



PRZYWÓDZTWO W SFERZE PUBLICZNEJ

e-Politikon

KWARTALNIK NAUKOWY OŚRODKA ANALIZ POLITOLOGICZNYCH
UNIwersytetu Warszawskiego

Numer X, lato 2014

ISSN 2084-5294

Rada Redakcyjna

prof. Oksana P. Ovchinnikova (Orłowska Regionalna
Akademia Administracji Państwowej, Rosja)
prof. Stanisław Sulowski (Uniwersytet Warszawski)
prof. Szewach Weiss (University of Haifa, Izrael)
prof. Konstanty Wojtaszczyk (Uniwersytet Warszawski)

Kolegium Redakcyjne

dr Olgierd Annusewicz (Redaktor Naczelny)
dr hab. Ewa Maria Marciniak (Członek Kolegium)
prof. Dorota Piontek (Członek Kolegium)
Paweł Krasowski (Sekretarz Redakcji)

Redaktorzy tematyczni

dr Izolda Bokszczanin; dr hab. Rafał Chwedoruk;
dr Tomasz Godlewski, prof. Jolanta Itrich-Drabarek;
dr Marek Kochan; dr Krzysztof Księżopolski;
dr Anna Materska-Sosnowska;
dr Renata Mierkowska-Norkiene;
dr Ewa Pietrzyk-Zieniewicz; dr Błażej Poboży;
dr Tomasz Słomka; Jarosław Spychała;
dr Jerzy Szczupaczyński, dr Adam Szymański;
dr Marcin Tobiasz; prof. Andrzej Wierzbicki;
dr hab. Justyna Zająć; dr Jakub Zajączkowski;
dr Jacek Zaleśny; dr hab. Piotr Załęski;
dr Aleksandra Zięba; dr Jacek Ziółkowski

Redaktorzy językowi

Eva Allen (native speaker)
Joanna Hermanowska
Katarzyna Wojtak

Redaktor statystyczny

dr Tomasz Gackowski

Wsparcie redakcyjne

Patrycja Bytner

Projekt graficzny

Radosław Stachurski/ dreamstime.com

Copyright by

Warszawa 2014

ISSN 2084-5294

Uniwersytet Warszawski

Ośrodek Analiz Politologicznych

ul. Nowy Świat 67

00-927 Warszawa

biuro@oapuw.pl, epolitikon@oapuw.pl

www.oapuw.pl, www.epolitikon.pl



Ośrodek Analiz Politologicznych UW

Spis treści

Wstęp	4
-------------	---

Jerzy Szczupaczyński

Nowe wzory przywództwa w administracji publicznej	7
---	---

Anna Zygo

Przywództwo publiczne w czasie kryzysu – teoria i praktyka	35
--	----

Bohdan Szklarski

Przywództwo symboliczne w systemie prezydenckim	68
---	----

Izolda Bokszczanin

Casus Silvio Berlusconi – nowy typ przywództwa?	97
---	----

Maciej Hartliński

Zagadnienia badawcze w analizach przywódców politycznych na przykładzie wybranych publikacji politologicznych w Polsce	125
---	-----

Milena Drzewiecka, Wojciech Cwalina

Przywództwo polityczne: w stronę inteligencji emocjonalnej? Adaptacja teorii przywództwa Golemana	145
--	-----

RECENZJE

Piotr Łukomski

Bohater Carlyle’a w świecie systemów złożonych: Filip Pierzchalski, <i>Morfogeneza przywództwa politycznego</i>	169
--	-----

Filip Pierzchalski

Tadeusz Klementewicz, <i>Geopolityka trwałego rozwoju</i>	176
---	-----

Katarzyna Kaczyńska

Tomasz Gackowski, <i>Władza na dywaniku</i>	188
---	-----

Autorzy	195
---------------	-----

Contents

Introduction	4
--------------------	---

Jerzy Szczupaczyński

New Models of Leadership in Public Administration.....	7
--	---

Anna Zygo

Public Administration in Time of Crisis – Theory and Practice	35
---	----

Bohdan Szklarski

Symbolic Leadership in Presidential System.....	68
---	----

Izolda Bokszczanin

The Case of Silvio Berlusconi – a New Type of Leadership?	97
---	----

Maciej Hartliński

Research Issues in the Analysis of Political Leaders on the Example of Selected Publications of Political Science in Poland.....	125
--	-----

Milena Drzewiecka, Wojciech Cwalina

Emotional Intelligence as a Recipe for Political Leaders? Adaptation of Goleman's Bussiness Leadership Theory into Politics	145
---	-----

REVIEWS

Piotr Łukomski

Carlyle's Hero in the World of Complex Systems: Filip Pierzchalski, <i>Morphogenesis of Political Leadership</i>	169
---	-----

Filip Pierzchalski

Tadeusz Klementewicz, <i>Geopolitics of Long-lasting Development</i>	176
--	-----

Katarzyna Kaczyńska

Tomasz Gackowski, <i>The Authorities Called on the Carpet</i>	188
---	-----

Authors.....	195
--------------	-----

Wstęp

Szanowni Państwo,

oddajemy Państwu kolejny, dziesiąty już numer Kwartalnika Naukowego Ośrodka Analiz Politologicznych UW „e-Politikon”.

Tym razem jest on w całości poświęcony problematyce przywództwa w sferze publicznej. Za podjęciem tego zagadnienia kryje się przekonanie, że w czasach globalnych zagrożeń i szybkich zmian, które przeobrażają wszystkie obszary życia społecznego, skuteczne przywództwo – uniwersalny warunek udanych rządów – staje się coraz bardziej towarem deficytowym.

Jest to cały kompleks zagadnień, do podjęcia których chcieliśmy zachęcić nie tylko środowisko politologów, lecz także przedstawicieli innych dyscyplin. Badania przywództwa tworzą bowiem na styku politologii, psychologii, socjologii i nauk o zarządzaniu interdyscyplinarny obszar o bogatych tradycjach i wyrażnie wyodrębnionej tożsamości; obszar refleksji, który skupia zarówno wysiłki akademickich badaczy, jak i praktyków poszukujących wzorów przywództwa, odpowiadających bieżącym wyzwaniom w polityce i biznesie.

Niniejsze wydanie rozpoczyna artykuł pt. *Nowe wzory przywództwa w administracji publicznej* autorstwa Jerzego Szczupaczyńskiego (współredaktora tomu). Autor nie tylko omawia wybrane normatywne modele przywództwa w administracji, ale przede wszystkim proponuje wielowymiarową definicję przywództwa, która uwzględnia funkcjonalny, relacyjny i atrybucyjny poziom analizy. W ostatniej części artykułu prezentowane są wybrane elementy preskryptywnego profilu kompetencji przywódczych: umiejętność budowania sieci współ-

pracy, orientacja na zmiany i umiejętność ich wprowadzania, orientacja na etyczne wartości związane ze służbą publiczną oraz inteligencja kontekstualna. Z kolei Anna Zygo podjęła się analizy kwestii przywództwa w czasie kryzysu. Autorka wychodzi od koncepcji ponowoczesności i twierdzenia o tym, iż kryzysy są immanentną cechą czasów współczesnych. Dalej Anna Zygo analizuje koncepcję lidera charyzmatycznego, by w ostatniej części pokazać przydatność teorii lidera charyzmatycznego w ujęciu Webera do badań nad sektorem publicznym.

Wyjątkowy charakter ma artykuł Bohdana Szklarskiego, opisujący zjawisko przywództwa symbolicznego. Autor – odwołując się do swoich wcześniejszych publikacji – wskazuje, że we współczesnej amerykańskiej polityce przywództwo coraz częściej ma charakter performatywny, co z jednej strony spowodowane jest mediatyzacją polityki, a z drugiej decentralizacją procesu politycznego. Autor przedstawia koncepcję przywództwa typu symbolicznego jako formy zaspokojenia oczekiwań społecznych względem elit.

Interesującą analizę przywództwa Silvio Berlusconi przedstawia w swoim artykule Izolda Bokszczanin. Politolożka wskazuje na wyjątkowy charakter i kluczowe cechy tego rodzaju przywództwa, którego uosobieniem jest były premier Włoch.

Z kolei Maciej Hartliński w artykule *Zagadnienia badawcze w analizach przywódców politycznych na przykładzie wybranych publikacji politologicznych w Polsce* przedstawia analizę najważniejszych aspektów prezentacji przywódców politycznych. Jest ona oparta na przeglądzie kilkudziesięciu monografii poświęconych politykom.

Główną część tego numeru zamyka artykuł Mileny Drzewieckiej i Wojciecha Cwaliny *Przywództwo polityczne: w stronę inteligencji emocjonalnej? Adapta-*

cja biznesowej teorii przywództwa Golemana, w którym autorzy rozwijają tezę na temat zwiększającej się roli dopasowania stylu kierowania państwem do potrzeb wyborców. W artykule prezentowane są wyniki badań przeprowadzonych na grupie liderów biznesu, które dowodzą, że największą skuteczność wykazują liderzy o rozbudowanej inteligencji emocjonalnej (IE). Międzykulturowe badania empiryczne (Polska, Szwajcaria, Gruzja) sugerują, że jakkolwiek mogą istnieć różnice wzorów percepcji i preferencji stylów przewodzenia, to w polityce – podobnie jak w biznesie – najmniejsze poparcie zyskują liderzy o stylu nakazowym, a największe – liderzy „jednoczący”, „demokratyczni” lub „wychowawczy”.

Numer zamykają recenzje trzech monografii – *Morfogenezy przywództwa politycznego* Filipa Pierchalskiego, *Geopolityki trwałego rozwoju* Tadeusza Klementewicza oraz książki pt. *Władza na dywaniku. Jak polskie media rozliczają polityków?* autorstwa Tomasza Gackowskiego.

Zachęcamy zatem do lektury a także do nadsyłania artykułów do kolejnych numerów „e-Politikonu”.

dr Jerzy Szczupaczyński

dr Olgierd Annusewicz

Jerzy Szczupaczyński

NOWE WZORY PRZYWÓDZTWA W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Słowa kluczowe:

przywództwo w sferze publicznej, administracja publiczna, zarządzanie publiczne, wartość publiczna, kompetencje przywódcze

Wprowadzenie

Jednym z zagadnień, na których koncentruje się uwaga badaczy administracji publicznej, są nowe wzory przywództwa organizacyjnego. Stoi za tym przekonanie, że w warunkach współczesnego społeczeństwa kluczowym czynnikiem sprawnego zarządzania w publicznych domenach jest nowy sposób kierowania aparatami administracji państwowej i samorządowej, który ostatecznie zrywa z XIX-wiecznym mitem mechanicznej sprawności biurokracji, spopularyzowanym przez Maxa Webera, a potem zdemaskowanym przez socjologów organizacji, takich jak Crozier, Merton czy Selznick. Przekonanie to jest od kilku dekad dość powszechne i znajduje wyraz w nowych koncepcjach zarządzania publicznego.

Celem artykułu jest prezentacja wybranych wzorów przywództwa w administracji publicznej, które są rozwijane i dyskutowane w literaturze przedmiotu. Przyjęto teoretyczno-normatywną perspektywę analizy. Drugim wątkiem jest nawiązanie do nowych doktryn zarządzania w sferze publicznej, choć zaznaczyć należy, że problematyka przywództwa podjęta została przede wszystkim w węższym kontekście zarządzania w administracji publicznej

i ogólnej teorii organizacji. W ostatniej części artykułu prezentowane są wybrane elementy preskryptywnego profilu kompetencji przywódczych.

Refleksja w tym obszarze zmierzyć się musi co najmniej z dwiema trudnościami. Pierwsza dotyczy zagadnień definicyjnych. Pojęcie przywództwa jest wieloznaczne. Zwraca uwagę brak porozumienia wśród badaczy, czym jest przywództwo, choć można wskazać uniwersalne wątki, które tworzą podstawy rozumienia zjawiska¹. Ustalenia definicyjne komplikuje fakt, że pojęcie przywództwa wykorzystywane jest na gruncie różnych dyscyplin naukowych (poliologii, psychologii, socjologii oraz nauk o zarządzaniu), a także w kontekście różnych tradycji badawczych². Druga trudność wynika z dominacji badań przywództwa w biznesie³. Wzory stworzone na podstawie doświadczeń przedsiębiorstw są przenoszone, często bezkrytycznie, do domeny publicznej. Trudno rozstrzygnąć, czy jest to efekt opóźnień w badaniach przywództwa w sferze publicznej, czy też wpływów doktryny *New Public Management*. Dopełnieniem jej postulatów jest oczekiwanie, że w administracji publicznej będą adaptowane wzory przywództwa wypracowane w organizacjach gospodarczych. Rzeczywiście, niektórzy badacze twierdzą, że różnice pomiędzy przywództwem

¹ G. Yukl, *Leadership in Organizations*, New Jersey 2006, s. 2-3; J.B. Ciulla, *Leadership Ethics: Mapping the Territory*, [w:] J.B. Ciulla (red.), *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport-Connecticut-London 2004, s. 10-13.

² J. Rost dokonał analizy 221 definicji przywództwa, zaczerpniętych z literatury naukowej, wskazując treściowe rozmycie pojęcia. Por. J. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, New York 1991, s. 47. Kategoryczną opinię sformułował także R.M. Stogdill, próbując uporządkować badania nad przywództwem: *Jest prawie tyle definicji przywództwa, ile osób, które próbują określić treść tego pojęcia*. R.M. Stogdill, *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York 1974, s. 259. Na gruncie polskim najbardziej wszechstronne badania nad przywództwem prowadzone są w Instytucie Nauk Politycznych UW przez T. Bodio [m.in. T. Bodio (red.), *Przywództwo polityczne*, „Studia Politologiczne” 2001, t. V; T. Bodio (red.), *Kaukaz: transformacja przywództwa i elit politycznych*, Warszawa 2012; T. Bodio, *Przywództwo, elity i transformacja w krajach WNP*, Warszawa 2010].

³ J. A. Raffel, P. Leisink, A. E. Middlebrooks (red.) *Public Sector Leadership: International Challenges and Perspectives*, Cheltenham 2009, s. 3.

w sferze publicznej i w biznesie ulegają stopniowemu zatarciu, m.in. ze względu na podobne wyzwania, przed którymi stają obie domeny⁴. Ale inni z kolei dowodzą konieczności skupienia uwagi na *signum specificum* przywództwa w sferze publicznej⁵.

Polisemiczność pojęcia przywództwa można wyjaśniać, wskazując na trzy odmienne ujęcia tego zjawiska, które w literaturze przedmiotu są często przemieszane: atrybucyjne, relacyjne i funkcjonalne⁶.

Ujęcie atrybucyjne zakłada, że przywództwo to zestaw określonych właściwości jednostki, roli organizacyjnej/społecznej lub konfiguracja szczególnych wzorów zachowań. Przykładem jest konceptualizacja przywództwa w języku psychologii społecznej jako uniwersalnej roli grupowej. Podobnie w literaturze menedżerskiej, gdzie przywództwo rozumiane jest najczęściej jako zestaw specyficznych kompetencji, orientacji lub indywidualnych stylów działania, których wartość weryfikuje przydatność w realizacji biznesowych celów.

Drugie ujęcie to ujęcie relacyjne, konceptualizujące przywództwo jako relację interpersonalną o diadycznym lub grupowym charakterze, której istotą jest dobrowolne podporządkowanie, oparte na zindywidualizowanej strategii przywódcy i kolektywnej atrybucji cech przywódczych. Budowanie relacji przywódczej ma charakter procesu komunikacji, którego efektywność uzależniona jest od szeregu psychospołecznych mechanizmów, uaktywniających wartości, przekonania oraz działania obu stron relacji. Intencjonalny wpływ przywódcy na innych uczestników relacji nakierowany jest na strukturalizację zachowań, postaw, wartości lub internalizację znaczeń. Wskazywane są różne

⁴ Np. B. Kellerman, S.W. Webster, *The Recent Literature on Public Leadership Considered*, [w:] „The Leadership Quarterly” 2001, Nr 12, s. 494-495.

⁵ Np. J. A. Raffel, P. Leisink, A.E. Middlebrooks (red.) *Public Sector Leadership...*, s. 6.

⁶ Nie jest to jedyny możliwy podział. Został przeze mnie przyjęty ze względu na ujęcie przywództwa zaproponowane w tym artykule.

przesłanki i formy tego wpływu: autorytet, osobista charyzma, wymiana między podmiotami relacji przywódczej, manipulacja symbolami, imitacja kulturowych prototypów przywódczych, itp. Proces wpływu zawiera komponent symboliczny – przywódcy mogą kształtować tożsamość swoich zwolenników, kreować użyteczne mity i symbole. Przywództwo w ujęciu relacyjnym jest wielowymiarowym zjawiskiem, pozostającym pod wpływem kulturowych i instytucjonalnych wzorców, a także indywidualnych cech osób występujących w rolach przywódców⁷.

Trzecie ujęcie to ujęcie funkcjonalne, zasadzające się na postrzeganiu przywództwa jako funkcji systemu organizacyjnego, realizowanej wobec otoczenia i własnych elementów składowych. Jednym z prekursorów takiego ujęcia jest Ph. Selznick, który pisał o przywództwie „instytucjonalnym” i „interpersonalnym” jako dwóch osobnych aspektach procesu zarządzania organizacją⁸. Podstawową funkcją przywództwa „instytucjonalnego” jest zbudowanie kulturowej tożsamości organizacji i jej wyróżniającej kompetencji, pozwalającej z sukcesem prowadzić wymianę z otoczeniem. Chodzi o zdefiniowanie misji i strategicznych celów, a także wbudowanie tych celów i wartości w społeczną strukturę organizacji. Funkcja przywództwa „interpersonalnego” natomiast polega na *ułatwianiu interakcji i komunikacji w zespołach, budowaniu osobistego oddania i łagodzenie obaw*⁹. Takie ujęcie wydaje się szczególnie użyteczne w badaniu form przywództwa, które nie są spersonalizowane, tożsame z przywództwem konkretnych osób.

⁷ K. Zuba, *Przywództwo w teorii nauk politycznych*, [w:] L. Rubisz, K. Zuba (red.), *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość*, Toruń 2004, s. 11-12.

⁸ Ph. Selznick, *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, Berkeley–Los Angeles–London 1957.

⁹ Tamże, s. 27.

Funkcjonalna optyka jest widoczna także w nowszych pracach. Na przykład M. Uhl-Bien, R. Marion i B. McKelvey proponują koncepcję przywództwa w systemach złożonych (*Complexity Leadership Theory*)¹⁰. Badacze ci podkreślają, że w epoce globalnego społeczeństwa opartego na wiedzy podstawową rolą przywództwa jest osiągnięcie przez organizacje różnego typu zdolności uczenia się, innowacyjności i dostosowania do szybkich zmian otoczenia. W złożonych systemach potencjał tego typu może być tworzony wyłącznie jako rezultat interakcji pomiędzy różnymi częściami tych systemów. Przywództwo jest konceptualizowane jako dynamiczna funkcja, która ze względu na swój interaktywny charakter różnicuje kompleks ról przywódczych, pojawiających się – w zależności od kontekstu zmiennego środowiska – w różnych segmentach systemu politycznego i administracyjnego. Jest to propozycja zmieniająca tradycyjny sposób widzenia organizacyjnego przywództwa.

Pojęcie organizacyjnego przywództwa w sferze publicznej

Wymienione ujęcia nie wykluczają się i można wskazać między nimi różnorakie związki, szczególnie wtedy, gdy eksponowana jest eksplanacyjna użyteczność kategorii. W tym artykule akcentowane jest założenie, że aby uzasadnić preskrypcyjne wzory przywództwa, niezbędne jest nawiązanie do różnych płaszczyzn analizy. Wykorzystanie funkcjonalnego ujęcia oznacza, że wzory przywództwa i profil kompetencyjny przywódców muszą być rozpatrywane w kontekście nowego kształtu administracji publicznej i jej środowiska. Zaznaczyć jednak należy, że szerokie, wielowymiarowe rozumienie przywództwa w sferze publicznej – charakterystyczne zwłaszcza dla badaczy związanych z uni-

¹⁰ M. Uhl-Bien, R. Marion, B. McKelvey, *Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*, [w:] „The Leadership Quarterly” 2007, Nr 18.

wersytetami amerykańskimi – niesie określony koszt. Są nim konceptualne dwuznaczności, np. dotyczące treściowych relacji pomiędzy przywództwem i zarządzaniem.

Nie jest to jedyny kłopot związany z precyzyjnym określeniem przedmiotu naszych rozważań. Pojęcie przywództwa w sferze publicznej jest niejednorodne ze względu na organizacyjną domenę. Można wyróżnić co najmniej cztery takie domeny. Pierwsza to sfera instytucji politycznych, matecznik przywództwa politycznego. Z punktu widzenia procesów rządzenia w demokratycznym państwie najważniejsze znaczenie ma tu wyposażenie w demokratyczny mandat. Druga domena to przywództwo organizacyjne w szeroko rozumianej administracji publicznej. W tym przypadku formalna podstawa wykonywania funkcji przywódczych jest bardziej różnorodna – oprócz demokratycznego mandatu mogą to być specjalistyczne kwalifikacje, biurokratyczny awans lub polityczny patronat. Trzecią domenę stanowi przywództwo organizacji pozarządowych, działających na rzecz realizacji interesu publicznego. Jako ostatnią domenę wskazać można międzynarodowe i ponadnarodowe organizacje różnego typu.

Za punkt wyjścia funkcjonalnej konceptualizacji przywództwa w administracji publicznej przyjmujemy cztery płaszczyzny analizy. Są to: (a) organizacyjne procesy przekształcania zasobów w rezultaty charakterystyczne dla administracji (dobra publiczne), (b) adaptacyjne zmiany, które dostosowują administrację do zmieniających się warunków, (c) kreowanie jej tożsamości kulturowej, (d) określanie celów i warunków ich realizacji. To analityczne rozróżnienie nawiązujące do idei organizacji jako systemu otwartego¹¹. Funkcja przywódcza analizowana jest w aspekcie zewnętrznym i wewnętrznym, czyli jako funkcja

¹¹ W.R. Scott, *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, New Jersey 2003, s. 26-30.

skierowana na procesy wewnętrzne aparatów administracyjnych i ich otoczenie.

Jak w każdej organizacji, proces przekształcania zasobów w rezultaty powinien odpowiadać klasycznym kryteriom organizacyjnej racjonalności, przede wszystkim sprawności i skuteczności zespołowego działania. Przywództwo w tym aspekcie rozumiane jest jako realizacja funkcji zarządzania polegającej na motywowaniu pracowników, budowaniu więzi organizacyjnych i rozwiązywaniu konfliktów¹². To najbardziej tradycyjne, ugruntowane w naukach o zarządzaniu rozumienie przywództwa, bazujące na założeniu, że kierowanie ludźmi we współczesnych organizacjach opierać się musi na kombinacji różnych źródeł wpływu. Jak sugestywnie charakteryzuje ten aspekt przywództwa jeden z autorów: *Przywództwo jest tym aspektem zarządzania, który pozwala menedżerowi przekonywać innych, by entuzjastycznie dążyli do określonych celów*¹³. Jest wyrazem "osobistej" władzy zarządzającego, nie wynikającej bezpośrednio z wyposażenia w formalne środki kierowania.

Ważną funkcją przywództwa jest wprowadzanie zmian oraz przeprowadzanie pracowników przez burzliwe okresy organizacyjnych transformacji. Można wskazać szereg czynników, które zmuszają administrację publiczną do poszukiwania nowych wzorów funkcjonowania.

- Zmiany technologiczne, jakie wymusza społeczeństwo informacyjne. Najbardziej spektakularnym tego wyrazem jest koncepcja elektronicznej administracji publicznej¹⁴.

¹² M. R. Fairholm, *Trans-leadership. Linking Influential Theory and Contemporary Research*, [w:] R. S. Morse, T. F. Buss, C. M. Kinghorn (red.), *Transforming Public Leadership for 21st Century*, Armonk-New York-London 2007, s. 114.

¹³ L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa 1994, s. 171.

¹⁴ J. Itrich-Drabarek, *Uwarunkowania, standard i kierunki zmian funkcjonowania służby cywilnej w Polsce na tle europejskim*, Warszawa 2010, s. 336.

- Problemy społeczne, z którymi uporać się musi administracja, związane z procesami globalizacji i kryzysem gospodarczym: destrukcja lokalnych rynków pracy, pogłębianie się nierówności społecznych, zaostrzanie konfliktów, degradacja środowiska naturalnego, itp. Problemy te są rozwiązywane w sytuacji powszechnego deficytu budżetów publicznych i zmniejszania się regulacyjnych możliwości państwa.
- Wzrost oczekiwań opinii publicznej odnoszących się do standardów działania administracji: jakości usług, przejrzystości procedur, dostępności do zasobów informacyjnych, bezstronności i profesjonalizmu.
- Nowy kształt otoczenia politycznego administracji publicznej, m.in. ponadnarodowe procesy integracyjne, wzrost znaczenia organizacji pozarządowych, nowe formy społecznej aktywności biznesu. Istotnym faktem jest także zmiana filozofii rządzenia w społeczeństwach demokratycznych, którą można określić jako przejście od filozofii hierarchiczno-centralistycznej do partycypacyjnej i decentralistycznej.

Oprócz wspomagania procesów adaptacyjnych funkcją przywództwa w administracji publicznej jest upowszechnianie wartości i standardów związanych z realizowaną misją oraz powiązanej z tym organizacyjnej symboliki. Wymienione elementy tworzą charakterystyczny profil kultury organizacyjnej i nie dają się zredukować do instrumentalnych wymagań realizowanych przez administrację zadań¹⁵. Chodzi o propagowanie etyki zawodu urzędnika, umac-

¹⁵ Ph. Selznick, *Leadership in Administration...*, s. 17. Szerzej „przywództwo kulturowe” określa ją Harrison i Beyer, wyróżniając w jego ramach dwie funkcje: innowacji i podtrzymania wartościowych dla organizacji wzorów. Por. M.T. Harrison, J.M. Beyer, *Cultural Leadership in Organizations*, [w:] „Organization Science” 1991, Vol. 2, Nr 2. Autorzy ci wiążą to rozróżnienie z atrybucyjnym wymiarem przywództwa – ich zdaniem cechą charakterystyczną przywódców charyzmatycznych jest tworzenie kultur organizacyjnych od podstaw, natomiast przywódców trans-

nianie poczucia służby społecznej, profesjonalizmu, identyfikacji z urzędem jako organizacją, rozwijanie wśród pracowników zainteresowania sprawami publicznymi.

Tab. 1. Funkcjonalny model analizy przywództwa w administracji publicznej.

Płaszczyzny analizy przywództwa	Aspekty wewnętrzne	Aspekty zewnętrzne
I. Procesy przekształcania zasobów w rezultaty charakterystyczne dla administracji publicznej	• Motywowanie pracowników • Określanie standardów wydajności • Tworzenie więzi organizacyjnej	• Przywództwo jako element <i>employer branding</i> (budowania pożądanego wizerunku urzędu jako pracodawcy) • Działania mające na celu maksymalizację budżetu
II. Adaptacyjne zmiany, które dostosowują administrację do warunków działania	• Projektowanie zmian, komunikowanie zmian i pokonywanie oporów wobec zmian • Inspirowanie i strukturalizacja procesów organizacyjnego uczenia się • Restrukturalizacja organizacyjnych zasobów	• Poszukiwanie zewnętrznego poparcia dla zmian i pozyskiwanie niezbędnych zasobów • Reprezentowanie interesów organizacyjnych wobec decydentów politycznych
III. Kreowanie tożsamości kulturowej administracji publicznej	• Interpretacja wartości i standardów związanych z realizowaną misją • Umacnianie etosu urzędnika administracji publicznej • Budowanie organizacyjnej symboliki	• Działania zewnętrzne mające na celu wzmacnianie legitymizacji społecznej administracji • Współpraca z instytucjami i gremiami, które mają wpływ na społeczny odbiór administracji publicznej i jej kulturową tożsamość (media, organizacje zajmujące się kodyfikacją standardów działania administracji publicznej, instytucje edukacyjne)

formacyjnych – zmiana kultur już istniejących. W podobnym duchu o „przywództwie kulturowym” wypowiada się znany badacz kultur organizacyjnych E Schein, który jako główną zmieniającą determinującą typ kulturowego przywództwa wskazuje etap rozwoju, na którym znajduje się organizacja. Por. E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1992, s. 211-213. Warto przypomnieć, że pojęcie „zarządzania przez kulturę” weszło na stałe do leksykonu menedżerskiej edukacji, a w wielu podręcznikach prezentowana jest teza, iż zażyczenie „silnej” kultury korporacyjnej jest ważnym elementem skutecznego zarządzania w biznesie.

		kształcące kadry administracji, itp.)
IV. Określanie celów i kształtowanie warunków ich realizacji	• Interpretacja celów stawianych administracji publicznej przez otoczenie	• Formalne i nieformalne interakcje z otoczeniem w procesie kształtowania polityk publicznych i celów realizowanych przez administrację • Oddziaływanie na opinię publiczną w celu uzyskania poparcia dla konkretnych polityk i przedsięwzięć • Budowanie strategicznych sojuszy i relacji współpracy (z organizacjami pozarządowymi, biznesem, partiami politycznymi, itp.)

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnią płaszczyzną analizy jest proces określania celów i kształtowania zewnętrznych wobec administracji warunków ich realizacji. Nowe treści przywództwa rozpatrywane tu być mogą w kontekście ewolucji relacji pomiędzy sferą polityki i sferą administracji we współczesnych systemach państwowych. J.H. Svava wskazuje na dwa wymiary tego procesu: zmianę charakteru podporządkowania aparatów administracji publicznej instytucjom politycznym oraz interferencję ról i norm regulujących obie sfery¹⁶. W pierwszym przypadku zwiększa się zakres autonomii administracji, zyskującej nowe możliwości oddziaływania na kształt polityk społecznych i środowisko, w którym są one realizowane. W drugim przypadku dostrzec można zbliżanie się treści ról społecznych – przy zachowaniu odrębności norm regulujących obie domeny. Svava zauważa: *Funkcje polityków i urzędników są zasadniczo odmienne, (...) jednak także częściowo pokrywają się, ponieważ w ramach politycznego nadzoru politycy badają konkretne aspekty funkcjonowania administracji oraz ogólne standardy jej efektywności, a urzędnicy angażują się w formułowanie polityk pu-*

¹⁶ J.H. Svava, *Leadership by Top Administrators in a Changing World. New Challenges in Political-Administrative Relations*, [w:] R. S. Morse, T. F. Buss, C. M. Kinghorn (red.), *Transforming Public Leadership...*, s. 74-77.

blicznych, a także wpływają na ich kształt poprzez znaczącą autonomię w sferze implementacji¹⁷.

Nowy paradygmat przywództwa

Uzasadnienia dla nowego modelu przywództwa w administracji publicznej odnaleźć można na gruncie dwóch normatywnych nurtów badań. Pierwszy nurt to koncepcje przywództwa, których główną inspiracją stał się popularyzowany od lat 70. ubiegłego wieku model przywództwa transformacyjnego¹⁸. Instytucjonalizacja naukowych zainteresowań przywództwem, która dokonała się po II wojnie światowej, jest konsekwencją znaczenia przypisywanego skutecznemu przewodzeniu we wszystkich dziedzinach życia społecznego, szczególnie w biznesie i polityce. Dążenie do znalezienia recepty takiego przywództwa określiło na wiele dekad kierunek badań w tym zakresie. Opracowane na tej podstawie normatywne modele wykorzystywane są na szeroką skalę w kształceniu menedżerów i liderów sektora publicznego.

Drugi nurt badań to poszukiwania nowego paradygmatu funkcjonowania administracji publicznej. Impulsem są zmiany współczesnego świata, które wymagają weryfikacji podstawowych założeń zarządzania sferą publiczną. Ta problematyka posiada bogatą tradycję, która w tym miejscu zostanie tylko zasygnalizowana.

W tradycyjnym modelu administracji publicznej wewnętrzne funkcje przywódcze mają ograniczone znaczenie, redukowane przez brak autonomii aparatów administracyjnych i zasadę ścisłej regulacji ich funkcjonowania przez prawo i biurokratyczne procedury. Większość cech wymienionych w klasycznym modelu biurokracji Webera (formalizacja, specjalizacja, profesjonalizacja,

¹⁷ Tamże, s. 75.

¹⁸ Por. J. M. Burns, *Leadership*, New York 1978.

bezosobowość, hierarchiczność) można interpretować jako radykalne zawężenie wpływu zindywidualizowanych strategii przywódczych na zachowania urzędników. Dodatkowym argumentem jest instrumentalno-racjonalny charakter wartości, na którym opiera się klasyczna doktryna administracji. W połączeniu z wiarą w scjentystyczny ideał organizowania, dominujący do połowy ubiegłego wieku, tworzyło to mocne przesłanki mechanistycznej wizji administracji, opartej na regulacjach prawnych i nadzorze ze strony polityków. Zgodnie z ortodoksyjną doktryną, której korzenie sięgają wczesnego okresu kształtowania się idei liberalnej demokracji, rolą urzędników powinno być wyłącznie administrowanie, rygorystycznie oddzielone od polityki¹⁹. W tej perspektywie bardziej stosownym pojęciem jest zarządzanie w administracji publicznej, a nie przywództwo.

Zakwestionowanie tradycyjnego podejścia do zarządzania administracją publiczną następowało stopniowo. Odwołując się do doświadczeń amerykańskich, można wskazać trzy następujące po sobie „rewizjonistyczne” doktryny: *New Public Administration*, *New Public Management* i *New Public Service*²⁰.

Historyczną zasługą koncepcji *New Public Administration*, inspirowanej wyzwaniem burzliwego okresu lat 60-tych ubiegłego wieku, był „antypozytywistyczny” przełom w definiowaniu społecznej roli administracji publicznej. Zakwestionowano postweberowski etos racjonalności formalnej, zakładający neutralność urzędników wobec zewnętrznych wartości. Wysunięty został postulat zaangażowania administracji publicznej w afirmację wartości ważnych dla obywatelskiej wspólnoty, takich jak sprawiedliwość, reprezentatywność czy obywatelskie zaangażowanie. Podano w wątpliwość mechanistyczną wizję

¹⁹ B. G. Peters, *Administracja publiczna w systemie politycznym*, tłum. K. W. Frieske, Warszawa 1999, s. 211.

²⁰ M. R. Fairholm, *Trans-leadership...*, s. 115-116.

funkcjonowania administracji, a także usankcjonowano jej ambicje aktywnego uczestniczenia w kształtowaniu wizji i celów polityki społecznej.

Równie ważnym krokiem w rewizji tradycyjnego modelu stała się doktryna *New Public Management*, postulująca²¹:

- wbudowanie w system zarządzania administracją orientacji na wyniki, opartej na twardych wskaźnikach,
- płaskie, bardziej wyspecjalizowane i „odchudzone” struktury organizacyjne,
- substytucję mechanizmów i relacji hierarchicznych przez mechanizmy i relacje kontraktowe,
- wykorzystanie elementów zarządczych charakterystycznych dla przedsiębiorstw działających w warunkach rynkowych – takich jak ekonomiczne wskaźniki, motywacyjne systemy wynagradzania oparte na ocenie wyników pracy, itp.,
- traktowanie odbiorców usług administracji publicznej jak klientów i stosowanie systemów zorientowanych na doskonalenie jakości tych usług (np. wzorowanych na TQM).

Doktryna *New Public Management* zrodziła oczekiwanie, że kierownicy w administracji będą poszerzać swój przywódczy wpływ na podwładnych w celu poprawy efektywności pracy i jakości usług. Oczekiwanie to zaowocowało adaptacją modeli przywódczych, wypracowanych na gruncie biznesu.

Efektywnościowo-rynkowe fascynacje zwolenników *New Public Management* skutkowały powrotem do dyskusji na temat szerokiej formuły „służby

²¹ Ch. Pollitt, G. Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the neo-Weberian State*, Oxford-New York 2011 (3th edition), s. 10.

publicznej”. Jej wyrazem stała się koncepcja *New Public Service*, która – śladem *New Public Administration* – ponownie przeformułuje normatywne wzory w sferze zarządzania publicznego. Po pierwsze, sugeruje zwiększenie roli administracji w procesach artykulacji społecznych interesów²². Postulat ten wiąże się z przededefiniowaniem misji władzy państwowej – rezygnacji z roli autorytetu jednostronnie określającego kształt polityk społecznych na rzecz tworzenia wielopodmiotowego systemu dialogu i uzgodnień, w którym struktury władzy publicznej współpracują z innymi podmiotami w celu wypracowania optymalnych rozwiązań. Po drugie, jak piszą R.B. Denhardt i J.V. Denhardt, dla administracji *interes publiczny powinien być celem, a nie półproduktem*²³. Oznacza to zaangażowanie przedstawicieli władzy publicznej w budowanie obywatelskiego dyskursu i klaryfikacji interesu publicznego. Wynika z tego trzeci postulat: działania administracji powinny być bardziej zorientowane na obywatelskie wartości niż agregację partykularnych interesów, które pojawiają się w przestrzeni politycznej. Oznacza to poszerzenie treści odpowiedzialności administracji publicznej, która definiowana powinna być nie tylko w kategoriach prawnych. Nową filozofię zamyka aksjologiczny postulat „zarządzania zorientowanego na ludzi” (*managing through people*), przeciwstawiony zarządzaniu opartemu na wskaźnikach i dążeniu do zwiększenia „produktywności” i „satisfakcji klienta”. Wiaże się z tym zakwestionowanie stylu zarządzania bezkrytycznie imitującego biznesowe wzory.

Zmiany idące w podobnym kierunku dostrzec można w normatywnych koncepcjach przywództwa. Jak już wspominałem, ważne miejsce zajmuje tu model przywództwa transformacyjnego, zaproponowany na gruncie nauk

²² R. B. Denhardt, J. V. Denhardt, *The New Public Service: Serving Rather than Steering*, [w:] „Public Administration Review” 2000, Nr 60(6), s. 553-557.

²³ Tamże, s. 554.

politycznych przez McGregora Burnsa²⁴. Model ten stał się inspiracją dla badaczy z kręgu *New Leadership*, rozwijanego w naukach o zarządzaniu od lat 80. ubiegłego wieku (prace W. Bennis, B. Nanusa, J.M. Kouzesa, B. Z. Posnera, J.A. Congera, R.N. Kanugo, N.M. Tichy'ego i M.A. De Vanna). Przywódca transformacyjny oddziałuje na emocje, przekonania i postawy zwolenników, a jego celem jest pobudzenie zaangażowania w taki sposób, aby przekroczyło ono egoistyczne motywacje. Przywództwo transformacyjne ma charakter procesu przekształcającego moralną kondycję podmiotów tworzących relację przywódczą. Moralne wartości – rozumiane przez Burnsa jako wartości powiązane z dobrem wspólnym – stanowią zarówno przesłankę, jak i konsekwencję tej relacji. Przeciwnieństwem przywództwa transformacyjnego jest przywództwo transakcyjne, oparte na wymianie między przywódcą i jego zwolennikami. Przywództwo transakcyjne pozwala – zdaniem Burnsa – realizować przywódcze cele wyłącznie dzięki zasobom umożliwiającym zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników.

Koncepcja Burnsa przyczyniła się do popularyzacji w normatywnym nurcie badań przywództwa organizacyjnego dwóch idei. Zajęły one należne miejsce także w refleksji nad nowymi formami przywództwa w administracji publicznej.

Pierwszą ideą jest wizja przywództwa jako czynnika zmiany i adaptacji jednostki²⁵. Dobitnie podkreśla tę rolę przywódcy R. Heifetz, autor innej wpły-

²⁴ J. M. Burns, *Leadership*, New York 1978.

²⁵ Idea przywództwa jako czynnika zmiany i adaptacji nie jest oczywiście nowa. Można ją odnaleźć chociażby w koncepcji przywództwa charyzmatycznego M. Webera. Jak sądzi Weber, w wielu historycznych sytuacjach przywódcza misja i wiara zwolenników decydują o rewolucyjnym zerwaniu z tradycją, stają się sprawczym impulsem społecznych przeobrażeń. Por. M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, przekład: D. Lachowska, Warszawa 2002, s. 821. Chociaż niemiecki socjolog wskazywał na zmniejszającą się rolę związków panowania opartych na charyzmie, w swoich analizach podaje przykłady transformującej

wowej koncepcji²⁶. Heifetz twierdzi, że najważniejszym zadaniem przywództwa jest pomoc w sytuacjach wymagających zmiany przekonań w warunkach kolektywnego działania, czyli rozwiązywanie konfliktów wokół ludzkich postaw i wartości. *Przywództwo nie składa się z odpowiedzi lub założonych celów, lecz z działań, których celem jest klaryfikacja wartości*, pisze Heifetz²⁷.

Druga idea to szeroko rozumiana idea „służby publicznej”, wykraczającej poza standardy skutecznego zarządzania. Znaleźć ją można w koncepcji „opiekuńczego przywództwa” (*servant leadership*) R. Greenleafa, której punktem wyjścia jest diagnoza kryzysu autorytetu instytucji publicznych, a także postulat zmiany moralnych wzorców relacji międzyludzkich, w szczególności tych, które dotyczą władzy i odpowiedzialności za sprawy publiczne²⁸. Podstawową powinnością lidera powinno być, w przekonaniu Greenleafa, słuzenie innym, rozumiane szeroko, jako niesienie pomocy, dbałość o jakość życia i zaspokajanie potrzeb. Autor koncepcji utrzymuje, że tylko jednostki spełniające to kryterium będą rozpoznawane w przywódczej roli oraz będą w stanie skutecznie promować niezbędne zmiany w świecie zrutynizowanych instytucji, pozbawionych zdolności wizjonerskiego spojrzenia w przyszłość. Aby przywódca misja mogła być spełniona, przywódca musi zyskać zaufanie jako „opiekun”, „sługa” swoich zwolenników. Musi umieć wsłuchiwać się w ich potrzeby, współdzielić ważne dla ich tożsamości doświadczenia, rozumieć aspiracje i przekształcać je w przyszłościową wizję.

roli charyzmy także w odniesieniu do nowoczesnych instytucji, np. systemów parlamentarnych. Tamże, s. 856.

²⁶ R. Heifetz, *Leadership without easy answers*. Cambridge 1994.

²⁷ Tamże, s. 35.

²⁸ R. K. Greenleaf, *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Mahwah 1977.

Nowe kompetencje przywódcze w administracji publicznej

W obu nurtach refleksji, tj. doktrynach zarządzania w sferze publicznej i normatywnych modelach przywództwa, dostrzec można podobne idee i postulaty. Rozpatrzmy ich preskryptywne konsekwencje na poziomie atrybucyjnego ujęcia przywództwa w administracji publicznej. Skupimy uwagę tylko na czterech wybranych kompetencjach, które wykraczają poza tradycyjny wzorzec²⁹. Są to:

- umiejętność budowania sieci współpracy,
- orientacja na zmiany i umiejętność ich wprowadzania,
- orientacja na etyczne wartości związane ze służbą publiczną,
- inteligencja kontekstualna.

Za dokonaniem wyboru nie stoi przekonanie, że wymienione kompetencje są bezdyskusyjnym elementem normatywnego wzorca przywództwa w administracji publicznej (wątpliwości sygnalizują np. w przypadku orientacji na zmiany). Jednak poszukiwanie nowego profilu umiejętności przywódczych wydaje się zadaniem pożytecznym z punktu widzenia dyskusji wokół nowych treści zarządzania publicznego i zasad funkcjonowania administracji.

Umiejętność budowania sieci współpracy w celu tworzenia publicznej wartości

Uzasadnienia dla tej kompetencji poszukiwać można na dwóch płaszczyznach. Przede wszystkim, coraz trudniejsze warunki funkcjonowania administracji publicznej zmuszają do stosowania nowych, bardziej elastycznych form współ-

²⁹ Kompetencje będziemy rozumieć szeroko, jako *dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie*. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004, s. 17.

pracy ze społecznym otoczeniem, które pozwalają pozyskać zasoby niezbędne do rozwiązania problemów, z którymi boryka się władza publiczna. Chodzi o zasoby różnego typu: materialne (np. środki pozyskiwane dzięki współpracy z przedsiębiorstwami), informacyjne (np. dane niezbędne do podejmowania decyzji, pozyskiwane od zorganizowanych grup interesów), kompetencyjne (np. projekty programów społecznych i innowacyjnych rozwiązań dostarczane przez organizacje pozarządowe) lub legitymizacyjne (uprawomocnienie działań administracji publicznej poprzez konsultacje społeczne, współpracę z podmiotami aktywnymi w sferze publicznej, budżety partycypacyjne). Coraz większa gama zagadnień – zarówno na poziomie lokalnych systemów państwowych, jak i w wymiarze globalnym – wymaga skoordynowanych działań. Tego typu argumentacja ma technokratyczny charakter, ponieważ nie odnosi się do sfery celów, które realizowane są przez administrację. Wspierające ją przesłanki to: kryzys publicznych budżetów, przekształcenia politycznego otoczenia administracji (przede wszystkim rozwój organizacji obywatelskich), nowe standardy efektywności, itp.

Głębszych uzasadnień dla umiejętności tworzenia sieci współpracy dostarcza koncepcja tworzenia wartości publicznej (*public value*), spopularyzowana przez prace M. Moore’a³⁰. Jednym z jej podstawowych postulatów jest określanie celów realizowanych w sferze publicznej w procesie interaktywnego dopasowania potrzeb obywateli do kierunków wykorzystania posiadanych – lub możliwych do pozyskania – publicznych zasobów. Wymaga to włączenia mechanizmów społecznych konsultacji i uzgodnień na różnych etapach wytwarzania dóbr publicznych. Zgodnie z koncepcją *public value*, proces zarządzania w sferze publicznej zakłada ciągłe poszerzanie zakresu współpracy i uzgadnia-

³⁰ M. H. Moore, *Creating Public Value*, Cambridge-London 1995.

nia wzajemnych powinności pomiędzy różnymi podmiotami reprezentującymi zbiorowe preferencje i potrzeby. Interakcyjną wizję procesu tworzenia *public value* najbardziej radykalnie eksponuje T. Meynhardt, dla którego *w każdym przypadku wpływ wspólnego doświadczania relacji, jaka łączy jednostkę ze społeczeństwem, może być opisany jako tworzenie publicznej wartości*³¹.

Umiejętność budowania sieci zorientowanych na tworzenie publicznej wartości to zdolność tworzenia *zintegrowanego systemu relacji – w poprzek formalnych i nieformalnych granic różnych organizacji i sektorów – zgodnie z określonymi zasadami organizacyjnymi i wyraźnie zorientowanego na sukces w tworzeniu wartości publicznej*³². Pomijając dwuznaczności i różne interpretacje koncepcji *public value*³³, nadaje ona nową rangę rolem przywódcom w administracji. Zdaniem M.H. Moore'a, pojęcie *public value* powinno być kognitywną busolą przywódców w sferze publicznej. Tak więc, umiejętność budowania sieci tworzących wartości publiczne uznać należy za jedną z najważniejszych kompetencji przywódczych.

Kompetencje zwykle definiowane są jako konstrukty wielowymiarowe. Umiejętności budowania sieci zorientowanych na tworzenie publicznej wartości podporządkować można szereg podkompetencji, takich jak zdolność budowania kapitału społecznego (zaufania) w przestrzeni publicznej czy też zdolność przewodzenia w warunkach „zdekoncentrowanego przywództwa”³⁴.

³¹ T. Meynhardt, *Public Value Inside: What is Public Value Creation?*, [w:] „International Journal of Public Administration” 2009, Nr 32 (3-4), s. 212.

³² E. DeSeve, *Creating Public Value Using Managed Networks*, [w:] R. S. Morse, T. F. Buss, C.M. Kinghorn (red.), *Transforming Public Leadership...*, s. 211.

³³ Por. G. Musialik, R. Musialik, *Kreacja wartości publicznej*, [w:] „Współczesne Zarządzanie” 2013, Nr 2.

³⁴ Por. J. Szczupaczyński, *Normatywne wzory przywództwa politycznego w ponowoczesnym świecie*, [w:] „Studia Politologiczne” 2014, t. 34.

Dekoncentracja przywództwa jest charakterystycznym zjawiskiem w czasie szybkich zmian i sieciowej polityki. Wzrastająca kompleksowość globalnego świata pociąga niepewność politycznych wizji i realizowanych celów. Jednocześnie złożoność procesów decyzyjnych prowadzi do zawężania, a zarazem delegacji odpowiedzialności w sferze publicznej na szeroką skalę. Procesy te nakładają się na słabnięcie tradycyjnych struktur rządzenia, takich jak państwo i jego aparaty administracyjne, które zmuszone są do rezygnacji z części swojej tradycyjnej suwerenności i możliwości sprawczych. Dekoncentracja przywództwa oznacza przejęcie części odpowiedzialności za sprawy publiczne przez podmioty pozarządowe. Jeżeli przywództwo tego typu ma tworzyć publiczną wartość, potrzebne jest nastawienie na partnerską współpracę, współdzielenie władzy i odpowiedzialności, a także orientacja na poszerzanie zakresu partycypacyjnego trybu podejmowania decyzji.

Orientacja na zmiany i umiejętność ich wprowadzania

Jest to kompetencja wymieniana przez wielu badaczy jako jedna z najważniejszych w społeczeństwie opartym na wiedzy, gdzie podstawową rolą przywództwa organizacyjnego jest osiągnięcie przez organizację zdolności uczenia się, adaptacji i innowacyjności. Postulaty tego typu – nawiązujące do wzorów przywództwa w biznesie – są niekiedy formułowane w radykalny sposób. Na przykład Kee, Newcomer i Davis twierdzą, że umiejętność wprowadzania zmian dostosowawczych w administracji to za mało – chodzi także o zachęcanie innych funkcjonariuszy publicznych do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań,

otwartość na nowe idee, intuicję, inspirację, gotowość do podejmowania ryzyka³⁵.

Wydaje się, że sugestie tego typu są zbyt daleko idące, a analogie z przywództwem w sektorze przedsiębiorstw zawodne. Pomijają one konstytutywną cechę administracji, która jako system organizacyjny podtrzymuje ład społeczno-polityczny, oparty na regulacjach prawnych i prerogatywach władczych państwa. Z natury rzeczy funkcjonowanie administracji wymaga stabilności i przewidywalności, co stawia pod znakiem zapytania nastawienie na zmiany, jako jedną z głównych kompetencji przywództwa w sferze publicznej.

Aby nastawieniu na zmiany nadać właściwe proporcje, Frederickson i Matkin proponują metaforę przywództwa jako „uprawiania ogrodu” (*gardening*)³⁶. Przywództwo jako „uprawianie ogrodu” opiera się na stopniowym, dostosowanym do specyficznego trybu funkcjonowania administracji usprawnianiu jej działań, głównie poprzez inkrementalne zmiany kultury organizacyjnej. Zmiany nie mogą mieć charakteru rewolucyjnego i powinny uwzględniać długookresowe trendy rozwoju otoczenia.

³⁵ J.E. Kee, K. Newcomer, S.M. Davis, *Transformational Stewardship. Leading Public-Sector Change*, [w:] R.S. Morse, T.F. Buss, C.M. Kinghorn (red.), *Transforming Public Leadership...*, s. 168.

³⁶ H.G. Frederickson, D.T. Matkin, *Public Leadership as Gardening*, [w:] R.S. Morse, T.F. Buss, C.M. Kinghorn (red.), *Transforming Public Leadership for 21st Century*, Armonk-New York-London 2007.

Tab. 2. Porównanie dwóch wzorów przywództwa: przywódca jako „agent zmiany” i przywódca jako „ogrodnik”

	Przywódca jako „agent zmiany” (<i>Change-Agent Leadership</i>) – wzór dla biznesu	Przywódca jako „ogrodnik” (<i>Gardener</i>) – wzór dla administracji publicznej
Podstawa stylu przywództwa	Stosowanie „uniwersalnych zasad przywództwa”	Adaptacja wzorów przywództwa do specyfiki administracji i warunków konkretnych instytucji
Podstawowe wartości	Nacisk na zmiany	Stopniowa adaptacja struktur i praktyk z poszanowaniem kluczowych wartości administracji publicznej: zapewnienie ładu, przewidywalności i stabilności
Postrzeganie organizacyjnych wartości i tradycji	Tradycje i organizacyjna kultura są postrzegane jako bariery innowacyjności i jako takie kwestionowane	Tradycje i organizacyjna kultura stanowią kluczowy element motywacji i stopniowych zmian
Czasowe ramy zmian	Ukierunkowanie na osiąganie korzyści w krótkim horyzoncie czasu – przy wykorzystaniu retoryki zmian długookresowych	Dostosowanie zmian do naturalnego cyklu funkcjonowania administracji – oparcie zmian na długookresowym planowaniu
Przywódcza wizja organizacji	Przywódca formułuje i artykułuje wizję organizacji	Przywódca kontynuuje i rozwija wizję organizacji, która jest wyrazem społecznej misji administracji publicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H.G. Frederickson, D.T. Matkin, *Public Leadership as Gardening*, [w:] R. S. Morse, T. F. Buss, C. M. Kinghorn (red.), *Transforming Public Leadership...*, s. 44.

Orientacja na etyczne wartości związane ze służbą publiczną

Etyczne kompetencje są niekwestionowanym elementem profilu przywódcy w sferze publicznej. Tradycyjnie wymieniane są wartości, które tworzą podstawy etyki zawodowej urzędnika administracji publicznej, takie jak uczciwość, rzetelność i bezstronność. Rozbieżności pojawiają się przy próbach odpowiedzi na pytanie, jak poszerzyć listę tych wartości w odniesieniu do ról przywódczych i co zabezpiecza kompetencje etyczne w tym zakresie. W koncepcji Burnsa wyznacznikiem przywództwa transformacyjnego jest moralny rozwój wspólnoty, który prowadzi do większego obywatelskiego zaangażowania. Przywódcy powinni pobudzać rozwój obywatelskich cnót i umiejętności swoich zwolenni-

ków. Historyczne przykłady, na które Burns się powołuje, to przywódcy przeobrażający wspólnotę polityczną poprzez uświadomienie obywatelom przynależnych praw i demokratycznych wartości. Burns pisze: *Celem przywództwa jest zaangażowanie zwolenników – a nie jedynie ich aktywizacja – połączenie potrzeb, aspiracji i celów we wspólnym przedsięwzięciu, i w procesie, którego celem jest uczynienie lepszymi obywatelami zarówno przywódców, jak i tych, którzy za nimi podążają*³⁷. Burns miał na myśli przede wszystkim przywódców politycznych, ale jeżeli zaakceptujemy postulaty doktryny *New Public Administration/Service*, sformułowany standard nabiera szerszego znaczenia. Orientację na wartości związane ze służbą publiczną można rozumieć inkluzywnie, włączając w zakres kompetencji przywódczych np. zdolność budowania zaufania wewnątrz wspólnoty politycznej, upodmiotowienia obywateli i decentralizacji procesów decyzyjnych³⁸.

Jeszcze bardziej ogólne kryteria proponują Kanungo i Mendonca, dla których podstawą etycznej kwalifikacji przywództwa jest charakter motywów, działań i społeczny kontekst, w którym osadzona jest relacja przywódcza³⁹. Obok altruistycznych intencji przywódcy muszą być uwzględnione konsekwencje oddziaływania na środowisko społeczne. Ale i tu dostrzec można ideę podobną do tej sformułowanej przez Burnsa: przesłanką i konsekwencją etycznego przywództwa jest moralny rozwój lidera i jego zwolenników. Punktem wyjścia tego procesu jest samodoskonalenie lidera, które ma na celu rozwój podstawowych cnót, niezbędnych w kierowaniu organizacjami.

³⁷ J.M. Burns, *Leadership*, New York 1978, s. 461.

³⁸ J. E. Kee, K. Newcomer, S.M. Davis, *Transformational Stewardship...*, s. 163.

³⁹ R.N. Kanungo, *Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders*, [w:] „Canadian Journal of Administrative Science” 2001, Nr 18(4); M. Mendonca, *Preparing for Ethical Leadership in Organizations*, [w:] „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2001, Nr 18(4).

W tym punkcie model Burnsa znajduje mocne uzasadnienie na gruncie normatywnej teorii polityki. Wywodzące się od Arystotelesa rozumienie polityki zakłada zabezpieczenie interesów wspólnoty politycznej, związanych z przetrwaniem i sprawną administracją, a także zapewnienie dobrego, wartościowego życia obywateli, opartego na cnotach i wolności⁴⁰. W takim ujęciu podstawę polityki stanowią nie tyle oparte na przymusie instytucje osławiające partykularne dążenia jednostek, ile cnoty obywatelskie i rozumienie wspólnego dobra. Model Burnsa opiera się na założeniach bliskich filozofii politycznej komunitaryzmu – reprezentowanej przez takich autorów jak Amitai Etzioni, Alasdair MacIntyre czy Michael Walzer – w której podkreśla się znaczenie moralnych więzi i podzielanych przez wspólnotę wartości. Określają one, jak zakłada Burns, ramy społecznej roli przywódców, którzy reprezentują te wartości i są zarazem przez ich autorytet ograniczani.

Tak rozumiane zaangażowanie w sprawy publiczne musi być pogodzone z tradycyjnymi standardami jakości administracji, do których zaliczyć należy m.in. neutralność polityczną służby cywilnej⁴¹. Wynika z tego, że etyczne wyznaczniki przywództwa w administracji nie mogą być wierną kopią założeń odnoszących się do przywództwa politycznego. Powraca trudny problem zacierania różnic pomiędzy rolami politycznymi i administracyjnymi w systemach państwowych⁴².

⁴⁰ W. von Beyme, *Współczesne teorie polityczne*, Warszawa 2005, s. 38.

⁴¹ J. Itrich-Drabarek, *Uwarunkowania, standard i kierunki zmian funkcjonowania służby cywilnej w Polsce na tle europejskim*, Warszawa 2010, s. 217-251.

⁴² P. Overeem, *The Value of the Dichotomy: Politics, Administration, and the Political Neutrality of Administrators*, „Administrative Theory & Praxis” 2005, Vol. 27, Nr 2, 2005.

Inteligencja kontekstualna

Interesujący konstrukt proponują J. Masciulli i W. A. Knight⁴³. Zdaniem tych autorów w sferze publicznej ponowoczesnego społeczeństwa szczególnego znaczenia nabiera inteligencja kontekstualna, rozumiana jako umiejętności poznawcze, oparte na zdolnościach analitycznych, doświadczeniu, ciągłym uczeniu się, intuicji, a jednocześnie tradycyjnych cnotach przywódczych, takich jak odwaga i determinacja. Istotą kontekstualnej inteligencji jest zdolność do refleksji i rozwiązywania problemów z wykorzystaniem wiedzy różnego typu i różnych perspektyw kulturowych. Kompetencje tego rodzaju – niezbędne w sferze polityki – są także ważne w przypadku przywództwa w administracji, jeżeli zaakceptujemy proponowaną przez nowe doktryny zarządzania publicznego rewizję tradycyjnego paradygmatu. *Aby uczyć się, jak pomnażać swoją wiedzę, i rozumieć różne perspektywy kulturowe, koncepcje, filozofie, literaturę i historię, przywódcy muszą uczyć się wydobywać synergię wiedzy ogólnej i wiedzy technicznej. (...) Analityczna czy też filozoficzna część kontekstualnej inteligencji, w połączeniu z wyobraźnią i dążeniem do przełamywania uprzedzeń i myślowych schematów, jest katalizatorem, który przenosi proces przywódczego myślenia na wyższe poziomy wizjonerskiego myślenia i rozwiązywania napotykanym problemów*⁴⁴. Inteligencja kontekstualna to zasób kompetencyjny potrzebny – zdaniem Masciulli’ego i Knighta – przywódcom działającym w wielokulturowych, szybko zmieniających się kontekstach, w których rozwiązywanie publicznych problemów wymaga dialogu i porozumienia.

⁴³ J. Masciulli, W.A. Knight, *Conceptions of Global Leadership for Contextually Intelligent, Innovatively Adaptive Political Leaders*, [w:] J. Masciulli, M.A. Molchanov, W.A. Knight, *The Ashgate Research Companion to Political Leadership*, Surrey 2009.

⁴⁴ Tamże, s. 109.

Zakończenie

Przedstawione uwagi nie mają charakteru systematycznej analizy – sygnalizują jedynie wybrane kierunki normatywnych poszukiwań, aktualne w literaturze przedmiotu. Prezentowane koncepcje rewidują – niekiedy w radykalny sposób – tradycyjną wizję funkcjonowania administracji. Pozostaje otwartą kwestią, w jakim zakresie wskazane modele przywództwa są obecne w realnych procesach zarządzania administracją publiczną. Pytanie to może być jednak podejmowane wyłącznie w kontekście lokalnych warunków i tradycji administracyjno-politycznych.

Proponowane wzory przywództwa są wartościowym punktem wyjścia do dyskusji na temat poprawy stanu zarządzania publicznego, stojącego wobec wyzwań nowego typu. Z drugiej jednak strony, niepokój budzić może wyłącznie postulatyczny charakter dominujących uzasadnień i brak wyraźniejszego zakorzenienia w rzeczywistych warunkach systemów państwowych. Aby przypisać prezentowanym kompetencjom przywódczym praktyczne znaczenie, konieczne są mocne założenia, nie zawsze spełnione w polityczno-społecznych realiach. Należy tu wymienić, na przykład, brak korupcjogennych tradycji i mechanizmów w sferze publicznej. Zwróćmy uwagę, że nowe doktryny zarządzania w sferze publicznej, poszerzające treści ról przywódczych w administracji publicznej oraz kwestionujące postweberowski dogmat neutralności urzędników wobec zewnętrznych wartości, osłabiają tradycyjny system kontroli aparatów administracyjnych. Implementacja nowych wzorów przywództwa w administracji publicznej wymaga dostosowanych rozwiązań instytucjonalno-prawnych, a także określonego poziomu rozwoju kultury obywatelskiej.

Znaki zapytania pojawiają się także na płaszczyźnie rozważań teoretycznych. Na przykład, wskazana została trudność pogodzenia zaangażowania

w sprawy publiczne z neutralnością polityczną urzędników. Innym problemem, który wymaga starannego namysłu, jest interakcyjna koncepcja procesu tworzenia wartości publicznej, ujawniająca jeden z istotniejszych dylematów publicznego zarządzania: w jaki sposób w ramach wkraczających w ponowoczesność systemów administracyjno-państwowych powinien być zinstytucjonalizowany publiczny dyskurs – w coraz bardziej spluralizowanych mentalnie i kulturowo społeczeństwach, w warunkach zacierania się normatywnych punktów odniesienia, które tradycyjnie wyznaczała moralno-polityczna tożsamość wspólnoty narodowej. Tak więc, zaangażowanie przywódców w rozwiązywanie konfliktów wartości w sferze publicznej – które postulowane jest w przywołanej tu koncepcji Heinfetza – może być coraz trudniejsze. Poruszone kwestie stanowią przedmiot niezakończonych sporów pomiędzy przedstawicielami różnych orientacji badawczych i teoretycznych.

Abstrakt

Artykuł omawia wybrane normatywne modele przywództwa w administracji w kontekście nowych doktryn zarządzania w sferze publicznej: *New Public Administration*, *New Public Management* i *New Public Service*. Zaproponowana została wielowymiarowa definicja przywództwa, która uwzględnia funkcjonalny, relacyjny i atrybucyjny poziom analizy. W ostatniej części artykułu prezentowane są wybrane elementy preskryptywnego profilu kompetencji przywódczych: umiejętność budowania sieci współpracy, orientacja na zmiany i umiejętność ich wprowadzania, orientacja na etyczne wartości związane ze służbą publiczną oraz inteligencja kontekstualna.

NEW MODELS OF LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract

The article addresses the issue of normative patterns of leadership in public administration in the context of the doctrines of public management: New Public Administration, New Public Management, and New Public Service. The multidimensional model of leadership is proposed which takes into account all the different aspects of leadership: functional, relational and attributional. In the last part of the article, the chosen elements of the prescriptive profile of leadership competences are displayed: ability to develop cooperation networks, change-centric approach and capacity to change management, maintaining high ethical standards of public service and contextual intelligence.

Anna Zygo

PRZYWÓDZTWO PUBLICZNE W CZASIE KRYZYSU – TEORIA I PRAKTYKA

Słowa kluczowe:

sektor publiczny, kryzys, przywództwo publiczne, lider charyzmatyczny, lider transformacyjny

Wprowadzenie

Transformacje, charakterystyczne dla współczesnych czasów, stały się impulsem do opracowania nowych kategorii pojęciowych, służących do opisu dynamicznie zmieniającego się świata. Wynikiem, a zarazem źródłem, mniej lub bardziej gwałtownych przeobrażeń jest nowa forma społeczeństwa, określana przez U. Becka jako „społeczeństwo ryzyka”¹, przez M. Castellsa jako „społeczeństwo sieci”², a przez Z. Baumana jako „płynna nowoczesność”³. Wewnątrz krajowe kryzysy, jakie nieuchronnie towarzyszą czasom zmiany, nie są już tylko, zdaniem J. Staniszkis, momentem cyklicznej samoregulacji, wprowadzającej nowe zasady i rozwiązania społeczno-instytucjonalne, ale normą⁴. Przemiany i sytuacje kryzysowe w sposób zasadniczy, jak zauważają wymienieni badacze, zmieniają sferę publiczną, stawiając przed przywództwem tego sektora nowe zadania. Jakkolwiek zjawisko przywództwa, będącego odpowie-

Autorka pragnie wyrazić wdzięczność dr. J. Szczupaczyńskiemu za jego wnikliwe uwagi, które przyczyniły się do ostatecznego kształtu artykułu.

¹ U. Beck, *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej rzeczywistości*, Warszawa 2004.

² M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Warszawa 2013.

³ Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Kraków 2006.

⁴ J. Staniszkis, *Antropologia władzy*, Warszawa 2009.

dzią na czas kryzysu, analizowane było już przez M. Webera⁵, a potem stało się przedmiotem wielu modeli teoretycznych i badań empirycznych, to w dalszym ciągu proces jego wyłaniania, komponenty osobowościowe liderów i ich zwolenników oraz kontekst sytuacyjny nie są jasno zdefiniowane. Kryzys, jego percepcja i dynamika relacji ludzkich, będących we wzajemnym stosunku władzy formalnej i nieformalnej, różnią się też w zależności od kulturowego tła wydarzeń⁶. Polskie przywództwo publiczne jest stosunkowo słabo zbadane, co z jednej strony nie pozwala na formułowanie w tym zakresie wielu komentarzy o charakterze innym niż hipotetyczny, z drugiej zaś czyni ten obszar interesującym terenem badawczym, mogącym być przedmiotem wielu multidyscyplinarnych analiz.

Artykuł ma za zadanie wykazać aktualność tradycyjnego weberowskiego modelu lidera charyzmatycznego jako punktu wyjścia do badań nad polskim przywództwem w sektorze publicznym. W tym celu przedstawione zostaną niektóre koncepcje ponowoczesnej rzeczywistości, w których wskazuje się na kryzys jako immanentną cechę współczesnych czasów i na konsekwencje, jakie ów kryzys rodzi dla sfery publicznej. Następnie przybliżone zostaną elementy koncepcji lidera charyzmatycznego, opracowanej przez M. Webera i kontynuujących jego rozważania wybranych badaczy. Dalej krótko omówione zostaną badania, jakie w latach kryzysu gospodarczego 2008-2010 zrealizowano wśród polskich managerów II sektora. W ostatniej części wskazana zostanie przydatność badawcza perspektywy weberowskiej w odniesieniu do dzisiejszych warunków sektora publicznego.

⁵ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 817-857.

⁶ R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies*, London – New Delhi 2004.

Kryzys totalny jako specyfika współczesnych czasów

Kryzys i ryzyko nie są zjawiskami charakterystycznymi wyłącznie dla XXI wieku, jednak w epoce społeczeństwa postindustrialnego przybierają one wymiar zagrożeń globalnych. Eksplorowanie i podbijanie nowych kontynentów, epidemie, wojny, konflikty narodowościowe – wszystko to wcześniej niosło ze sobą element ryzyka i lęku przed nieznanym, ale, jak pisze U. Beck, zagrożenie w dawnych epokach przyjmowało postać ryzyka osobistego, jednoznacznie zdefiniowanego, mającego posmak odwagi i przygody, nie zaś możliwości totalnego samozniszczenia⁷. Współcześnie, według Becka, wstrząsy obejmują wszystkie obszary życia społecznego, a niebezpieczeństwa nie są już tylko wewnętrzną sprawą kraju, w którym się narodziły, bo żaden kraj nie posiada wystarczającej ilości i rodzaju środków pozwalających na ich zwalczanie. Rysem charakterystycznym współczesnej cywilizacji, i jednocześnie największym dla niej zagrożeniem, jest dla Becka radioaktywność, a dalej – inna niż klasowa logika alokacji zagrożeń w społeczeństwie, uczynienie ryzyka towarem rynkowym, upolitycznienie wiedzy o ryzyku i powstanie politycznego potencjału katastrof, mogącego zreorganizować władzę i jej kompetencje⁸.

Radioaktywność, jako niewidoczne ryzyko wytwarzane na najbardziej zaawansowanym poziomie sił wytwórczych, nie może być przedmiotem ludzkiego postrzegania, ale jest wszechobecne. Wyrządza nieodwracalne szkody, które, jak zauważa Beck, tradycyjnie były przedmiotem dyskursu nauk przyrodniczych, ale otwartość tych ostatnich na potrzeby społeczeństwa i elastyczność w wydawaniu ekspertyz i opinii spowodowały, że definiowanie zagrożeń przeniosło się na media, a ośrodki naukowe stały się głównymi ogniwami łączącymi kręgi społeczne z politycznymi, co sprawiło, że katastrofy stały się poli-

⁷ U. Beck, *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej rzeczywistości*, Warszawa 2004, s. 30.

⁸ Tamże, s. 31-33.

tycznym potencjałem władzy. Działania stabilizacyjne, które do niedawna uważane były za nienależące do sfery polityki – usuwanie kryzysów wynikających z samego procesu industrializacji – stały się kwestią polityczną. Opinia publiczna i polityka przejęły w znacznym stopniu władzę nad zarządzaniem przedsiębiorstwem, rozwojem produkcji czy technicznym wyposażeniem. Ryzyko zaczęło być definiowane nie w kategoriach zagrożenia zdrowia człowieka czy środowiska naturalnego, ale w kategoriach społecznych, gospodarczych i politycznych, takich jak załamanie rynku, biurokratyczne kontrole decyzji przedsiębiorstw czy procesy sądowe.

Według Becka, ryzyko staje się towarem nie tylko dla sfery władzy, ale także gospodarki⁹. Jako *big business*, zaspokajanie potrzeb, które nie mogą, ze swojej natury, być zaspokojone, bo nie mają biologicznego, ale modernizacyjny, samoodnawiający się charakter, czyni gospodarkę samoreferencyjną, niezależną od poziomu biologicznego. Tym samym proces wytwarzania ryzyka zmienia miejsce z obszaru gospodarki na politykę, wzmacniając polityczny potencjał kryzysu.

Zmiana nastąpiła też w zakresie mechanizmów dystrybucji zagrożeń, wynikających z modernizacyjnych procesów produkcyjnych. Owe mechanizmy, przekraczające klasowe podziały i dotyczące również tych, którzy owe zagrożenia produkują i czerpią z nich korzyści, Beck nazywa *efektem bumerangowym*, rodzącym sytuację, w której nawet ludzie bogaci i zajmujący istotne pozycje społeczne nie mogą się przed zagrożeniami obronić.

Beck, jako niemiecki filozof, jest szczególnie wyczulony na radykalizm, wynikający z zagrożeń niesionych przez, zmieniające swoje reguły funkcyjono-

⁹ Podobnie twierdzi Z. Bauman, uważając, że operatorzy rynku pracy uprawiają politykę świadomego siania niepewności, co powoduje rozpad więzi międzyludzkich. Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Kraków 2006, s. 252.

wania, władzę i społeczeństwo. Zauważa, że w kręgach politycznych trendem jest zamawianie badań społeczno-ekonomicznych bagatelizujących ryzyko, co przewidziane jako element polityki stabilizacyjnej może bardzo szybko spowodować destabilizację. Uczucie niepewności, obecne w społeczeństwie, mimo oficjalnego dyskursu minimalizującego zagrożenia, dystrybuowane przez język, określany przez Becka *językiem niebezpieczeństwa*, dodatkowo rozszerza istniejącą już przepaść między strukturą społeczną a polityką, partiami politycznymi a wyborcami. Odrzucenie przez społeczeństwo polityki w tej formule, zdaniem Becka, dotknie nie tylko jej reprezentantów albo partie, ale także same reguły gry systemu demokratycznego. A ożywienie związku między niepewnością a radykalizmem wznowi potrzebę nowego przywództwa, będącego odpowiedzią na społeczną potrzebę porządku i pewności.

Wynikiem trendów społecznych, gospodarczych i politycznych, pojawiających się w ostatnim dwudziestoleciu, jest powstanie nowej struktury społecznej, którą M. Castells nazwał „społeczeństwem sieci”, gdyż składa się ona z sieci we wszystkich wymiarach organizacji społecznej¹⁰. Sieci te są wzmocnione przez technologię cyfrową w sposób umożliwiający ich niekończącą się ekspansję i rekonfigurację, niezatrzymującą się na granicy państwa narodowego. Mimo że mają one charakter globalny, to swoim zasięgiem obejmują tylko niektóre terytoria, wykluczając inne, co stwarza nową geografie nierówności społecznych i stwarza (rodzi) potencjalne kryzysy. Te ostatnie mogą dotknąć również instytucje państwa narodowego, stopniowo tracącego zdolność do regulowania i kontrolowania przepływu informacji¹¹. Dla Castellsa terenem, na którym kryzysy i konflikty władzy są postrzegane, interpretowane i stabilizowane, jest nie tyle realny świat ludzkiego doświadczenia, ile wirtualny świat

¹⁰ M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Warszawa 2013, s. 10.

¹¹ Tamże, s. 10.

informacji. Ponieważ informacja i komunikacja krążą przez zdywersyfikowany świat mediów, polityka zaczyna być coraz częściej rozgrywana w ich przestrzeni. Tworzenie polityki, w tym jej podmiotów, jest *de facto* tworzeniem jej obrazu, w którym aktorzy polityczni, niezależnie od posiadanej orientacji, funkcjonują w grze o władzę dzięki mediom i poprzez nie¹². Fakt, że polityka musi być formułowana w języku elektronicznych mediów, ma ogromne znaczenie dla własności, organizacji i celów politycznych procesów, politycznych aktorów i politycznych instytucji. Instytucjonalne władze, obecne w sieciach medialnych, zajmują drugie miejsce po władzy przepływów ucieleśnionej przez strukturę i język tych sieci¹³.

Z. Bauman do opisu obecnej fazy w rozwoju społeczeństwa używa metafory „płynności” albo „ciekłości”, zauważając, że równie płynne, ruchliwe, zmienne i lekkie są elementy nowoczesności¹⁴. Mówi, że efektem ubocznym owej płynności i ruchliwości jest rozpad więzi społecznych i upadek skutecznych form zbiorowego działania. Jednak rozpad więzi jest dla niego nie tylko efektem, ale warunkiem nowej techniki sprawowania władzy, gdyż zmienność i ruchliwość dotyka też przestrzeń publiczną¹⁵. Ta ostatnia nie spełnia już swojej dawnej funkcji spotkania i dialogu spraw publicznych, bo jednostki nie są uczone obywatelskich postaw i nawyków. Zatrzymują się tym samym na poziomie jednostki *de iure*, posiadając prawa przynależne członkowi danej zbiorowości, ale z nich nie korzystając, przez co pozbawiają się środków niezbędnych do zdefiniowania swojej obywatelskiej tożsamości. A według Baumana

¹² Pogląd ten zbieżny jest z tezą J. Staniszkis o istnieniu hipotetycznej, a nie realnej, władzy jako czynnika zapewniającego sterowność systemu państwowego. Castells uważa jednak, że ta hipotetyczna władza ustępuje władzy obecnego w sieci dyskursu politycznego, mającego homogeniczną postać. M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Warszawa 2013, s. 498.

¹³ M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Warszawa 2013, s. 498.

¹⁴ Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Kraków 2008, s. 7.

¹⁵ Tamże, s. 24.

jednostka *de iure* nie przekształci się w jednostkę *de facto*, jeśli najpierw nie stanie się obywatelem¹⁶.

Tradycyjnie, jak zauważa Bauman, władza publiczna groziła ograniczeniem jednostkowej wolności, tymczasem w warunkach „płynnego społeczeństwa” wycofanie się lub zanik owej władzy oznacza, iż wolność prawnie zagwarantowana jest jedynie legalnym zapisem. Według Baumana, w ślad za wywalceniem sobie „wolności negatywnej” od zakresu działań władzy nie nastąpiło określenie „wolności pozytywnej”, polegającej na ustaleniu zakresu wyborów i programów ich dokonywania. Władza publiczna straciła wiele ze swojej opresyjnej mocy, tracąc zarazem jednak dużą część swojego twórczego potencjału. Dlatego dziś jej wyzwaniem jest przywrócenie większości prawnych i zwyczajowych rozwiązań, które zostały w przeszłości usunięte. Jak konstatuje Bauman, sfera publiczna potrzebuje pilnie obrony przed hasłami głoszącymi potrzebę prywatności i poufności, ale nie po to, by tę prywatność podważać, ale by ją poszerzyć i gwarantować¹⁷.

Nowy typ wyzwań, jakie przed społeczeństwem obywatelskim stawiają kryzys i wyłaniający się nowy typ porządku, oraz postulat przywrócenia stabilizującej system roli władzy obecne są też u J. Staniszkis. Badaczka za jedną z przyczyn kryzysu uważa przyspieszoną utratę zaufania do władzy (państwa, instytucji czy procedur), pełniącej dotychczas rolę gwaranta niezakłóconego przebiegu procesów społeczno-ekonomiczno-politycznych¹⁸. Niektóre ze współczesnych zagrożeń – pisze J. Staniszkis – implikują powszechne i wszędzie aktualne rozwiązania, jak na przykład odbudowa więzi społecznych, a inne zależą od regionalnego charakteru kryzysu i lokalnych strategii zastosowanych

¹⁶ Tamże, s. 63.

¹⁷ Tamże, s. 80.

¹⁸ Tamże, s. 165.

przez rządy. W krajach wysoko rozwiniętych, przewiduje J. Staniszkis, będzie się to łączyło z powrotem do republikańskiej tradycji „społeczeństwa cywilnego” jako płaszczyzny nie tylko autonomicznej samoorganizacji, ale także ośrodka nacisku na jakość „sfery publicznej”. Kluczową sferą aktywności społeczeństwa obywatelskiego stanie się monitorowanie form władzy¹⁹. Monitorowanie to jednak jest utrudnione, bo na obecnym etapie rozwoju rzeczywistości, określonym przez J. Staniszkis „fazą krytyczną”, instytucje, pogrążając się w entropijnym chaosie, zamieniają się funkcjami i realizują państwowe zadania przy pomocy agend. Entropia jest chaosem, ale jak zauważa Staniszkis, osłabiając wewnętrzną spójność instytucji, może ułatwić samoorganizację i wyłonienie się nowego porządku, tym bardziej, że nie istnieją już ośrodki zdolne do zmiany biegu procesów w skali makrospołecznej²⁰. Reprodukowanie się świata instytucji to, z jednej strony, efekt pozostawania w entropii, a z drugiej – skutek zakładania przez społeczeństwo istnienia centrum, zdolnego do pełnienia roli arbitra, do egzekwowania prawa i utrzymania ram instytucjonalnych. Staniszkis konstatuje, że taka niedualistyczna koncepcja władzy, w której istnieją tylko rządzeni, zakładający istnienie rządzących, może oznaczać jedyną realną prawnomocną władzę we współczesnym świecie. Tę pustkę władzy, kryzys oraz splot skłonności i orientacji intelektualnych, związanych z cyklem wyborczym i zmianą pokoleniową, zdaniem Staniszkis, wykorzystują zdeterminowane grupy interesu, mogące zrealizować swoje projekty²¹. Dlatego też, według badaczki, przy napięciach i nieciągłości procesów społeczno-politycznych, jako immanentnych cechach współczesnej rzeczywistości, niezbędne jest istnienie instytucji obdarzonej autorytetem. I to właśnie założenie, o władzy jako postu-

¹⁹ J. Staniszkis, *Antropologia władzy*, Warszawa 2009, s. 44.

²⁰ Tamże, s. 48.

²¹ Tamże, s. 225-226.

lacie, bez którego system nie mógłby działać, a nie realne możliwości owej domniemanej władzy, decyduje, według J. Staniszkis, o sterowności systemu państwowego, czyli zdolności osiągnięcia założonych celów²².

Przywództwo charyzmatyczne jako odpowiedź na czas kryzysu – wybrane koncepcje

M. Weber, w przeciwieństwie do Bauman, Becka i Staniszkis, uważał sektor publiczny za odznaczający się trwałą strukturą oraz racjonalnym systemem reguł i w wielu miejscach przeciwstawiał go trudnym psychicznym, ekonomicznym, etycznym i politycznym warunkom, które mogą zrodzić charyzmatycznego lidera, skupiającego wokół siebie zwolenników i realizującego swoją misję²³. Sektor publiczny, jako charakteryzujący się trwałością, nie ma, według Webera, potencjału do wyłonienia charyzmatycznego przywódcy. Rozstrzygającym dla badacza argumentem na rzecz stałości struktury biurokratycznej są potrzeby, które owa struktura zaspokaja. Weber twierdzi, że potrzeby te należą do zbioru deficytów poddających się kalkulacji, niewykraczających poza wymogi codziennego życia i mogących być zaspokojonymi za pomocą rutynowych środków. Zaspokajanie potrzeb wymagających użycia środków nadzwyczajnych ma już charyzmatyczny charakter, co oznacza, że naturalnymi liderami w warunkach uzasadniających użycie takich środków są *osoby wyposażone w swoiste, uważane za nadprzyrodzone (w znaczeniu: nie każdemu dostępne) dary ciała i ducha*²⁴.

²² Tamże, s. 227.

²³ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 817.

²⁴ Tamże, s. 817.

Posługując się pojęciem „charyzma” w sposób neutralny, Weber uważa, że najczęściej jest ona znakiem boskiego stygmatu i jako taka jest ponad sztywną, uregulowaną biurokratyczną procedurą. Jak pisze, *charyzma zna jedynie własne wewnętrzne znamiona i granice*²⁵. Według Webera nie są one racjonalne; charyzma odrzuca racjonalne planowanie, mające na celu osiągnięcie finansowego wymiaru swoich działań, i wszelkie pragmatyczne administrowanie. O ile kieruje się pokojową ideologią, o tyle jest wyposażana w potrzebne jej środki materialne przez hojnych mecenasów,²⁶ a dobrobyt zwolenników lidera jest legitymizacją jego działań²⁷. Dalej, jakkolwiek Weber pisze, iż *prawdziwie charyzmatyczne panowanie nie zna żadnych abstrakcyjnych zasad prawnych i regulaminów, żadnego >>formalnego<< stosowania prawa. (...) z tej racji panowanie to jest rewolucyjne*²⁸, to później zastrzega, iż posłannictwo lidera charyzmatycznego *niekoniecznie i nie zawsze musi mieć rewolucyjny, przekształcający wszystkie hierarchie wartości, obalający obyczaje, prawa i tradycję, charakter, ale w każdym razie w swych najdonioślejszych przejawach odznaczało się tymi znamionami*²⁹.

Ważkim spostrzeżeniem Webera, korespondującym z faktem, iż często w literaturze pojęcie lidera charyzmatycznego jest zastępowane pojęciem lidera transformacyjnego³⁰, o sile wpływu przywódcy na zwolenników, jest przekonanie, iż *charyzma objawia swą rewolucyjną moc w całkowitej >>metanoi<< zasad osób podlegających panowaniu, przez co stanowi w czysto empirycznym i wolnym od wartościowania sensie, swoiście >>twórczą<<, rewolucyjną moc*

²⁵ Tamże, s. 818.

²⁶ Tamże, s. 819.

²⁷ Tamże, s. 820.

²⁸ Tamże, s. 820-821.

²⁹ Tamże, s. 822-823.

³⁰ V. R. Krishnan, *Impact on transformational leadership on followers' influence strategies*, [w:] „The Leadership and Organization Development Journal” 2004, nr 25, s. 58.

dziewi³¹. Istota charyzmy, będącej z natury swojej wrogiem codzienności, zamiera, gdy wygasa emocjonalny związek między liderem a jego zwolennikami³².

Wczesne poweberowskie teorie lidera charyzmatycznego skupiały się na mistycznym i rewolucyjnym kontekście istnienia charyzmy. Dla Willner i Willner takim kontekstem było załamanie się w państwach afrykańskich tradycyjnego kolonialnego systemu³³. Ponieważ ten ostatni zniszczył władzę opartą na porządku tradycyjnym, etnicznym, a ruch niepodległościowy – władzę kolonialną, stworzyło to klimat niepewności i nieprzewidywalności, który zrodził potrzebę pojawienia się charyzmatycznego lidera, zdolnego, według badaczek, do wzbudzenia u zwolenników postawy nakazującej traktować go jako źródło autorytetu. W realiach dezintegracji narodowej, będącej wynikiem ścierania się dwóch tendencji: konsolidacji i centralizacji państwa oraz rozrostu struktur rządowych koniecznych do modernizacji kraju, lider był symbolem jedności i konsensusu. Dla tych, którzy potrzebowali desygnatu władzy, wobec której mogli być lojalni, charyzmatyczny przywódca ucieleśniał mający powstać naród, a dla zdezorientowanych rozpadem znanych więzi i pojawieniem się rozlicznych grup interesu był zwornikiem łączącym ze starym i sankcjonującym nowe. Willner i Willner odnoszą się też do weberowskiego pojęcia rutynizacji charyzmy, którą to strategią w warunkach postkolonialnych – najczęstszą i decydującą o sile charyzmy lidera, aczkolwiek niebędącą jedynym źródłem jego władzy – było kreowanie quasi-mitów, wyodrębnionych z tradycyjnych podań i legend. Bywało, że quasi-mity, przedstawiające lidera jako depozytariusza

³¹ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 822.

³² Tamże, s. 827.

³³ A.R. Willner, D. Willner, *The Rise and Role of Charismatic Leaders*, [w:] „Annals of the American Academy of Political and Social Science” 1965, vol. 358, s. 77-88.

starożytnej mądrości, a zarazem nowego człowieka, prowadzącego społeczeństwo ku przyszłości, stały się częścią mitologii. Innego rodzaju działaniem lidera było definiowanie siebie jako współplemieńca – co prawda będącego *primus inter pares* – dzielącego ze zwolennikami trudy rewolucyjnej odnowy. Tworzył on też wrażenie zagrożenia zewnętrznego, uzasadniającego konieczność posiadania przez przywódcę nadzwyczajnych środków, mających służyć do obrony społeczeństwa. Jak zauważają Willner i Willner, nie wszystkie działania lidera były konstruktywne; czasem zamykał się on w pułapce tworzonej przez siebie legendy i mylił cele ze środkami w zakresie tworzonej przez siebie symboliki. Definiując siebie jako symbol narodzin kraju, odbierał konstruktywną krytykę jako atak. Czasem jego działania były niejednoznaczne dla dalszych obserwatorów, którzy nie mogli rozpoznać, które z poczynań lidera miały na celu ochronę interesów narodu, a które – siebie samego.

D. F. Barnes, badając kontekst religijny, odróżnia pojęcie „charyzmy” od „charyzmatycznego lidera”³⁴. Badacz uważa, że liderzy mogą prezentować cały zakres zachowań charyzmatycznych, ale sama charyzma jest zarezerwowana tylko dla szczególnej, opartej na autorytecie, relacji między liderem i jego zwolennikami. Świadomie lub nieświadomie, wykorzystując szczególnego rodzaju techniki oraz cechy swojej unikalnej osobowości, lider kształtuje w zwolennikach oddanie oparte na lęku, szacunku lub poświęceniu.

D. P. Johnson, badając kontekst wyznaniowy, wyróżnia następujące strategie wzmacniania wpływu przez charyzmatycznego lidera: po pierwsze, usiłuje on członków swojej grupy uzależnić, po drugie, dba, by jego organizacja się rozrosła, po trzecie, deleguje władzę na swoich najbardziej zaufanych zwolenników, po czwarte, stara się, by grupa nawiązała komunikację ze społeczeń-

³⁴ D. F. Barnes, *Charisma and Religious Leadership: An Historical Analysis*, [w:] „Journal for the Scientific Study of Religion” 1978, vol. 17, nr 1, s. 1-18.

stwem poprzez swoich reprezentantów, ale jednocześnie, aby zapobiec potencjalnie szkodliwemu wpływowi wywieranemu przez osoby niezaangażowane na członków grupy, działa w wyizolowanym otoczeniu³⁵. Oczywiście cechy charyzmatyczne są trudne do utrzymania na dłuższą metę, dlatego lider musi znaleźć nowe sposoby na podtrzymanie charyzmy. Robi to poprzez modyfikowanie lub radykalizowanie ideologii, która uzasadnia istnienie grupy, jej cele i strategię. Może też rozwinąć nowe rytuały, które mają w dramatycznej formie wyrazić zaangażowanie członków grupy. Owe rytuały mają być tak zaprojektowane, by niemożliwe było ich wykonanie bez ugruntowania autentycznej postawy.

Bazę dla rozwoju nowoczesnych teorii charyzmatycznego przywództwa i usystematyzowanych badań w tym obszarze stworzył J.V. Downton³⁶. Zapoczątkował on nurt badawczy, koncentrujący modele teoretyczne wokół dwóch perspektyw – instrumentalnej i emocjonalnej. Downton przeciwstawił typ relacji kontraktowej, transakcyjnej, stosunkowi opartemu na charyzmatycznym autorytecie. Według niego, charyzmatyczni liderzy mają wpływ na zwolenników dzięki swoim transcendentnym ideom i autorytetowi, którego działanie ułatwia identyfikacja zwolenników z liderem. Zaangażowanie i zaufanie, jakim zwolennicy obdarzają lidera, są później utrzymane i intensyfikowane przez przywództwo inspiracyjne. Według Downtona, każdy typ relacji charyzmatycznej prowadzi do zależności inspiracyjnej, ale nie każda relacja inspiracyjna może być źródłem charyzmatycznego przywództwa, co czyni przywództwo inspiracyjne niezależnym modelem w ramach przywództwa charyzmatycznego. Rozróżniając te dwa typy relacji, Downton wskazuje, że w przypadku przy-

³⁵ D.P. Johnson, *Dilemmas of Charismatic Leadership: The Case of the People's Temple*, [w:] „Sociological Analysis” 1979, vol.40, nr 4, s. 315-323.

³⁶ J. V. Downton, *Rebel leadership. Commitment and Charisma in the revolutionary process*, New York 1973.

wództwa inspiracyjnego podstawą osobistego wpływu lidera jest manipulowanie mitami i symbolami oraz nadawanie znaczeń działaniom i cierpieniu, a zapewnianie poczucia bezpieczeństwa, nowej tożsamości i wzmocnienie zwolenników – w przypadku przywództwa charyzmatycznego³⁷.

Pierwszym³⁸, który zaprezentował zintegrowany konstrukt teoretyczny przywództwa charyzmatycznego i falsyfikowalne hipotezy, próbujące wyjaśnić zachowanie liderów charyzmatycznych, był R. J. House³⁹. Badacz skupił się na psychologicznym wpływie lidera na zwolenników i na specyficznych środkach wpływu, jakich liderzy używają. W tym zakresie szczególny nacisk położył na umiejętności perswazyjne. Według House'a, podstawą relacji charyzmatycznej jest głęboka emocjonalna interakcja, jaka tworzy się między liderem a jego zwolennikami. Lider kieruje duże oczekiwania pod adresem swoim i swoich zwolenników, ale jednocześnie prezentuje silną wiarę w to, że stojące przed nimi zadanie zostanie zrealizowane. Stosunek zwolenników do przywódcy cechują podziw, wielkie przywiązanie oraz entuzjazm, a przywódca staje się dla zwolenników postacią modelową (*role model*), z którą się identyfikują, są przez nią motywowani i inspirowani. Charyzmatyczni liderzy są uważani za odważnych, gdyż kwestionują *status quo*. Ich charyzma, twierdzi House, to szczególny dar, na który składają się złożone interakcje osobowościowych charakterystyk lidera i zwolenników, zachowania lidera i określone czynniki sytuacyjne.

³⁷ Tamże, s. 284-285.

³⁸ Mimo iż House pierwszy zaproponował kompleksową i mierzalną teorię przywództwa, nie odniosła ona wielkiego sukcesu w świecie nauki. Jak sam przyznał w rozmowie z J. Antonakisem, fakt ten był spowodowany opublikowaniem teorii jako rozdziału książki, a nie artykułu naukowego. J. Antonakis, *Transformational and charismatic Leadership. The Nature of Leadership*, London-New Delhi-Singapore-Washington DC 2011, s. 262.

³⁹ R. J. House, *A 1976 Theory of Charismatic Leadership Effectiveness* [w:] J. G. Hunt (red.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, Southern Illinois 1976, s. 189-207.

Burns, którego praca *Leadership*, jest uważana w świecie nauki za jedną z głównych pozycji dotyczących przywództwa, zwrócił szczególną uwagę na transformujący wpływ, jaki lider wywiera na zwolenników⁴⁰. Badacz definiuje przywództwo jako kształtowanie u zwolenników działania mającego osiągnąć określone cele, reprezentujące wartości, motywacje, potrzeby, aspiracje i oczekiwania zarówno przywódcy, jak i zwolenników⁴¹. Wprawdzie lider jest związany ze zwolennikami wspólnotą celów, jednak działa on jako niezależna siła, kierująca działaniami zwolenników, by zrealizować zadanie. Relacja lider – zwolennicy została przez Burnsa określona dwojako. Po pierwsze, jako relacja transakcyjna, opierająca się na wymianie cennych politycznych, ekonomicznych bądź emocjonalnych dóbr, a po drugie, jako transformująca, poruszająca w liderze i zwolennikach głębsze warstwy motywacyjne, moralność i etyczne aspiracje. Przywództwo transformujące, skoncentrowane na transcendentnych i odległych celach, wzbudza w zwolennikach świadomość moralnych implikacji zachowań i przekonuje ich, by przetransformować ich interes własny w szersze dobro.

B. M. Bass, rozszerzając nieco teorię Burnsa i zmieniając pojęcie przywództwa transformującego na transformacyjne, zauważył, że liderzy indukują zmianę poprzez transformowanie przekonań i motywacji zwolenników z niższego na wyższy poziom⁴². Stwierdził, że aby być efektywnym przywódcą, lider musi prezentować zarówno zachowania transakcyjne, jak i transformacyjne. Transakcyjna metoda wpływu jest skuteczna, ale ma swoje ograniczenia i potrzebne jest przywództwo typu transformacyjnego, aby poprowadzić zwolenników w kierunku osiągnięcia wyższych celów. Transformacyjna metoda nato-

⁴⁰ J. M. Burns, *Leadership*, New York 1978.

⁴¹ Tamże, s. 19.

⁴² B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, New York 1985.

miast, musi być wsparta umiejętnościami transakcyjnymi, aby cele wyższego rzędu zostały osiągnięte.

B. M. Bass i B. J. Avolio opracowali teorię przywództwa pełnego zasięgu (*Full Range Leadership Theory – FRLT*), której dziewięć czynników odzwierciedla trzy klasy zachowań specyficznych dla danego typu przywództwa: transformacyjnego, transakcyjnego i *laissez-faire*⁴³.

Zachowania typowe dla relacji transformacyjnej to: 1) idealizowany wpływ (atrybuty), czyli charyzma atrybucyjna, wynikająca ze sposobu, w jaki zwolennicy postrzegają władzę, pewność siebie i transcendentne ideały lidera; 2) idealizowany wpływ (zachowania), czyli charyzma behawioralna, odnosząca się do specyficznych zachowań lidera, które odzwierciedlają przekonania i wartości lidera, jego poczucie misji i sensu oraz wymiar moralny; 3) inspiracyjna motywacja, odnosząca się do lidera, który inspiruje i motywuje do osiągnięcia celów, jakie wcześniej wydawały się nie do osiągnięcia – tu strategia lidera polega np. na kreowaniu samospełniającego się proroctwa; 4) intelektualna stymulacja, odnosząca się do sposobu, w jaki lider, kwestionujący *status quo*, powoduje, by zwolennicy stawiali sobie pytania na temat posiadanych założeń oraz tworzyli nowe rozwiązania skomplikowanych problemów; 5) zindywidualizowane podejście, którego celem jest rozwijanie i wzmacnianie zwolenników, a drogą tego osiągnięcia – coaching, doradzanie, częsty kontakt, itp.

Zachowania w obszarze przywództwa transakcyjnego to: 1) warunkowe nagrody, oparte na ekonomicznej i emocjonalnej wymianie, jasno określonych wymaganiach i nagradzaniu oczekiwanych wyników – ten typ zachowania również motywuje pracowników, ale w mniejszym stopniu niż przywództwo transformacyjne; 2) zarządzanie poprzez wyjątki – aktywne, jako transakcja

⁴³ B. J. Avolio, F. J. Yammarino (red.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Wagon Lane 2013, s. 9-11.

negatywna – tu lider monitoruje odstępstwa od norm i wymusza poprawne działania, interweniuje jeszcze przed wystąpieniem błędów; 3) zarządzanie poprzez wyjątki – pasywne, podobne do zarządzania aktywnego, tyle że tu lider interweniuje tylko w przypadku wystąpienia błędów.

Uzupełnieniem powyższych typów zachowań jest przywództwo *laissez-faire*, oznaczające brak przywództwa (*non-leadership*). Ci liderzy unikają podejmowania decyzji i zrzekają się władzy. Po pasywnym zarządzaniu poprzez wyjątki, ta forma przywództwa jest najbardziej bierna.

Jako narzędzie implementacji powyższych założeń teoretycznych, badacze opracowali wieloczynnikowy kwestionariusz przywództwa (*Multifactor Leadership Questionnaire*), który jakkolwiek jest jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi badawczych w obszarze przywództwa charyzmatycznego, to jest też przedmiotem krytyki⁴⁴.

Na zakończenie przeglądu wybranych teorii w sferze przywództwa charyzmatycznego warto przytoczyć perspektywę M. Poppera⁴⁵, wskazującego źródło specyficznych cech lidera i poziomu jego motywacji we wczesnym dzieciństwie. Nie jest to spojrzenie psychodynamiczne, upatrujące dorosłych zachowań w nieświadomych strukturach osobowości, ale ujęcie poznawczo-behawioralne, każące szukać wzorów strategii działania w uwewnętrznionych w toku socjalizacji pierwotnej modelach. Liderem charyzmatycznym najprawdopodobniej będzie ktoś, kto we wczesnych latach zaznał poczucia bezpieczeństwa, co ma odzwierciedlenie w pozytywnym postrzeganiu siebie i innych, a transakcyjnym, traktującym innych instrumentalnie, ktoś, kto nie ma pozytywnych wzorców i nie wchodzi w intymne relacje.

⁴⁴ Por. przyp. 48.

⁴⁵ M. Popper, *The development of Charismatic Leaders*, [w:] „Political Psychology” 2000, vol. 21, nr 4, s. 729-744.

Przywództwo charyzmatyczne w sektorze publicznym

M. Van Wart określa liderów sektora publicznego jako zajmujących stanowiska administracyjne w służbie cywilnej, z wyłączeniem przywództwa politycznego czy kształtującego politykę⁴⁶, i taka definicja będzie przyjęta dla rozważań nad przywództwem publicznym w niniejszym artykule.

W literaturze, której przedmiotem jest zjawisko przywódcy charyzmatycznego działającego w sektorze publicznym, obecne są dwa stanowiska. Przedstawiciele jednego twierdzą, że z racji specyfiki sfery publicznej niemożliwe jest przeniesienie do niej większości cech tradycyjnie uznanych za atrybuty charyzmatyczne. Zwolennicy drugiego stanowiska, w tym M. Javidam i D. A. Waldman, uważają, że nauka powinna mieć walor preskryptywny i normatywny, a sięgnięcie do Weberowskiego ideału przywódcy charyzmatycznego pomaga sformułować projekty usprawnienia sektora publicznego⁴⁷.

Wśród cech lidera, mogących mieć znaczenie dla sprawnego funkcjonowania sfery publicznej w razie wystąpienia w niej kryzysów, badacze wymieniają gotowość do podjęcia organizacyjnego i osobistego ryzyka, jako naturalny efekt chęci zmiany *status quo*. Postawę taką określają jako tendencję do angażowania się w działania mające w sobie niebezpieczny lub szkodliwy potencjał (*risk-taking behaviour*). Aby zbadać relację lider – zwolennicy, zawierającą aspekt kontekstualnego ryzyka, Javidam i Waldman opracowali własny kwestionariusz badawczy⁴⁸. Analiza, przeprowadzona na próbie 250 pracowników

⁴⁶ M. Van Wart, *Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders*, [w:] „Public Administration Review” 2013, vol.73, nr 4, s. 553.

⁴⁷ M. Javidan, D.A. Waldman, *Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences*, [w:] „Public Administration Review” 2003, vol. 63, nr 2, s. 229-242.

⁴⁸ Najczęściej wykorzystywany do badania przywództwa charyzmatycznego *Multifactor Leadership Questionnaire*, skonstruowany jako narzędzie implementacji *Full-Range Leadership*

średniego i wyższego szczebla sektora publicznego, została zaprojektowana, aby zbadać percepcję przywódczych cech i atrybutów lidera uznanego za charyzmatycznego. Badania częściowo zweryfikowały hipotezę, że liderzy charyzmatyczni będą otaczali się współpracownikami o zwiększonym poczuciu własnej wartości. Okazało się, że poczucie własnej wartości jest znacząco skorelowane jedynie z dwiema zmiennymi charakteryzującymi wyobrażonego lidera: skłonnością do podejmowania wyzwań i ryzyka. Zweryfikowano negatywnie hipotezę, że przywództwo charyzmatyczne w sektorze publicznym będzie kojarzone z ponadprzeciętnymi działaniami. Potwierdzono hipotezę, że charyzmatyczne przywództwo w sektorze publicznym będzie się charakteryzowało umiejętnością artykułowania wizji, optymizmem i entuzjazmem, wzmacnianiem pozytywnym zwolenników i podejmowaniem zachowań ryzykownych. Tacy liderzy będą posiadali zespół cech osobistych, wśród których są: pewność siebie, elokwencja w komunikowaniu się, wysoki poziom energii i wytrzymałości oraz chęć zmiany. Badacze konkludują, że aby zbadać zjawisko przywództwa charyzmatycznego w sektorze publicznym, tradycyjnie uznanym za względnie stabilny obszar, konieczne najpierw jest zdiagnozowanie, jak i czy niepewność i zagrożenia są postrzegane przez pracowników tego sektora.

De Hoogh, Den Hartog, Koopman oraz Crant i Bateman próbowali odpowiedzieć na pytanie, jaki jest związek cech osobowości, znanych w literaturze jako Wielka Piątka (ugodowość, sumienność, neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie), z przywództwem transakcyjnym i charyzmatycznym. Okazało się, że Wielka Piątka odgrywa większą rolę w kontekście sprzyja-

Theory, opracowanej przez Bassa i Avolio, nie sprostął pytaniom badawczym, zawierającym takie zmienne jak wizja czy zachowania ryzykowne. Zob. M. Javidan, D.A. Waldman, *Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences* [w:] „Public Administration Review” 2003, vol. 63, nr 2, s. 235.

jącym pojawieniu się charyzmatycznego przywództwa w warunkach niepewności i zagrożenia. Gdy sytuacja stabilizuje się, cechy osobowości lidera nie mają takiego znaczenia⁴⁹. Kolejne badania jednoznacznie pokazały pozytywną korelację między osobowością proaktywną a liderem odbieranym jako charyzmatyczny⁵⁰.

Według M. Van Warta, próbującego podsumować teorie i badania nad przywództwem i zaadaptować je do organizacyjnego poziomu sektora publicznego, nie każdy może być przywódcą charyzmatycznym, ale każdy może być przywódcą transformacyjnym, zarządzającym zmianą organizacyjną⁵¹. Transformacyjni liderzy instytucjonalizują zmiany w ramach odpowiednich struktur, procedur i etosu. Aby skutecznie zarządzać zmianą, liderzy muszą wykazywać następujące cechy: energię, determinację, wizję, zdolność do stawiania sobie wyzwań, umiejętność zachęcania podwładnych i wolę podejmowania ryzyka dostosowanego do rozmiarów transformacji. Efektywni liderzy nie tylko dbają o realizację zadań i w dostatecznym stopniu wyposażają podwładnych w kompetencje pozwalające im wykonywać owe zadania, ale także wprowadzają niezbędne zmiany na poziomie organizacji, pozwalające lepiej przygotować ją do funkcjonowania w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Charyzma lidera, jakkolwiek niewątpliwie pomaga w relacjach z podwładnymi, nie jest tu warunkiem koniecznym. Podstawowym wyzwaniem lidera transformacyjnego jest jasność komunikowania celów – co wymaga od niego umiejętności nie tylko mówienia, ale także słuchania – oraz minimalizowanie przymusu i ograni-

⁴⁹ A. H. B. De Hoogh, D. N. Den Hartog, P. L. Koopman, *Linking the Big Five-Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment as a Moderator*, [w:] „Journal of Organizational Behavior” 2005, vol. 26, nr 7, s. 839-865.

⁵⁰ J. M. Crant, T. S. Bateman, *Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality*, [w:] „Journal of Organizational Behavior” 2000, vol. 21, nr 1, s. 63-75.

⁵¹ M. Van Wart, *Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders*, [w:] „Public Administration Review” 2013, vol. 73, nr 4, s. 553-562.

czeń płynących ze sfery polityki. Lider nie musi wiedzieć dokładnie, jaka konkretna zmiana musi być dokonana, a tylko że jest konieczna i że może być osiągnięta różnymi sposobami. Za największe wyzwanie lidera transformacyjnego Van Wart uważa penetrację sektora publicznego przez biznes oraz zwiększoną społeczną świadomość problemów występujących w tym sektorze, jak skandale czy różnego rodzaju personalne konflikty, idące w parze ze skłonnością do stosowania przez media surowej oceny błędów związanych z implementacją prawa lub etycznymi nadużyciami.

Kolejną przywołaną przez Van Warta teorią, mającą odniesienie do sektora publicznego, zawierającą aspekt wpływu wywieranego przez lidera na zwolenników i transformowania ich motywacji, jest teoria oparta na etyce. Koncentruje się ona na trzech filarach: intencjach jednostek, wyborze odpowiednich środków osiągania etycznych celów i samych celach. Aby być efektywnym przywódcą, lider powinien odznaczać się silnym charakterem, poczuciem obowiązku i kierować najwyższym dobrem społecznym. Musi demonstrować spójność działania oraz werbalnych i niewerbalnych komunikatów, być świadomym wartości, którymi się kieruje i umieć je egzemplifikować. A naczelnymi wartościami sektora publicznego winny być: oddanie służbie społeczeństwu, zaangażowanie na rzecz dobra publicznego i przestrzeganie prawa wspólnoty, dla której się pracuje. Imperatyw spójności działania pociąga za sobą przejrzystość i troskę o efektywność wykonywanej pracy. Podstawowe cechy, jakie wyłaniają się powyższej charakterystyki etycznego lidera, to samostrowność w obszarze inteligencji emocjonalnej, nieustanne doskonalenie się oraz zgodność między „ja” wyobrażonym a „ja” rzeczywistym. Lider powinien też umieć poruszać we współpracownikach i podwładnych podobne płaszczyzny i rozwijać w nich pozytywny psychologiczny kapitał. Według Van Warta,

praktyka pokazuje, że dużo łatwiej mówi się o silnym etycznym przywództwie niż je implementuje. Liderzy muszą mierzyć się z bardzo wysokimi standardami i oczekiwaniami, a narzucany im czasem świat wartości jest wewnętrznie sprzeczny, na co spójność działania nie wydaje się dostateczną odpowiedzią. Innych trudności dostarczają: konflikt między wymogiem transparentności a potrzebą prywatności oraz deficyty osobowościowe. Brak odpowiedniego stopnia autoanalizy lidera skutkuje nadmiernym przywiązaniem do stosowania prawa, niepotrzebnym czasem naciskiem na profesjonalizm i zbytnim przywiązaniem do wizji siebie jako przywódcy transformującego rzeczywistość, co może prowadzić do sztywności postaw, elitaryzmu i narcyzmu.

W sytuacji kryzysowej w sektorze publicznym osoba lidera nabiera szczególnego znaczenia jako czynnik redukujący niebezpieczeństwo i przywracający normalność. Gdy udaje mu się sytuację ustabilizować, zasługuje on na miano „prawdziwego przywódcy”⁵². Te same cechy, które sprawiają, że kryzysy trudno jest kontrolować – a wśród których badacze najczęściej wymieniają niebezpieczeństwo, nagłość i niepewność, których rezultatem jest stres towarzyszący podejmowaniu decyzji⁵³ – czynią z nich sytuacje o dużym potencjale. Percepcja zagrożenia i działania z niej wynikające mają charakter subiektywny, co oznacza, iż różni uczestnicy tego samego kryzysu mogą odbierać go albo jako niebezpieczeństwo i zagrożenie ich dotychczasowych pozycji – kryzys groźby, albo jako szansę i możliwość wprowadzenia reform – kryzys dogodnych okazji⁵⁴.

⁵² A. Boin, P. 't Hart, *Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?*, [w:] „Public Administration Review” 2003, vol. 63, nr 5, s. 554.

⁵³ P. Chmielewski, *Semantyka kryzysu*, [w:] „Problemy Zarządzania” 2003, nr 2, s. 14.

⁵⁴ Tamże, s. 20.

A. Boin i P.'t Hart twierdzą, że przywódcy zarządzający kryzysem i autorzy reform na poziomie formalnym powinni charakteryzować się innymi cechami osobowości⁵⁵. Liderzy, podczas dynamicznie zmieniających się warunków, albo chronią trwanie instytucji zagrożonych przez kryzys, albo wykorzystują go do istotnych instytucjonalnych zmian, których wprowadzenie kryzys uzasadnia. W przypadku wprowadzania zmian należy przedstawić kryzys jako rezultat błędów systemowych, a w przypadku zarządzania kryzysem – zminimalizować szkodę i przywrócić struktury, co wymaga oparcia się o stary porządek, czyli jego legitymizowanie. Reformatorzy przekonują swoje środowisko polityczne, że posiadany przez nich plan jest jedyną opcją mającą uczynić przyszłość stabilną, a liderzy zarządzający kryzysem odwołują się do rozwiązań sprzed kryzysu. Reformatorzy przygotowują sobie wsparcie środowiska politycznego dla swojego planu, podczas gdy liderzy w kryzysie omijają sztywne procedury decyzyjne, aby przyspieszyć mechanizmy podejmowania decyzji⁵⁶.

Możliwe jest jednak – twierdzą badacze, mimo swojego wstępnego założenia o różnych cechach osobowości potrzebnych do zarządzania zmianą i kryzysem – aby lider wyszedł z kryzysu jako reformator. Musi on opracować strategię zarządzania kryzysowego, która pozwoli przygotować grunt pod wprowadzenie niezbędnych reform – instytucjonalnych, politycznych i personalnych. Musi nowe rozwiązania wprowadzać z uwzględnieniem głosu opozycji i pamiętać o tym, że wprowadzanie kryzysowego pakietu reform stanowi olbrzymie wyzwanie w dziedzinie implementacji, co nie zawsze kończy się sukcesem⁵⁷.

⁵⁵ A. Boin, P.'t Hart, *Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?*, [w:] „Public Administration Review” 2003, Vol. 63, nr 5, s. 546-548.

⁵⁶ Tamże, s. 549-550.

⁵⁷ Tamże, s. 551.

J. M. Howell i B. Shamir uważają, że powyższe teorie kładą zbyt mocny nacisk na cechy i zachowania samego lidera⁵⁸. Badacze twierdzą, że rola zwolenników jest nie tylko większa niż podkreśla to większość teorii, ale że to zwolennicy określają relacje z liderem charyzmatycznym. Howell i Shamir opracowali model teoretyczny zakładający istnienie obok „słabych” zwolenników, tradycyjnie uważanych w literaturze za obiekt działań lidera charyzmatycznego, także „silnych”. Rozróżniają przy tym dwa rodzaje relacji: osobistą (*personalized*), definiowaną jako typ relacji, w której aktywowany jest poziom relacyjny zwolenników i która oparta jest na osobistej identyfikacji z liderem oraz społeczną (*socialized*), w której aktywowany jest poziom społeczny zwolenników i identyfikują się oni z grupą lub organizacją. Możliwe jest też wystąpienie typu mieszanego, np. w sytuacji braku homogeniczności grupy, do której należą zwolennicy, lub różnego rodzaju związków między różnymi członkami grupy a liderem. Zwolennicy nawiązujący z liderem relację osobistą („słabi”) są zagnębieni i niepewni, a przyłączenie się do przywódcy charyzmatycznego pozwala im na uzyskanie większej stabilizacji. Ponieważ brak im dostatecznej pewności siebie, pozwalającej krytycznie odnieść się do prezentowanego przez lidera przekazu, zależą oni całkowicie od przywódcy. W typie relacji społecznej zwolennicy „silni” mają jasno określone wartości, spójne z wartościami lidera, a przyłączenie się do niego pozwala im je odpowiednio wyrażać. Tu zwolennicy wywodzą kierunek działania z treści przekazu lidera.

⁵⁸ J. M. Howell, B. Shamir, *The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences*, [w:] „The Academy of Management Review” 2005, vol. 30, nr 1, s. 96-112.

Polski lider w czasie kryzysu

Uzupełnieniem przeglądu wybranych koncepcji lidera charyzmatycznego w obszarze sektora publicznego będzie przywołanie badań, jakie przeprowadzono w dziedzinie HR w polskich korporacjach w dobie kryzysu gospodarczego w latach 2008-2010⁵⁹. Należy traktować je z dużą dozą ostrożności, bo obydwa sektory, rynkowy i publiczny, rządzą się innymi prawami, można jednak na ich podstawie spróbować wskazać deficyty w obszarze przywództwa w polskim sektorze publicznym w razie wystąpienia w nim poważniejszego kryzysu.

Badania pokazują, iż cechy przypisywane wyróżniającym się managerom, jak umiejętności w obszarze interpersonalnym, rozmiągają się z praktyką i mają charakter postulatywny. Managerowie mają tendencję do ignorowania oznak zmian płynących od samych pracowników. Brak jest autonomii pracowniczey, polegającej na zwiększonym uczestnictwie w procesach decyzyjnych⁶⁰ czy konsultacjach w zakresie strategii, wizji organizacji oraz bliższego kontaktu i doświadczania opieki o charakterze mentoringu ze strony osób wysoko postawionych w organizacji. Notuje się też braki w zakresie komunikacji wewnętrznej, co spowodowane jest nie tyle niewiedzą kierownictwa firmy na temat odpowiednich działań, ile ich nierealizowaniem. Za najbardziej deficy-

⁵⁹ J. Tabor, Kształcenie pracowników w kryzysie-czy tracą najlepsi?, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/33/id/718>, 14.06.2014; *Raport: Polski Menedżer 2010 – kwalifikacje, sukces, zarobki*, http://www.hrnews.pl/reports/Raport_Talent_Club_Polski_Mened%C5%BCer_2010.pdf, 14.06.2014, *Raport: Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2010*, http://www.gfmp.com.pl/servlet/upload?path=Baza_wiedzy/GFMP_BW_R_Komunikacja_wewn%20etrzna_w_Polsce_2010.pdf, 14. 06. 2014, *Raport: Czas próby – HR po kryzysie*, <http://www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/756>, 14.06.2014.

⁶⁰ Podobne wnioski poczynili autorzy badań Globe. Wskazali oni na czeskich i polskich managerów, jako prezentujących najbardziej autokratyczny model zarządzania. P. W. Dorfman, R. J. House, *Cultural influences on organizational leadership*. [w:] R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V.Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies*, London – New Delhi 2004, s. 61.

towy uznaje się obszar kompetencji menedżerskich w sferze silnego charyzmatycznego przywództwa, umiejętności zarządzania zmianą, elastyczności i koncentracji na długofalowej perspektywie. Managerowie, jak pokazują raporty, uczą się na swoich błędach, z reguły jednak zbyt wolno w stosunku do tempa rozwoju sytuacji kryzysowej.

Aby poczynić wnioski w podobnych obszarach w odniesieniu do polskiego sektora publicznego, należy go dogłębnie przeanalizować, najlepiej poprzez badania integrujące metodę ilościową, jakościową i eksperymenty terenowe. Pozwolą one odpowiedzieć na pytania: jak przywództwo charyzmatyczne się rodzi, jak dokładnie wyglądają interakcje między liderem a jego zwolennikami, jak te interakcje się zmieniają i pod wpływem jakich czynników kontekstualnych⁶¹. I czy polski sektor publiczny jest miejscem działania weberowskiego charyzmatycznego lidera, czy jest to tylko konstrukt badawczy.

Wyniki owych badań będą miały walor nie tylko poznawczy, ale też praktyczny, gdyż pozwolą na stworzenie, innych niż merytoryczne, narzędzi selekcji kandydatów aspirujących do wyższych stanowisk sektora publicznego w Polsce.

Przydatność weberowskiego modelu lidera charyzmatycznego do analizy sektora publicznego

Powrotem do teoretycznego poziomu rozważań nad charyzmatycznym przywództwem będzie jednocześnie powrót do jego początków, obecnych w *Gospodarce i społeczeństwie* Webera. Aby właściwie odczytać weberowską per-

⁶¹ Powyższe pytania pozostają bez odpowiedzi także w światowej literaturze tematu. B. J. Avolio, F. J. Yammarino, *Introduction to 10th Anniversary Edition* [w:] B. J. Avolio, F. J. Yammarino (red.), *Transformational and Charismatic Leadership. The Road Ahead*, Wagon Lane 2013, s. 22-23.

spektywę lidera charyzmatycznego, należy odnieść się do kontekstu powstawania *Gospodarki i społeczeństwa*, którym są poglądy Webera i prace socjologiczne współczesne badaczowi. Ideałem Webera – polityka, a nie da się oddzielić jego tożsamości politycznej od socjologicznej, był system polityczny oparty na monarchii parlamentarnej i silnym parlamencie⁶². Czynnikiem ludzkim, zapewniającym stabilność instytucjonalnych rozwiązań był model racjonalnie działającego przedstawiciela klasy panującej lub aspirującej do panującej i jego polityczne kwalifikacje. Za kryterium efektywnej polityki społecznej Weber uważał nie to, czy przyniesie ona społeczne szczęście, lecz jakość wychowanych przez nią ludzi⁶³, a jednym z narzędzi owego wychowania miało być zaaplikowanie narodowi niemieckiemu szkoły surowego ascetyzmu⁶⁴. Dlatego też, mimo iż Weber zastrzega, że posługuje się pojęciem „charyzmy” w neutralny sposób, jego przeciwstawienie biurokratycznego racjonalnego panowania panowaniu charyzmatycznemu, jako niepowszedniemu⁶⁵, pozostawia inne wrażenie. Ponieważ w swojej praktyce badawczej Weber posługiwał się typami idealnymi, oczywistym jest, że cech panowania charyzmatycznego nie będzie szukał w racjonalnym codziennym gospodarowaniu i biurokratycznym typie zarządzania, uznanym przez niego *implicite* za bardziej nowoczesną formę rządów. Pojęcie „charyzmy” Weber wywiódł z prac R. Sohma, niemieckiego prawnika, historyka Kościoła i teologa, którego zdaniem charyzmatyczna organizacja

⁶² D. Lachowska, *Wstęp do wydania polskiego*, [w:] M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 18.

⁶³ Tamże, s. 16.

⁶⁴ Tamże, s. 16.

⁶⁵ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 183.

cechowała wczesne chrześcijaństwo i Kościół starokatolicki⁶⁶ i gdzie nie było mowy o ustrukturalizowanym, racjonalnym administrowaniu.

Twórcy współczesnych koncepcji, objaśniających rzeczywistość społeczno-polityczną, omówionych w poprzedniej części artykułu, zauważają, że transformacji podlegają nie tylko reguły sprawowania polityki i gospodarowania, ale też struktura społeczna, ewoluująca w kierunku anomizacji i m.in. nadająca biurokratycznemu zarządzaniu nowy wymiar. Mimo iż Weber posiadał mechanicystyczny obraz państwa i biurokracji⁶⁷ i uważał, że prawdziwy urzędnik powinien sprawować swój urząd „bez gniewu i upodobania”⁶⁸, a więc w sposób niedopuszczający do głosu emocji, zarówno powyższe koncepcje, jak i cytowane wcześniej badania, odnoszące się do cech i atrybutów przywódczych, każą jednak wziąć pod uwagę czynnik ludzki i szukać charyzmy tam, gdzie jej Weber nie widział – w sektorze publicznym.

O codziennym wymiarze biurokracji decydowały według Webera potrzeby zaspokajane przez nią rutynowymi środkami. Ale jeśli tezy o płynnej rzeczywistości i immanentności kryzysu są słuszne, to współcześnie nie istnieje już codzienna klasa potrzeb w znaczeniu weberowskim. Co prawda potrzeby biologiczne pozostały, ale pojawiły się nowe, głównie skupione wokół poczucia bezpieczeństwa. Weber nie sformułował definicji sytuacji kryzysowej, ale gdyby ją sformułował, jej treścią byłoby zapewne zagrożenie, uzasadniające użycie nadzwyczajnych środków; wskazówką badacza są trudne warunki społeczno-polityczne, ale współcześnie za kryzys uważa się każdą nacechowaną niepew-

⁶⁶D. Lachowska, *Wstęp do wydania polskiego*, [w:] M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 30.

⁶⁷ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 1039.

⁶⁸ Tamże, s. 1037.

nością zmianę starych form adaptacji w nowe⁶⁹. A ponieważ sektor publiczny jest częścią naznaczonej kryzysem rzeczywistości, staje się on tym samym terenem sprzyjającym pojawieniu się charyzmatycznego lidera. Polska sfera publiczna stanowi szczególną scenerię, zwiększającą szansę działania atrybutów charyzmatycznych z racji niepewności społecznej, wynikającej między innymi z transformacji politycznej, która jakkolwiek się dokonała, to pozostawiła za sobą skutki w wielu dziedzinach życia, jak choćby zmianę warunków zatrudnienia, której doświadczają osoby przyzwyczajone do starych rozwiązań.

Niepewność, przynależna do sytuacji zmiany, powoduje uaktywnienie się szczególnego stanu emocjonalnego, w którym ograniczone jest funkcjonowanie procesów poznawczych. Pojawia się za to, mówiąc słowami Webera, *rys wysoce emocjonalnego zawierzenia*⁷⁰, nakazujący traktować przywódcę, tu: szefa, z jasno sprecyzowanym kierunkiem działania i wdrażającego niestandardowe rozwiązania, aczkolwiek mieszczące się w granicach obowiązujących przepisów prawnych, jako lidera charyzmatycznego.

Sto lat temu Weber rozumiał charyzmę jako zbiór nie każdemu dostępnych, uważanych za nadprzyrodzone, darów ducha. Dzisiejszy rozwój psychologii humanistycznej, kładącej nacisk na tożsamość jednostki, i równoległy wzrost poziomu popularności ośrodków i technik wywierania wpływu i rozwoju osobistego, spowodował skatalogowanie i naukowe wyjaśnienie zjawisk w interakcjach międzyludzkich, jakie Weber zapewne uznałby za nadprzyrodzone. Co w czasach Webera było działaniem uznanym za hipnotyzujące, dziś może

⁶⁹ C.M. Pearson, J.A. Clair, *Reframing Crisis Management*. [w:] A. Boin (red.) *Crisis Management*, Los Angeles-New Delhi-London-Singapore 2008, s. 7.

⁷⁰ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 827.

być przejawem łatwo dostępnej wiedzy, jaką przyswajają liderzy, by skutecznie zarządzać.

Według Webera, racjonalne planowanie i gospodarowanie stoi w sprzeczności z niebiurokratyczną logiką działania charyzmy, znającej *jedynie własne wewnętrzne znamiona i granice*⁷¹. Kolejną, często powtarzającą się u współczesnych badaczy tezą na temat zarządzania kryzysowego, jest dualistyczny charakter kryzysu; może on być zagrożeniem dla jego aktorów albo szansą. Skuteczny lider nie tylko sytuację stabilizuje, ale też wykorzystuje możliwości, jakie oferują dynamicznie zmieniające się okoliczności kryzysu. To wymaga od niego przyjęcia postawy zdysocjowanej, ułatwiającej mu dostrzeżenie dróg wyjścia z przełomu i nabywanie o kryzysie wiedzy niedostępnej dla przeciętnej osoby. Charyzmatyczny lider musi posiadać silny autorytet wewnętrzny – znowu cechę charakteryzującą się niepowszechnością, a wynikającą z tego autorytetu i z prawidłowej diagnozy sytuacji skuteczność działania lidera, zwłaszcza w sytuacji paraliżującego kryzysu, jest tak duża, że postronnym wydaje się ona nadprzyrodzona. Lider kieruje się przy tym własną logiką postępowania, wynikającą nie ze sztywnych biurokratycznych reguł, ale ze swojej percepcji sytuacji i dostosowanych do niej rozwiązań. Charyzmatyczny przywódca nie tylko roztacza przed zwolennikami swoją wizję rozwoju sytuacji, ale też zachowuje się i działa tak, jakby ta wizja była prawdziwa. A ponieważ kwestionuje *status quo*, wstępnie podważony przez kryzys, z tego też powodu jego działania mogą się wydawać nieracjonalne z punktu widzenia urzędniczej logiki.

Nie każdemu dostępne cechy lidera powodują, że nie tylko zachowuje on spokój i inaczej postrzega, ale też inaczej działa. Cytowane wcześniej bada-

⁷¹ Tamże, s. 818.

nia wskazywały na pozytywną korelację między zachowaniami proaktywnymi lidera a jego charyzmą. Kryzys natomiast powoduje usztywnienie sądów i reakcji, więc za charyzmatycznego uznany jest ten, kto w sytuacji kryzysowej prezentuje poziom aktywności niedostępny przeciętnemu człowiekowi.

Podobną hipotezę można sformułować w przypadku katalogu wartości prezentowanych przez lidera. Weber nie wylicza ich enumeratywnie i nie klasyfikuje, pisze jedynie, że należą one do sfery ducha. Za wartości przypisane do sektora publicznego uznać należy działanie na rzecz dobra wspólnego, więc lider, który o owych wartościach, pozostających wśród zwolenników jedynie w sferze deklaratywnej, *explicite* mówi i egzemplifikuje działaniem, może być uznany za charyzmatycznego. Wartości skupiające się na dobru wspólnoty wydają się tym bardziej zwracające uwagę i przejmujące, im większy jest stopień anomizacji społecznej. Nie pociąga to za sobą transformowania wartości zwolenników, jako cechy wyróżniającej lidera charyzmatycznego, i nie uzasadnia stosowania przez Burnsa i Bassa zamiennie określeń „charyzmatycznego” i „transformacyjnego”. Zwolennicy lidera charyzmatycznego niekoniecznie muszą kierować się motywacją wyższego rzędu. Ich wartością może być jedynie sumienność czy perfekcja wykonanej pracy i respekt dla autorytetu, a poczucie bezpieczeństwa, jakie daje zwolennikom jasno wytyczony przez lidera kierunek działania, powoduje, iż pracują oni chętnie i z zaangażowaniem. Czyli modelują prezentowany przez lidera poziom aktywności, a nie jego wartości. Te ostatnie, zwłaszcza wywiedzione z definicji swojej tożsamości, obejmującej ludzkie poczucie sensu roli i misji, przez psychologów praktyków oceniane są jako najtrudniejsze do zmiany⁷². Sam Weber zresztą, mówiąc o metanoi, jaką

⁷² R. Dilts, *Od przewodnika do inspiratora*, Warszawa 2006, s. 38.

przechodzą zasady zwolenników, nie wartościuje tego procesu, będącego według badacza jedynie zastępowaniem starej formy przez nową.

Transformacyjny wymiar lidera w ujęciu Burnsa i Bassa zniekształca też cel działania weberowskiego charyzmatycznego lidera. Według Webera przywódca charyzmatyczny nie pojawia się, by transformować i nawracać, ale by osiągnąć cel. I działa w społeczności, do której niesie postanie, tak długo, jak długo jest przez tę społeczność przyjęty, a nie dopóki, dopóty jej członkowie nie wyzbędą się egoistycznych pobudek działania.

Konkludując, ponieważ współczesny sektor publiczny, jako jeden z elementów płynnej rzeczywistości, sam jest narażony na wstrząsy, spełnia weberowskie warunki sprzyjające pojawieniu się charyzmatycznego lidera. I to w tradycyjnym, pierwotnym znaczeniu, jakie nadał mu Weber. Działając w sektorze publicznym, charyzmatyczny lider prezentuje wartości przynależne do tej sfery, głośno o nich mówi, jasno komunikuje kierunek działania, prezentuje postawę proaktywną umożliwiającą stabilizację kryzysowej sytuacji i wykorzystanie możliwości zmiany sytuacji, jakie kryzys oferuje. Jest modelową postacią, skłaniającą podwładnych do przyjęcia podobnej zaangażowanej postawy (aczkolwiek niekoniecznie podobnych wartości), posiada silny autorytet wewnętrzny i wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, pozwalającej dobrać techniki wywierania wpływu do potrzeb podwładnych.

Abstrakt

Artykuł prezentuje wybrane koncepcje ponowoczesności, których autorzy twierdzą, że kryzys jest immanentną cechą współczesnych czasów, co stawia przed sektorem publicznym nowe zadania. Następnie przedstawia elementy weberowskiej i neo-weberowskich koncepcji lidera charyzmatycznego. W ostatniej części pokazuje przydatność teorii lidera charyzmatycznego w ujęciu Webera do badań nad sektorem publicznym.

PUBLIC LEADERSHIP IN TIME OF CRISIS – THEORY AND PRACTICE

Abstract

The purpose of this article is to review chosen concepts of postmodernity, alleging that crisis is an immanent feature of present times and the public sector is facing a new dimension of challenges. Further, it presents elements of weberian and neo-weberian theories of charismatic leader and asserts that weberian perspective of charismatic leader can be valid in public sector research.

Bohdan Szklarski

PRZYWÓDZTWO SYMBOLICZNE W SYSTEMIE PREZYDENCKIM

Słowa kluczowe:

prezydent USA, system prezydencki, legitymizacja, przestrzeń przywództwa, kultura polityczna

Wprowadzenie

Artykuł poświęcony jest prezentacji koncepcji przywództwa symbolicznego oraz analizie czynników, które sprzyjają jego powstaniu¹. Autor nie sugeruje, że pojawienie się kombinacji tych czynników niechybnie musi doprowadzić do zaistnienia przywództwa symbolicznego, ale zwraca uwagę na znaczenie tych czynników w doprowadzeniu do sytuacji, w której decyzja o zastosowaniu przywództwa typu symbolicznego może być naturalnym wyborem polityka. Przywództwo symboliczne definiowane jest jako sposób sprawowania władzy polegający na kreowaniu wrażenia aktywności i celowości działań w imię zrealizowania najważniejszych potrzeb społeczeństwa widzianych przez pryzmat wartości kluczowych dla danej kultury politycznej.

Sytuacja sprzyjająca pojawieniu się przywództwa symbolicznego ma miejsce szczególnie w systemie prezydenckim ze względu na instytucjonalne rozdzielenie władzy wykonawczej od ustawodawczej (powołanie w wyniku oddzielnych procedur wyborczych, praktyczna niemożność skrócenia kadencji

¹ W artykule wykorzystano obszerne fragmenty książki autora pt. *Przywództwo symboliczne: między rządzeniem a reprezentacją. Amerykańska prezydentura końca XX wieku*, Warszawa 2006.

wybieralnych instytucji władzy). Jednocześnie każda z władz na swój sposób poszukuje legitymizacji własnych dokonań, aby móc odnowić swój mandat. Taka sytuacja rywalizacji między różnymi rodzajami władzy nasila się szczególnie w sytuacji, gdy partie polityczne nie stanowią spoiwa dla obu władz.

W demokracji parlamentarnej lekiem na fragmentację elit jest sprawność partii politycznych. To one łączą władzę wykonawczą i ustawodawczą w mechanizm działający na rzecz reprezentacji interesów i sprawnego rządzenia. Przywództwo partyjne w demokracji parlamentarnej jest spoiwem nadającym różnorodnym działaniom aktorów na scenie politycznej cel i to przywódcy partyjni ponoszą odpowiedzialność za te działania. To oni są rozliczani z realizacji różnorodnych oczekiwań społecznych. W systemie prezydenckim, szczególnie tam, gdzie partie polityczne są zdecentralizowane, jak to ma miejsce w USA, tym spoiwem systemu politycznego jest przywództwo symboliczne.

Jednocześnie demokratyczne społeczeństwo oczekuje od elit dwóch rzeczy: adekwatnej reprezentacji różnorodnych interesów (*representation*) oraz efektywności rządzenia, czyli podejmowania decyzji mających urzeczywistnić uprawnione aspiracje aktorów na scenie politycznej (*governance*). Oczekiwania te wyznaczają swoistą „przestrzeń przywództwa” (*leadership space*). Rolą przywódców, w tej przestrzeni między reprezentacją a rządzeniem, jest podjęcie działań, które uznane będą przez najważniejszych aktorów za zrealizowanie uprawnionych oczekiwań. Na tym polega zaspokojenie wymogu legitymizacji systemu, aktorów i polityki w danym momencie.

Obywatele w skonsolidowanych demokracjach rozumieją, że w sfragmentaryzowanej, spolaryzowanej, pełnej sprzeczności sferze publicznej legitymizacja nie musi być efektem rzeczywistego zrealizowania ich własnych interesów. Wymagają jednak działań na rzecz ich realizacji. W ten sposób we

współczesnej demokracji powstaje szczególne oczekiwanie, które można nazwać imperatywem aktywności. Przywództwo symboliczne jest odpowiedzią na taką sytuację. Doskonałym przykładem systemu politycznego o takiej właśnie charakterystyce jest najstarsza działająca demokracja – Stany Zjednoczone.

Koncepcja przywództwa politycznego jako przedsięwzięcia z gruntu symbolicznego w swej naturze opiera się na kilku założeniach dotyczących przestrzeni publicznej: zagęszczenia (na które składają się fragmentacja i polaryzacja) i medialności. Ponadto ważnymi czynnikami sprzyjającymi takiej konceptualizacji przywództwa są personalizacja procesu politycznego oraz nieśpójne (czasem wręcz sprzeczne) oczekiwania społeczne odnośnie kryteriów sprawności działających w niej aktorów. W tak zdefiniowanej przestrzeni publicznej (przestrzeni przywództwa) przywództwo symboliczne ma szansę funkcjonować jako mechanizm homeostatyczny legitymizujący rezultat gier politycznych i ich uczestników. Artykuł niniejszy poświęcony jest tendencjom sprzyjającym powstaniu przywództwa symbolicznego.

Anarchia i trwanie

Nie tylko trudności z konceptualizacją pojęcia przywództwa politycznego we współczesnym świecie uzasadniają zajęcie się tym problemem. W samym układzie instytucjonalnym amerykańskiej demokracji, w codziennych praktykach sprawowania władzy i w metodach komunikacji politycznej zawierają się tendencje czyniące z przywództwa politycznego ważny problem analityczny. Najważniejsze z nich to: fragmentacja waszyngtońskiej sceny politycznej, personalizacja konfliktów politycznych, ograniczenie materialnej sfery polityki, rozczłonkowanie procesu politycznego i jego otwarcie na media. Efektem tych

tendencji jest sytuacja „zablokowanej władzy” (*gridlock*), w której różne, konstytucyjnie uprawnione instytucje nie współpracują ze sobą tak, jak zakłada to system „hamulców i równowagi”. Zamiast tego licytują się, kto jest winien takiej sytuacji.

Niewydolność instytucji i procedur „tradycyjnej polityki” jest jednym z ważniejszych czynników wskazujących na zasadność podjęcia tematu poszukiwania przywództwa we współczesnej demokracji. Listę zjawisk tworzących kontekst dla przywództwa symbolicznego trzeba uzupełnić o wspomniane na wstępie osłabienie partii politycznych i zaprzestanie odgrywania przez nie roli spoiwa i koordynatora działań rządu, co doprowadziło do sytuacji „podzielonego rządu” (*divided government*), czyli takiej, gdzie Biały Dom i Kongres zdominowane są przez odmienne partie. Ponadto wewnątrz Kongresu władza jest dodatkowo bardzo podzielona między poszczególnych członków obu izb: szefów komisji i podkomisji oraz legislatorów, którzy zbudowali silną pozycję w wybranej dziedzinie polityki (*issue specialists/policy entrepreneurs*), a tym samym posiadli możliwość zablokowania wszelkich decyzji w danej kwestii. Wszystko to czyni proces stanowienia praw dodatkowo skomplikowanym. W samej administracji zakres władzy wykonawczej też jest płynny.

Ograniczona racjonalność decyzji politycznych

Gdy do tego dodać fakt, że środowisko, w którym powstaje polityka państwa, jest równie niestabilne, bo z jednej strony jest zdominowane przez konflikt między bardzo aktywnymi grupami nacisku (społeczeństwo obywatelskie), a z drugiej dochodzi wpływ sytuacji międzynarodowej, to trudności z określeniem charakteru i roli przywództwa politycznego stają się oczywistym wyzwaniem dla badacza. Sytuacja ta sprawia, że decyzje polityczne zarówno

władz, jak i obywateli nie mają charakteru racjonalnie spójnego, lecz częściowy i podejmowane są według zasady: pierwsze pasujące rozwiązanie wygrywa. Efektem tego decyzje polityczne oprócz kalkulacji zysków i strat są wypadkową możliwości, emocji i wartości, które w danej chwili określają sytuację².

Polityka tworzona w tak zdefiniowanej przestrzeni nie jest więc poszukiwaniem rozwiązań całościowych, choć takie byłyby pożądane, ale raczej staje się sztuką tego, co możliwe i tymczasowe, co dodatkowo zwiększa potencjalną rolę przywódców i zapotrzebowanie na nich. W tym anarchicznym, zróżnicowanym, antagonistycznym, dynamicznym środowisku – wystawionym na ciągłą uwagę mediów – zamiar działania, a nie jego efekt, staje się główną miarą skuteczności przywództwa politycznego.

Mediatyzacja polityki

Przeniesienie części konfliktów politycznych do sfery mediów jest kolejnym czynnikiem powodującym, że sprawowanie władzy w dzisiejszym Waszyngtonie wymaga nie lada umiejętności. Zjawisko to po części jest konsekwencją powstania dwudziestoczworgodzinnych stacji informacyjnych, jak CNN, Fox News, MSNBC, a po części wynika ze wzrostu znaczenia dziennikarstwa śledczego zapoczątkowanego rolą „Washington Post” w dokumentowaniu afery Watergate. W ostatnich trzech dekadach XX wieku tradycyjnym opiniotwórczym dziennikom wyrósł bardzo groźny rywal – nastawiona na sensację prasa codzienna. „New York Post” i „Boston Herald” są czytane równie chętnie jak „New York Times” i „Boston Globe”. Co ważniejsze, dla większości czytelników są jedyną codzienną gazetą. Gdy dodamy do tego ponad dwukrotny przyrost liczby stacji radiowych nastawionych na komentowanie codziennych wydarzeń

² D. Braybrooke, Ch. Lindblom, *A Strategy of Decision*, Nowy Jork 1963.

(*talk radio*) w ostatnim dwudziestoleciu, to otrzymamy obraz niezwykle dynamicznej sfery medialnej, która w znaczący sposób nadaje charakter sferze publicznej.

Powszechność Internetu sprawia, że obywatel uzyskuje niemal natychmiastowy dostęp do informacji i komentarzy. Czas, który był jednym z ważniejszych czynników w procesie decyzyjnym, został zredukowany niemal do zera. Twitter, Instagram, Facebook, blogi wraz z innymi narzędziami bieżącej komunikacji nadały polityce znacznie bardziej intensywny charakter poprzez przemieszanie treści informacyjnych z ocenami i emocjami. Odbiorca tych przekazów musiałby posiadać świetną orientację w temacie, aby móc wyrobić sobie własne stanowisko w każdej ze spraw, które w tempie błyskawicy pojawiają się w sferze publicznej i z niej znikają.

Główną cechą tych zmian jest pomieszczenie komentarza z informacją, a ich konsekwencją dla świata polityki jest trywializacja, personalizacja i fragmentacja polityki. Zmiany w sposobach informowania o polityce nie pozostają bez wpływu na sposób jej uprawiania przez polityków. Wzrost znaczenia dynamicznej retoryki i obrazu jako podstawowych środków kształtowania opinii o polityce sprawia, że politycy dostosowali do nich swą retorykę i nauczyli się wypowiadać krótko, zwięźle i zaczepnie. Świat polityki stał się dzięki tym przekształceniom bardziej dynamiczny i emocjonalny. Jego racjonalne „ogarnięcie” zarówno dla przeciętnego widza, jak i dla samych uczestników codziennych gier politycznych, staje się coraz trudniejsze.

Dematerializacja polityki

Wszystkie te czynniki: instytucjonalne zagęszczenie sceny publicznej, fragmentacja procesu politycznego, przeniesienie konfliktów politycznych do mediów publicznych powodują, że władza staje się coraz bardziej możliwością niż czymś rzeczywiście namacalnym. Ta potencjalna władza należy do tego, kto najlepiej opanuje nowe narzędzia przywództwa lub stworzy wrażenie posiadania władzy i komu uda się legitymizować tę wizję w oczach widzów-obywateli i elit-recenzentów. Przywództwo polityczne jest w dzisiejszym świecie właśnie taką władzą niedookreśloną i potencjalną, a przez to niebezpiecznie zależną od zdolności tych, którzy ją sprawują: w rękach sprawnych manipulatorów grozi uzurpacją i nadużyciem, a w rękach nieudaczników staje się niedowładem i zaniechaniem. Tak czy inaczej, raczej styl niż dokonania decydują o sukcesie przywódcy, tym bardziej, że w tak złożonym świecie trudno jest przypisać konkretne osiągnięcia konkretnym czynnikom/aktorom w sposób jednoznaczny.

Najogólniej rzecz ujmując, obserwujemy postępującą „dematerializację” polityki, która w sensie empirycznym sprowadza się do koncentracji uwagi na jak najsprawniejszym zarządzaniu już dostępnymi zasobami i wyznaczania skromnych celów. W wymiarze teoretycznym dematerializacja polityki oznacza przesunięcie środka ciężkości działań politycznych z rządzenia, czyli podejmowania decyzji rozstrzygających konflikt interesów (*governance*), na reprezentację różnorodnych interesów (*representation*). W wymiarze filozoficznym dematerializacja polityki polega na oddzieleniu skuteczności polityki od odpowiedzialności aktorów za jej kształt.

Przykładem dematerializacji w procedurach jest dramatyczny, prawie pięciokrotny wzrost aktywności legislacyjnej w Kongresie na rzecz działań symbolicznych, zwanych też „upamiętnianiem”, kosztem energii poświęconej roz-

strzygnięciom administracyjnym i alokacyjnym³. Davison umieszcza w tej kategorii wszelkie działania związane z nazywaniem miejsc i budynków publicznych, biciem pamiątkowych medali i monet, nadawaniem państwowej kurateli przedsiębiorstwom i organizacjom pozarządowym, fundowaniem i wspomaganiem muzeów, ustanawianiem i obchodami świąt państwowych oraz wyznaczaniem szczególnych dni, jak na przykład „dzień pszczelarza”, „dzień pamięci o Pearl Harbor”, lub całych tygodni, jak „tydzień wiedzy o kozim mleku”, czy miesięcy: „miesiąc asparagusa”, „miesiąc walki z rakiem piersi”, itp.⁴.

W dzisiejszym Waszyngtonie prawie połowa decyzji Kongresu, a więc ustaw, rezolucji, stanowisk i ich projektów, jest związana z upamiętnieniem osób, miejsc, rzeczy lub wydarzeń z przeszłości przez ustanawianie obchodów i dni im poświęconych. Jeszcze na początku lat 80-tych alokacja dóbr i finansów i sprawy kompetencji władz stanowiły łącznie 90% „produktu legislacyjnego”. Dzisiaj to ledwie trochę ponad połowa, w tym decyzje dotyczące alokacji środków i dóbr to zaledwie 30 procent całości⁵. W rezultacie tych zmian waszyngtońska polityka przełomu wieków to w takiej samej mierze konflikty wokół budżetu i podatków, jak i dyskusje dotyczące wartości, pamięci zbiorowej, tożsamości politycznej.

Depolityzacja konfliktów materialnych

Wzrost znaczenia „polityki upamiętniania” w dzisiejszym Waszyngtonie wynika z szeregu czynników, z których nie wszystkie są pochodnymi „unikania polity-

³ S. Richardson, *Black Representation In Congress*, a paper delivered at a conference in the American Studies Center, 2005.

⁴ R. Davidson, *The Postreform Congress*, Nowy Jork 1992, s. 17-19.

⁵ Tamże, s. 19.

ki”, praktykowanego przez elity⁶. Oprócz czynników ambicjonalno-osobowościowych, rosnącej „lokalności” wśród elit, czyli orientacji na wąsko zorientowane grupy społeczne, demograficzne, kulturowe, przy jednoczesnym wzroście złożoności relacji między gospodarką, polityką i międzynarodowymi uwarunkowaniami, ważnym impulsem do zaangażowania w „niematerialne” tematy jest fakt, że „twarda” sfera polityki została znacznie ograniczona przez decyzje dotyczące długoterminowych dystrybucji dóbr i środków, podjęte jeszcze przed rewolucją lat 70-tych.

Dzisiejszy Kongres, zasiadając do dyskusji nad budżetem, tą kwintesencją polityki, staje wobec sytuacji, gdy ponad 70% alokowanych środków jest kontynuacją zobowiązań podjętych wcześniej włącznie z obsługą długu krajowego. Przyjęta w latach 2007-2008 polityka stymulowania wzrostu gospodarczego poprzez dodruk pieniędzy (*quantitative easing*) jeszcze bardziej ogranicza swobodę manewru waszyngtońskich decydentów. Twarda materialna polityka to dziś decyzje często mechaniczne dostosowujące poziom wydatków do wzrostu/spadku produktu krajowego i inflacji (*mandatory/direct spending*).

Wysokość tych pozostałych dowolnych, nazwijmy je „politycznych”, wydatków z kasy państwowej (*discretionary spending*) w polityce wewnętrznej między rokiem 1980 a 2000 spadła z 4,7% do 3,1% dochodu narodowego⁷. Wszelka zmiana poziomu wcześniej podjętych długoterminowych zobowiązań, na które składają się przede wszystkim system zasiłków, subsydiów, wypłat emerytalnych oraz pomocy medycznej dla starszych (*Medicare*) i najuboższych (*Medicaid*), odczytana byłaby jak odebranie praw nabytych. Reforma służby zdrowia Obamy (*Obamacare*) nic w tej kwestii nie zmieniła. We współczesnej

⁶ N. Eliasoph, *Avoiding Politics. How Americans produce apathy in everyday life*, Nowy Jork 1998, s. 5.

⁷ A. Schick, *The Federal Budget. Politics, Policy, Process*, Waszyngton 2000, s. 66-67.

Ameryce prawo do zasiłku dla samotnego rodzica jest traktowane na równi z prawem do głosowania. Popularność i powszechność programów Nowego Ładu (*New Deal*) Franklina Roosevelta i Wielkiego Społeczeństwa (*Great Society*) Lyndona Johnsona sprawiły, że prawa socjalne stały się prawami obywatelskimi i jako takie przeszły spod kontroli polityków w ręce księgowych. Ich ograniczenie, głoszone przez Republikanów, pozostaje głównie retorycznym zabiegiem służącym mobilizacji konserwatywnych wyborców.

W ostatnich trzech dekadach próżno szukać szeroko zakreślonych „materialnych” inicjatyw ustawodawczych adresowanych do szerokich rzesz społeczeństwa lub nawet wąsko zdefiniowanych grup społecznych, które miałyby na celu zmianę ich sytuacji. Większość takich ustaw dotyczy oszczędności budżetowych bądź racjonalizacji wydatków państwowych. Najbardziej znane reformy i ustawy w tym okresie dotyczyły: oszczędności zasobów energetycznych (Carter), obniżenia podatków (Reagan, Bush jr.), ograniczenia czasowego zasiłków społecznych (Clinton), wprowadzenia automatycznych cięć wydatków w przypadku przekroczenia określonego poziomu deficytu budżetowego (Reagan). Miały one więcej wspólnego z zarządzaniem (ograniczonymi lub kurczącymi się) zasobami niż z tworzeniem nowej jakości w relacjach społecznych.

Tak dziś dominujące dyskusje na „niematerialne” tematy wartości i wizji społeczeństwa w przyszłości są cechą amerykańskiej polityki, która zawsze jej towarzyszy w chwilach zmian. Ponieważ, jak pisze Joseph Gusfield w swym studium ruchu na rzecz prohibicji jako przykładzie polityki symbolicznej: *działania rządu symbolizują miejsce grup w strukturze społecznego statusu, pozornie ceremonialne i rytualne działania władz często mają wielkie znaczenie dla różnych grup społecznych. Sprawy, które mogą się wydawać błahymi lub pozbawionymi praktycznego znaczenia, często są niezwykle ważne przez to, że*

symbolizują one szacunek lub lekceważenie dla jakiegoś stylu lub kultury (...) Polityka symboliczna tworzy wyższy poziom emocjonalnego zaangażowania szczególnie wtedy, gdy społeczeństwo przechodzi przez okres znaczących zmian, które mają wpływ na utratę pozycji lub jej wzrost dla wielu aktorów⁸.

W świetle tych sugestii wiążących wzrost intensywności polityki symbolicznej z szerszym kontekstem zmian społecznych trzeba stwierdzić, że reformy polityczne, które zaszły w polityce amerykańskiej od połowy lat 70-tych w pełni zasługują na miano „rewolucji” tak w wymiarze proceduralnym (fragmentacja, personalizacja, otwartość), jak i ideowym (rozpad koalicji liberalnej, neokonserwatywna ofensywa). Emocjonalna i ideologiczna polaryzacja, która nasiliła się w rezultacie zwycięskiego powrotu Republikanów do Izby Reprezentantów w 1994 roku, a potem jeszcze wzrosła w czasie kampanii i w trakcie wydłużającego się rozstrzygnięcia wyborów prezydenckich w 2000 roku, jest kolejnym symptomem narastającej dysfunkcjonalności utartych procedur demokratycznych, które nie są przeznaczone do rozstrzygania problemów kulturowych w sfragmentaryzowanym i rozemocjonowanym środowisku.

Przywództwo polityczne: między rządzeniem a reprezentacją interesów

W amerykańskiej tradycji można wyróżnić dwa podstawowe spojrzenia na rolę przywódców. Oba zbudowane są na solidnych konstytucyjnych podstawach. Między obiema koncepcjami przywództwa – koncyliacyjną i mobilizacyjną – istnieje napięcie, gdyż pierwsza szanuje ograniczenia władzy prezydenckiej kosztem doraźnej popularności, a druga odzwierciedla odwagę i zmianę kosztem stabilności. Obie jednak można postrzegać jako sposoby realizacji możliwości przywództwa, jakie oferuje amerykańska demokracja. Sposób ich

⁸ J. Gusfield, *Symbolic Crusade. Status Politics and the American Temperance Movement*, Urbana 1970, s. 11.

realizacji, a może raczej sposób pomieszania ich elementów w danej chwili, jest wyborem każdego prezydenta. Historia nie daje jasnych wytycznych, bieżąca sytuacja polityczna też nie jest wystarczającym punktem oparcia. W większości wypadków dobór elementów z każdej strategii dokonuje się metodą prób i błędów i stanowi o skuteczności prezydenckiego przywództwa.

Pierwsza tradycja – koncyliacyjna – to przywództwo, którego celem jest wypracowanie równowagi między różnorodnymi interesami w pluralistycznym społeczeństwie. Środkiem do osiągnięcia tego celu są najczęściej: budowanie koalicji, żmudne i czasochłonne negocjacje, częściowe rozwiązania i ewolucyjne zmiany, które nie naruszają niczych interesów. Przywódcy tego typu potrafią być niemal niezauważalni, a przynajmniej nie narzucają swej obecności w sferze publicznej. Nagrodą za takie przywództwo jest stabilność instytucji, brak społecznych niepokojów i poczucie reprezentacji ze strony publiczności.

Druga tradycja – mobilizacyjna – to widzenie przywództwa jako realizacji mandatu wyborczego, zrealizowania społecznego poparcia aktualnej większości w celu „poruszenia” systemu, czyli wprowadzenia nowych rozwiązań. Rozwiązania te często naruszają bieżący układ interesów i burzą poczucie równowagi między nimi i między instytucjami politycznymi w imię „wyższego” interesu publicznego. Prezydenci tego typu przewodzą za pomocą mobilizacji zwolenników do działania w kierunku przez siebie wyznaczonym i do realizacji celów, które uznali za nadrzędne. Synonimem tak rozumianego przywództwa jest aktywność. Środki, do których prezydenci tak definiujący swe zadania najczęściej się uciekają, to połączenie publicznej mobilizacji, najczęściej za pomocą odpowiedniej retoryki, z aktywnością na polu legislacyjnym. Polityka w ich

wykonaniu nabiera tempa i nieodmiennie towarzyszy jej intensyfikacja emocjonalnych konotacji.

Rządzenie a reprezentacja interesów

Koncepcja „przywództwa symbolicznego”, która jest tematem niniejszego artykułu, czerpie z obu tradycji, choć nie sposób precyzyjnie zmierzyć, w jakim stopniu z każdej z nich. Gdy mówimy o kulturowym zakorzenieniu amerykańskiej prezydentury i jej funkcjonowaniu na co dzień jako gwaranta podstawowych wartości amerykańskiej tradycji politycznej, to umieszczamy prezydenckie przywództwo symboliczne w tradycji koncyliacyjnej. Gdy kierujemy uwagę na jego dynamikę i interakcje z pozostałymi aktorami systemu politycznego, to jawi nam się ono zdecydowanie jako narzędzie mobilizacji społecznej. Siłą koncepcji przywództwa symbolicznego jest to, że integruje ona obie tradycje w sposób naturalny, co wynika z jej dwuwymiarowości, której spoiwem jest osoba prezydenta. „Dwoiste” zakorzenienie w kulturze politycznej sprawia, że nadaje się ona szczególnie dobrze do analizy współczesnej polityki amerykańskiej.

Na podstawie obserwacji charakteru działania przywódców, zarówno w Białym Domu, jak i na Kapitolu, można pokusić się o stwierdzenie, że jesteśmy świadkami rywalizacji między jeszcze inną dychotomią w rozumieniu, czym jest władza w amerykańskiej demokracji. Z jednej strony mamy rozumienie władzy jako „rządzenia” (*governance*), a z drugiej jej widzenie w kategoriach reprezentacji (*representation*)⁹. To porównanie odnosi się mniej do tradycji politycznej, a bardziej do codziennych procedur.

⁹ E. Hargrove, *The president as Leader. Appealing to the Better Angels of Our Nature*, Lawrence 1998, s. 50.

Pierwsza tendencja – władcza – realizuje się przede wszystkim poprzez podejmowanie decyzji, druga – reprezentacyjna – poprzez ubieganie się o urząd i poparcie obywateli. Dla przedstawicieli pierwszej zakres odpowiedzialności polityka jest całe państwo, zwolennicy drugiej kładą większy nacisk na reprezentację konkretnych interesów. Te ostatnie są często bliższe wyborcom, stąd ogólnie panujący w amerykańskiej demokracji paradoks. Przy niskim, rzędu 30%, poparciu dla Kongresu jako instytucji, wyborcy wielkim szacunkiem darzą własnego reprezentanta, co owocuje tym, że ponad 90% z nich wybieranych jest ponownie, jeśli tylko ubiegają się o reelekcję.

Spór w jakiejś mierze przebiega pokoleniowo, między „starą szkołą” a „politykami nowego [medialnego] chowu”, jak mówi senator Eagleton¹⁰. Politykowi starej szkoły podjęcie decyzji o głosowaniu zajmowało niejednokrotnie kilka dni, w ciągu których rozmawiał z kolegami, starając się wypracować swoje stanowisko, a w sporadycznych publicznych wypowiedziach na temat swej decyzji starał się pokazać złożoność zawartych w niej implikacji.

„Nowi”, co wcale nie musi oznaczać nowicjusze, decyzje podejmują dużo szybciej, często opierając się na opiniach swych doradców, i zawsze mają gotową formułkę dla prasy wyjaśniającą słuszność danej decyzji. Starzy widzieli politykę jako deliberowanie nad problemami, nowi widzą ją raczej jako „bajerowanie” innych graczy¹¹.

¹⁰ H. Smith, *The Power Game. How Washington Works*, New York, 1988, s. 245.

¹¹ Terminem, którego użył Eagleton, jest słowo „schmooze”, co może oznaczać wszelkie niekonkretne wypowiedzi, mające wzbudzić wrażenie znajomości tematu bez zajmowania konkretnego stanowiska przy jednoczesnym założeniu, że mówiący stara się wzbudzić u słuchacza sympatię. Innymi słowy „schmoozing” jest sympatycznym unikaniem konkretów. Polski termin „owijanie w bawełnę” nie ma tej pozytywnej konotacji. Już bliższe angielskiemu odpowiednikowi jest lekko archaiczne słowo „bałamucić”, choć zawiera ono więcej pierwiastka negatywnego niż oryginał. Słowo „bajerować” ma pozytywne konotacje, stąd mój wybór, choć zdaję sobie sprawę, że wzięte zostało z rejestru słownictwa jeszcze niezadomowionego w polskiej elicie politycznej.

W szerszej perspektywie widzenie polityki jako reprezentacji interesów obywateli i zabieganie o poparcie zgodne jest z tendencjami zachodzącymi w amerykańskiej kulturze zintensyfikowanymi przez zmiany obyczajowe lat 1960-tych. Dzisiejsza sfera publiczna jest dynamiczna, wciąż pojawiają się na niej nowe – tymczasowe – autorytety i trendy. Pogoń za nowością przekształca się w kult obrazu, słowo staje się jego usprawiedliwieniem. Konflikty, które pojawiają się w tym dynamicznym świecie, są krótkotrwałe, acz ogniste, często przeradzają się w spory między jednostkami – chwilowymi gwiazdami. Nic dziwnego, że atmosfera napięcia i tymczasowości przenosi się z kultury popularnej do polityki.

Prezydentura jako portret zbiorowy

Amerykańska prezydentura jest po części namacalnym obiektem składającym się z decyzji, postaci, procedur i uprawnień, a po części wyobrażeniem tego, jak urząd ten ma wyglądać i działać. Funkcjonuje ona jednocześnie w dwóch porządkach: empirycznej codzienności i w pamięci zbiorowej. W tej drugiej warstwie jest ona zbiorowym portretem, na który składają się historyczne wspomnienie poprzedników, pamięć ich wielkości i pamięć czasów, które ich ukształtowały. W obu przypadkach jest to wyobrażenie zbudowane z wybranych fragmentów, których spoiwem jest szacunek dla znaczącej roli, jaką urząd ten odgrywa w amerykańskiej demokracji. Wizerunek prezydentury empirycznej, codziennie obecnej w mediach, nie jest wcale pełniejszy. On również składa się z rozrzuconych elementów nie zawsze ze sobą spójnych. Tym, co łączy oba porządki, jest to, że w obu jest ona swym własnym wyobrażeniem. Na tym polega siła oddziaływania urzędu prezydenckiego w amerykańskiej demokracji.

Amerykańska prezydentura jest w równej mierze produktem działań poszczególnych prezydentów, co produktem wyobrażeń o urzędzie, które powodują, że wszyscy wyżej wymienieni przywódcy posiadają wspólny wizerunek, dodatkowo obciążony pamięcią o ich poprzednikach. Gdy mówimy „przywództwo prezydenckie” myślimy o aktualnym mieszkańcu Białego Domu, ale też o Waszyngtonie, Jeffersonie, Lincolnie, Rooseveltach, Kennedym. Wszyscy oni są nadal obecni w polityce jako jej niemi świadkowie, spoglądający na swego następcę z portretów w Białym Domu. Wielcy prezydenci, a także ci mniej zasłużeni funkcjonują w świadomości prezydentów jako swego rodzaju doradcy, ponieważ swoim działaniem, a bardziej pamięcią o nim, wyznaczają swym następcom ramy ich przywództwa. Dla jednych są oni obciążeniem, dla innych źródłem mobilizacji¹². Nikt jednak nie może i nie chce ich pominąć.

W codziennych działaniach ani prezydent, ani media, ani obywatele nie zastanawiają się, „co Waszyngton zrobiłby w danej sytuacji”, ale gdy owa sytuacja stawia wyzwania, które sprawiają, że rutynowe zachowania i bieżące układy sił w elicie wydają się być niewystarczające, wielcy poprzednicy pojawiają się w retoryce polityków i w analizach medialnych. Najczęściej jako sposób na usprawiedliwienie działań aktualnego prezydenta. Wiele lat po rezygnacji z urzędu Richard Nixon porównywał swą sytuację w Białym Domu „oblężonym przez przeciwników toczących wojnę z prezydentem” do sytuacji Lincoln w okresie wojny secesyjnej¹³. Porównanie to miało uzasadnić użycie niekonstytucyjnych środków, czyli łamanie praw obywatelskich, dla wyższego celu – „ratowania zagrożonego państwa”. Każdy prezydent w chwili próby powołuje

¹² T. Bailey, *Presidential Greatness. The Image and the Man from George Washington to the Present*, 1989, Irvington s. 8.

¹³ *The Nixon Interviews with David Frost, vol.3. The War at Home and Abroad*, nagranie VHS, Universal, 1978.

się na poprzedników, szukając w nich oparcia, w pewien sposób przywołując ich do życia.

Jest więc prezydentura pewnym zbiorem wyobrażeń historycznych i bieżących. Mówienie o przywództwie Cartera, Reagana, Busha czy Clintona ma sens wtedy, gdy analizujemy ich poszczególne działania w kontekście danej chwili. Gdy jednak chcemy mówić o pewnym etapie rozwoju prezydentury i przywództwa prezydenckiego, nasz „bohater” staje się aktorem zbiorowym, traci najbardziej partykularne indywidualne cechy. Taka też jest prezydentura w tej pracy. Jest to zbiorowy produkt wyobrażeń i oczekiwań ukształtowany na bazie historycznych doświadczeń, zakorzeniony w pamięci zbiorowej, dostosowany do konkretnej epoki.

W tym artykule mowa jest głównie o prezydenturze postnowoczesnej¹⁴, która daje się dobrze zrozumieć w kontekście czasu, w jakim przyszło wyżej wymienionym czterem prezydentom sprawować urząd. Każdy z nich wniósł własny wkład w codzienną politykę, lecz w szerszej perspektywie ich przywództwo ukształtowane zostało przez układ instytucjonalny, dynamikę relacji między aktorami na scenie politycznej, specyficzne oczekiwania społeczne, charakter sfery publicznej. Świadomości właściwości tych czynników prezydenci typu postnowoczesnego odpowiednio dostosowali do nich działania i retorykę, co uzasadnia potraktowanie ich jako pewnej grupy.

Rozwój wydarzeń po 11 września 2001 wydaje się sprowadzać prezydenturę, przynajmniej chwilowo, na jeszcze inne tory, gdzie dominuje polityka zagraniczna, czego symptomami mogły być kampania wyborcza 2004 i drugie przemówienie inauguracyjne Busha z 2005 roku, w którym nietypowo wiele

¹⁴ R. Rose, *The Postmodern President. George Bush Meets the World*, Chatham 1991, s. 7.

miejsca poświęcił on sprawom międzynarodowym. Obama ani w 2008 roku, ani w 2012 roku nie traktował spraw międzynarodowych z taką atencją.

Prezydenckie przywództwo w postnowoczesnych realiach – mit wszechwładnej prezydentury

Wcześniej opisana sytuacja polityczna, w jakiej funkcjonuje współczesna prezydentura, zdefiniowana została przez rozczłonkowanie porządku instytucjonalnego, fragmentację i personalizację procesu politycznego i przeniesienie konfliktów politycznych do sfery mediów. Aby w pełni zrozumieć koncepcję przywództwa symbolicznego, obraz ten uzupełnić należy o sferę oczekiwań społecznych, w jakich przychodzi prezydentom sprawować władzę. Oczekiwania te są niezwykle wysokie, jeśli chodzi o skuteczność przywództwa. Skutecznym przywódcą możemy nazwać tego, który spełnia pokładane w nim oczekiwania, wykorzystując przy tym wszelkie dostępne mu instrumenty władzy.

W dużej mierze oczekiwania wobec współczesnych prezydentów są zgodne z podręcznikowym wizerunkiem prezydenta (*textbook presidency*) jako 3 x W – wszechwiedzącego, wszechobecnego i wszechpotężnego przywódcy (*omniscient, omnipresent, omnipotent*)¹⁵. Jak w przypadku każdej ikony kultury, wizerunek ten jest wykładnią pamięci zbiorowej. Na oczekiwania wobec aktualnego prezydenta składają się historyczne precedensy i dyskurs polityczny nasycony odwołaniami do poprzedników na równi z obietnicami wyborczymi i zachowaniem na urzędzie. Trudno oddzielić to, co jest produktem pamięci zbiorowej, od tego co jest produktem kontekstu czasów, w jakich żyjemy. Jedno jest pewne – oczekiwania te są kulturowo i politycznie uzasadnione, lecz

¹⁵ T. Cronin, *The State of the Presidency*, Boston 1980, s. 23.

generalnie znacznie przewyższają nie tylko rzeczywiste uprawnienia, ale też i możliwości współczesnych prezydentów.

Sytuacja deficytu władzy

Współcześni prezydenci działają w sytuacji „deficytu władzy”, gdyż dostępne im zasoby nie są wystarczające do spełnienia oczekiwań wysuwanych pod ich adresem. Początek lat 70-tych, jak żaden inny moment w historii, uświadomił Ameryce, że jej możliwości kontroli własnego losu nie są nieograniczone. Porażka w Wietnamie (1973-1975), pierwszy kryzys naftowy (1973), afera Watergate i rezygnacja Nixona (1972-1974), że wymienię tylko trzy najbardziej traumatyczne wydarzenia z tego okresu, pokazały, że prezydent typu 3 x W, tzw. „nowoczesna prezydentura” (*modern presidency*), to mit, który istniał tak długo, jak długo nie stanął wobec sytuacji, w której władza Białego Domu okazała się niewystarczająca, aby zapanować nad rozwojem wydarzeń i prowadzić „normalną” politykę¹⁶.

Ameryka Franklina D. Roosevelta mogła przezwyciężyć Wielki Kryzys, Ameryka Johnsona mogła położyć kres prześladowaniom rasowym i rzucić wyzwanie biedzie w skali kraju. Polityczne, ekonomiczne i psychologiczne zasoby potrzebne do osiągnięcia sukcesu w obu przypadkach leżały w gestii prezydenta. W konfrontacji z siłami, które ujawniły się na początku lat 70-tych: degrengoladą elit politycznych, militarną bezsilnością i gospodarczą słabością, zasoby w rękach prezydenta okazały się niewystarczające, co badaczom prezydentury dało asumpt do wysunięcia tezy o zmierzchu prezydentury nowoczesnej i nastaniu czasów prezydentury postnowoczesnej, gdzie sukces przywództwa prezydenckiego zależy od czynników leżących poza bezpośrednią kontrolą Białego

¹⁶ D. Nichols, *The Myth of the Modern Presidency*, University Park 1994, s. 8.

Domu. Zmiana myślenia na temat zakresu władzy prezydenckiej w środowiskach komentatorów politycznych i badaczy akademickich nie przeniosła się bezpośrednio na grunt oczekiwań społecznych, które w dużej mierze zostały ukształtowane „w poprzedniej epoce”.

Przywództwo symboliczne – koncepcja

Na szczęście dla pracujących w Owalnym Gabinetie amerykańska tradycja polityczna nie wypracowała precyzyjnych miar tego, co jest uznawane za dobre i skuteczne przywództwo. Na bieżąco ulotnym wyznacznikiem skuteczności są sondaże, w dłuższej perspektywie podstawą takich ocen są oceny historyków¹⁷. Prezydenci w postnowoczesnych realiach musieli zareagować na tę nową sytuację, w jakiej przyszło im sprawować urząd. Jedni, jak Carter, usiłowali (bez powodzenia) wpłynąć na obniżenie oczekiwań wobec Białego Domu. Bush „uciekł” w politykę międzynarodową. Pozostali dwaj, Reagan i Clinton, postanowili zmniejszyć lukę między oczekiwaniami a możliwościami przez stworzenie wrażenia skuteczności. Zabiegi te określam jako przywództwo symboliczne.

Innymi słowy, przywództwo symboliczne można zdefiniować jako sposób sprawowania władzy polegający na kreowaniu wrażenia aktywności i celowości działań w imię zrealizowania najważniejszych potrzeb społeczeństwa widzianych przez pryzmat wartości kluczowych dla danej kultury politycznej. Narzędziami przywódcy symbolicznego są intensywna obecność w mediach oraz silnie idealistyczna retoryka, mająca podtrzymać wrażenie trwania wspólnoty polityczno-kulturowej, której przywódca symboliczny jest gwarantem i centralnym uosobieniem. Skuteczność przywódcy symbolicznego mierzona

¹⁷ J. Holmes, R. Elder, *Our Best and Worst Presidents, Some Possible Reasons for Perceived Performance*, [w:] „Presidential Studies Quarterly”, t.19, nr. 3, s. 46; M. Landy, S. Milkis, *Presidential Greatness*, Lawrence 2000, s. 7.

jest tym, czy jest on postrzegany jako wystarczająco aktywny gracz i jako gwarant wartości kluczowych. Z racji tej dwutorowości, przywództwo symboliczne ma dwa główne wymiary: kulturowo-psychologiczny oraz deklaratywno-proceduralny. Ten pierwszy wymiar zapewnić ma centralną pozycję w porządku normatywnym, ten drugi ma pozwolić prezydentowi narzucić własny punkt widzenia na stan spraw publicznych i kierunek działania elit na najbliższe lata.

Przywództwo symboliczne – wymiar kulturowo-psychologiczny

Najistotniejszą cechą kontekstu, w którym przyszło władać prezydentom postnowoczesnym, jest to, że aby być skutecznym przywódcą, trzeba w znacznie większym stopniu niż w przypadków poprzedników zawładnąć sferą publiczną, a to wymaga odwołania się nie tylko do racjonalnych kalkulacji obywateli i ich świadomości własnych interesów, ale również, a może przede wszystkim, do ich uczuć, uprzedzeń i obaw. Współczesne przywództwo to umiejętne poruszanie się w świecie wartości poprzez odwołanie do mitów, kreowanie bohaterów, definiowanie sytuacji, które czynią politykę dla ludzi zrozumiałą. Dzisiejsza gra polityczna pomimo całej swej pozornej, acz konfundującej, różnorodności ma charakter dogłębnie rytualny. Przynajmniej na takie tory sprowadzają ją przywódcy, którzy wykorzystują symboliczny charakter swej roli.

Psychologowie społeczni już dawno odkryli, że pragnieniem człowieka jest zaspokojenie swoich podstawowych potrzeb zapewnienia sobie schronienia, możliwości rozmnażania, bezpieczeństwa bytu¹⁸. Socjologowie nazywają te potrzeby „wartościami materialnymi”, przekładającymi się na pragnienie bezpieczeństwa i stabilności ekonomicznej¹⁹. Zaspokojeniu tych potrzeb podstawowych znacznie lepiej służy ciągłość i przewidywalność zdarzeń. Ujmując

¹⁸ A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, (tłum. P. Sawicka), Warszawa 1990, s. 13.

¹⁹ R. Inglehart, *Culture Shift In Advanced Industrial Societies*, Princeton 1990, s. 27.

problem szerzej, można stwierdzić, że rolą (symboliczną) przywódcy jest przynajmniej zaspokojenie zapotrzebowania na przekonanie, że przyszłość jest w bezpiecznych rękach, że harmonia społeczna jest możliwa, że polityczne instytucje pomogą społeczeństwu zrealizować jego cele²⁰. W tym sensie sama świadomość sprawowania przywództwa przez polityków nabiera dla obywateli charakteru pożądanego jako czynnik zmniejszający ryzyko nieuchronnie towarzyszące realiom konkurencji politycznej. Przywództwo, szczególnie symboliczne, nabiera cech Frommowskiej „ucieczki od wolności”.

W znacznym stopniu w wymiarze praktycznym to zapotrzebowanie na pewność zawiera się w pojęciu „wyobrażenia o spójnym przywództwie”, które charakteryzuje się lokowaniem w urzędzie prezydenckim i w osobie prezydenta cnót dzielności politycznej takich jak: odwaga, zdecydowanie, wszechmocność, wszechwiedza, inicjatywa, talent i odpowiedzialność. Pojęcie to jest z gruntu fałszywe, niemniej wyobrażenie o nim w dużym stopniu określa oczekiwania wobec prezydenta. Większość analityków widzi w tej rozbieżności między rzeczywistymi możliwościami prezydenta a oczekiwaniami ze strony obywateli pułapkę władzy, nieuchronnie prowadzącą do delegitymizacji i rozczarowań²¹. Ja w moich rozważaniach proponuję spojrzeć nie tyle na sam fakt istnienia tej rozbieżności, ile na sposób zagospodarowania tej przestrzeni przez przywódców. W ten sposób dochodzimy do drugiego aspektu przywództwa symbolicznego.

²⁰ M. Edelman, *The Symbolic Uses of Politics*, Urbana 1985, s. 14.

²¹ D. M. Simon, *Public Expectations of the President*, [w:] G. Edwards, W. Howell (red), *The Oxford Handbook of the American Presidency*, Nowy Jork, 2011, 135-136, 150-154.

Deklaratywno-proceduralny wymiar przywództwa symbolicznego

Symboliczny charakter przywództwa ma jeszcze inne znaczenie oprócz kulturowo-psychologicznego. Może oznaczać przywództwo „wirtualne”, tzn. takie które istnieje przede wszystkim w świadomości obywateli, a niekoniecznie przekłada się na rzeczywisty dorobek, a przynajmniej nie natychmiast. Takie przywództwo – zwane deklaratywno-proceduralnym – sprowadza się do sygnalizowania zamierzeń.

Prezydent wypowiada się, obiecuje zająć się problemem, powołuje komisję, konsultuje się z ekspertami, zwołuje konferencje prasowe, spotyka się z zainteresowanymi, jeździ w odpowiednie miejsca i zawsze daje świadectwo swego zainteresowania, które, przy odpowiedniej obróbce medialnej, może stać się substytutem dokonań. Często bowiem rzeczywiste zmiany giną w labiryncie regulacji prawnych, zmieniają znaczenie w ciągu kompromisów zawieranych z innymi aktorami sceny publicznej lub grzęzną w gąszczu sprzecznych przepisów wykonawczych. Co więcej, obywatele stali się na tyle cyniczni lub świadomi złożoności procesów politycznych i słabości głównych aktorów sceny politycznej, że brak dokonań i pewna niemoc polityczna są wpisane w ich rozumienie polityki, choć nie do końca wpływają na zmniejszenie oczekiwań od władzy.

Tym, co pozostaje w świadomości obywateli, jest odpowiednio nagłośnione świadectwo zainteresowania, sygnał, inicjatywa, ślad aktywności mające tworzyć wrażenia sprawowania przywództwa. Coroczne orędzie o stanie państwa (*State of the Union Address*) wygłaszane w Kongresie, specjalne wystąpienia telewizyjne, konferencje prasowe, podróże po kraju, dopuszczanie kamer na posiedzenia rządu i inne sposoby nagłaśniania zamierzeń i inicjatyw legislacyjnych służą jako najważniejsze sygnały tego, co istotne. Nawet jeśli po

kilku dniach prasa i media zajmą się nowym problemem, a rzeczywiste rezultaty działań przywódcy dalekie będą od zamierzeń, w pamięci obywateli pozostanie świadomość, że sprawa jest pod kontrolą, że konflikt został zażegnany, zgoda osiągnięta a kierunek wytyczony. Deklaratywno-proceduralne przywództwo symboliczne daje psychologiczne oparcie obywatelom i dodatkowo legitymizuje „aktywną” władzę.

Polityka jako kreowanie znaczeń i percepcji

Oba wymiary przywództwa symbolicznego są, w moim mniemaniu, bardzo istotnymi elementami współczesnego przywództwa. To, co je łączy, to pewne specyficzne rozumienie polityki jako procesu kreowania znaczeń. Polityka to proces kodowania i odkodowywania sygnałów, w którym aktorzy i widzowie uczestniczą na bieżąco. Do tego, aby proces ten mógł trwać, konieczne jest poruszanie się w świecie znaków, wartości, symboli, które są znane wszystkim uczestnikom. Te granice sceny politycznej wyznaczone są przez tradycję, zwyczaje, pamięć zbiorową, wspólnotę losów oraz przez trwałe instytucje społeczne. Dzięki nim polityka symboliczna, a więc odgrywana w świecie wartości i duchów z przeszłości, staje się jeszcze jednym spoiwem danej społeczności. W tak określonych ramach polityka nabiera cech rytuału legitymizującego istniejący porządek instytucjonalny i normatywny. Przywództwo jest niezbędnym elementem tak skonstruowanego świata polityki, a władza staje się pojęciem kulturowym. Mam nadzieję ukazać ten wymiar współczesnej polityki w moich rozważaniach nad przywództwem prezydenckim w Stanach Zjednoczonych.

Podsumowując, przywództwo symboliczne jest sposobem kreowania wrażenia skuteczności poprzez wykorzystanie odwołań do podstawowych wartości w danej kulturze politycznej oraz sygnalizowanie aktywności

w rozwiązywaniu głównych problemów społecznych. Jest ono najbardziej widocznym elementem władzy prezydenckiej przez to, że odgrywane jest w sferze publicznej głównie za pomocą mediów. Ten rodzaj przywództwa jest taktyką wymuszoną przez sytuację nieadekwatności zasobów władzy w gestii prezydenta i oczekiwań wobec jego przywództwa. Czynnikiem, które sprzyjają wykorzystaniu przywództwa symbolicznego, są fragmentaryzacja procesu politycznego i przeniesienie części konfliktów politycznych do mediów. Nie bez znaczenia jest instytucjonalnie uwarunkowana centralna lokalizacja prezydentury w amerykańskiej demokracji potwierdzona głębokim zakorzenieniem w kulturze politycznej, co legitymizuje symboliczne działania prezydenckie i chroni je przed zarzutami o manipulację i powierzchowność. Przywództwo symboliczne nie jest bowiem substytutem tradycyjnego przywództwa politycznego rozumianego jako wyznaczanie celów i kontrola procesu decyzyjnego zmierzającego do ich urzeczywistnienia, lecz jego uzupełnieniem wynikającym z konieczności dostosowania do zmieniającego się charakteru kluczowych gier politycznych, które przeniesione są w coraz większym stopniu do sfery publicznej i dotyczą zagadnień niematerialnych.

Użyteczność koncepcji przywództwa symbolicznego dla teorii demokracji

Pomimo że bezpośrednim przedmiotem moich zainteresowań jest amerykańska prezydentura, dla każdego chyba czytelnika opis zagadnień, które tu sygnalizuję, niesie nieodparte wrażenie, że problemy przywództwa symbolicznego w sytuacji „zablokowanego”, „podzielonego rządu” i „dominacji mediów elektronicznych” czy też „spójne wyobrażenie przywództwa” są kategoriami analitycznymi możliwymi do zastosowania w innych systemach politycznych, nawet tak instytucjonalnie odmiennych jak polska demokracja. Wydaje mi się, że sys-

tem amerykański może być potraktowany jako punkt wyjścia. Dojrzałość i trwałość amerykańskiej demokracji pozwalają mieć nadzieję, że pojęcie „symbolicznego przywództwa” oparte na analizie tamtejszych procesów będzie metodologicznie prawidłowe i nieść będzie dużą dozę poprawności.

Zaproponowana powyżej dwuwymiarowa kategoria przywództwa symbolicznego osadzona jest w funkcjonalistycznej perspektywie badawczej, co umożliwia jej przeniesienie poza kontekst instytucjonalny i kulturowy, który opisuję w niniejszym tekście. Mimo iż sformułowana jest ona na podstawie analizy systemu amerykańskiego, można zaryzykować tezę, że byłaby ona równie użyteczna, gdyby w innym systemie zaistniał spłot podobnych okoliczności. Dzięki temu ma szansę zaistnienia w politologii porównawczej jako jedno z narzędzi analizy. Dla jej użycia potrzebne jest wystąpienie takich czynników jak: medialność polityki, nieprzejrzystość granic instytucjonalnej odpowiedzialności za politykę i odpowiednia kultura polityczna nacechowana pożądaniem przywództwa, ale też i nieufnością do polityków, a także, co niezwykle ważne, charakteryzująca się znacznym stopniem ciągłości i stabilności w warstwie normatywnej, które to sprawiają, że wspólnota polityczna (inaczej mówiąc społeczeństwo) utrzymywana jest poprzez dyskurs publiczny, którego uczestnicy odwołują się do w zasadzie niezmiennego katalogu wartości i postaw.

To tylko niektóre warunki brzegowe umożliwiające przeniesienie koncepcji z gruntu amerykańskiego na pozostałe systemy prezydenckie czy nawet półprezydenckie jak w Polsce, a może też na pozostałe systemy demokratyczne w Europie.

Częstotliwość procesów wyborczych w demokracjach stwarza dogodną okazję do obserwacji. W okresie wyborów polityka staje się szczególnie „medialna”. Politycy akcentują swoje „cechy przywódcze”, będąc w pełni świadomi

mymi oczekiwań społeczeństwa. Kampanie wyborcze stają się więc ciągiem reżyserowanych wydarzeń i sytuacji, które mają dostarczyć wyborcom tego, czego pragną: świadomości kontroli, poczucia reprezentacji i bezpieczeństwa. Warstwa wizualna uzupełniona jest odpowiednią retoryką. Razem dają one całościowy obraz możliwości przywództwa, który w dużej mierze oparty jest na polityczno-kulturowej symbolice.

Prezydenckie przywództwo na początku XXI wieku najczęściej jest definiowane jako zbiór możliwości, władza potencjalna, która może, acz nie musi, być zrealizowana w praktyce. Dla urzeczywistnienia potencjalnej władzy, a mówiąc bardziej precyzyjnie dla publicznego jej zainicjowania, w epoce mediów prezydent uciekać się musi do polityki symbolicznej jako niezbędnego uzupełnienia tradycyjnych narzędzi kontroli. Symboliczna warstwa władzy jest skutecznym sposobem zagwarantowania legitymizacji działań polityków. Tak więc zbadanie symbolicznych aspektów przywództwa prezydenckiego uzupełni naszą wiedzę o charakterze współczesnej władzy w sytuacji sporów instytucjonalnych, konstytucyjnych czy po prostu konfliktów interesów. Analiza symbolicznych aspektów polityki zwraca uwagę na rosnącą rolę komunikacji politycznej w kreowaniu świadomości legitymizacji władzy jako takiej.

Państwa Unii Europejskiej nie są wolne od cech instytucjonalnych, wskazanych przeze mnie jako warunki sprzyjające przywództwu symbolicznemu: fragmentaryzacji władzy, rozdrobnienia procesu decyzyjnego, ewolucyjnego charakteru zmian politycznych, słabości partii politycznych w strukturach europejskich czy wreszcie znaczącej roli mediów. Zasadność wykorzystania koncepcji przywództwa symbolicznego w wymiarze deklaratywno-proceduralnym nasuwa się sama, gdy zwrócimy uwagę na kontekst instytucjonalny powstawania polityki w Unii Europejskiej: na gęszcz

komisji, komitetów, deklaracji, dyrektyw, założeń, wyjątków, szczytów i ministerialnych konferencji i innych zabiegów, które prowadzą do fizycznego i czasowego rozdzielenia przyczyn i skutków polityki, które rozmywają granice kompetencji i odpowiedzialności za działania polityków. Wiele z działań Komisji Europejskiej czy Parlamentu w Strasburgu noszą cechy sygnalizowania skuteczności.

Problemy zaczynają się w chwili, gdybyśmy chcieli potraktować przestrzeń polityczną dwudziestki ósemki jako wspólną przestrzeń retoryczną. Przestrzeń taka jest warunkiem istnienia wspólnych kodów komunikacyjnych niezbędnych do sprawnego uproszczenia polityki i tworzenia znaczeń zrozumiałych dla szerokich kręgów odbiorców. Ważnym jej elementem są wspólne odniesienia kulturowe do tradycji, wartości i symboli zespalających wiele wątków w spójną kulturę polityczną pozwalającą przywódcy, któremu udaje się nad tą przestrzenią zapanować, zdobyć kluczową – centralną – pozycję w systemie. Pozycja ta zdobywana i utrzymywana jest poprzez odpowiednią retorykę, nasyconą kulturową symboliką. Europejska przestrzeń kulturowa jest zbyt niespójna – ideologicznie i nacjonalistycznie podzielona – aby mogła być oparciem dla wspólnoty retorycznej.

Właśnie w braku tej przestrzeni i spójnych odwołań do tradycji i symboli widzę, przynajmniej na obecnym etapie, podstawową różnicę między europejskimi a amerykańskimi możliwościami wykorzystania przywództwa symbolicznego do osiągnięcia wrażenia sprawnego przywództwa. Formalno-instytucjonalne podobieństwa porządków konstytucyjnych w państwach Unii oraz wspólne instytucje decyzyjne w Brukseli i Strasburgu to za mało. Brakuje im oparcia we wspólnej przestrzeni symbolicznej.

Abstrakt

We współczesnej amerykańskiej polityce przywództwo coraz częściej ma charakter performatywny, co z jednej strony spowodowane jest mediatyzacją polityki, a z drugiej decentralizacją procesu politycznego. Przestrzeń przywództwa wyznaczana jest dwiema koniecznościami: reprezentacji różnorodności interesów i sprawnego rządzenia. Społeczeństwo oczekuje działań zmierzających do rozwiązania podstawowych problemów. Tutaj pojawia się przywództwo typu symbolicznego jako forma zaspokojenia oczekiwań społecznych względem elit.

SYMBOLIC LEADERSHIP IN PRESIDENTIAL SYSTEM

Abstract

Modern American democracy accentuates the performative character of presidential leadership. Such a development is predicated by two phenomena: the transfer of political conflict to the world of media and by the fragmentation of the political process. Political leaders have to perform in the space determined by the need to represent diversity of interests and by the need to govern effectively. Citizens expect actions geared towards solving major social problems. Here is where the symbolic leadership comes to the fore as a way of satisfying social needs for both representation and governance.

Izolda Bokszczanin

CASUS SILVIO BERLUSCONIEGO – NOWY TYP PRZYWÓDZTWA?

Słowa kluczowe:

Silvio Berlusconi, Republika Włoska, przywództwo polityczne

Wprowadzenie

Silvio Berlusconi, przywódca partyny i trzykrotny premier Włoch, przyczynił się w sposób szczególny do wytyczenia kierunków rozwojowych sceny politycznej oraz zdominował sposób funkcjonowania całego systemu politycznego tego kraju w ostatnich dwóch dekadach¹. Celem artykułu jest analiza i deskrypcja cech przywództwa S. Berlusconiego na kanwie przeobrażeń sfery politycznej i systemu partyjnego we Włoszech zainicjowanego w latach 90. XX w. Podstawę eksplanacji stanowi hipoteza zakładająca, że fenomen *leadership* S. Berlusconiego reprezentuje nowy typ przywództwa politycznego, pozostającego w silnej korelacji z uwarunkowaniami nowego stylu komunikowania politycznego i przekształcającego się modelu demokracji. Ten rodzaj przywództwa jest efektem specyfiki logiki rozwojowej włoskiego systemu politycznego, ale zarazem odzwierciedla pewne uniwersalne, globalne tendencje i procesy, jakie dokonują się w sferze politycznej (w szczególności obserwowana intensywna

¹ P. Mancini, *Between Commodification and Lifestyle Politics. Does Silvio Berlusconi Provide a New Model of Politics for the Twenty-First Century?* Oxford 2011.

personalizacja i mediatyzacja w obrębie polityki)². Berlusconi jest jednym z polityków „nowego typu”, prekursorem stylu wysoce spersonalizowanego i zmediatyzowanego, a ze względu na faktyczną skuteczność działania politycznego (rozumianego jako zdolność do zdobywania i utrzymywania władzy) może stanowić „atrakcyjny” punkt odniesienia.

W artykule poszukuję odpowiedzi na pytania dotyczące przesłanek wykreowania nowego przywódcy politycznego w specyficznych warunkach kryzysu instytucjonalnego Republiki Włoskiej lat 90., identyfikacji kluczowych elementów przywództwa partyjnego i państwowego S. Berlusconiego, znaczenia cech osobowościowych i stylu jego przywództwa, a także wyróżników fenomenu *berlusconizmu* postrzeganego jako wariant nowego typu *leadership*. W pracy zastosowane zostały elementy metody historyczno-genetycznej, biograficznej oraz krytycznej analizy dyskursu, dokumentów źródłowych i piśmiennictwa. Badanie współczesnych spektakularnych przypadków przywództwa politycznego – do jakich można zaliczyć *casus* Silvio Berlusconiego – wydaje się być aktualną, zasadną i inspirującą dyrektywą poznawczą. Stałe zainteresowanie zagadnieniem przywództwa politycznego w ujęciu teoretycznym znajduje odzwierciedlenie w literaturze politologicznej³. Analiza relewantnych przypadków ilustrujących wyłaniający się nowy typ przywództwa pozwala na odniesienie prezentowanych w piśmiennictwie generalizacji do materiału empirycznego.

² *Silvio Berlusconi: His Uniqueness and Universality*, [w:] G. Pasquino, J.L. Newell, P. Mancini, *The Future of the Western Liberal Order. The Case of Italy*, [w:] „Transatlantic Academy Paper Series” nr 2 2013, s. 32.

³ W polskim piśmiennictwie przedmiotu w ostatnich latach problematykę tę podejmowali m.in. J. Sielski, *Teoretyczne aspekty przywództwa politycznego*, Toruń 2014; F. Pierchalski, *Morfogeneza przywództwa politycznego*, Bydgoszcz 2013; P. Żukiewicz, *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Warszawa 2011; J.J. Wiatr, *Przywództwo polityczne. Studium politologiczne*, Łódź 2008.

Kontekstowe i systemowe przesłanki politycznej inicjacji telewizyjnego magnata

Początek politycznej działalności Silvio Berlusconi i bezprecedensowy, jak na realia państwa demokratycznego, sukces jego nowo utworzonego ugrupowania *Forza Italia* (Naprzód Włochy) w wyborach parlamentarnych w 1994 r. stanowią istotną cezurę otwierającą nowy rozdział w historii politycznej współczesnych Włoch. Pojawienie się na włoskiej scenie partyjnej nowego lidera politycznego było pochodną sprzyjających okoliczności zewnętrznych: wolnej przestrzeni do zagospodarowania po upadku dotychczasowych partii politycznych (Chrześcijańskiej Demokracji i Włoskiej Partii Socjalistycznej) oraz słabości politycznych adversarzy, a także nie mniej ważnych uwarunkowań wewnętrznych: cech osobowościowych oraz potężnego zaplecza finansowo-medialnego.

Na przełomie lat 80. i 90. XX nastąpiła kulminacja procesów i zjawisk dysfunkcyjnych charakterystycznych dla systemu politycznego i gospodarczego Republiki Włoskiej. W okresie między 1992 i 1994 r. nasiliła się również mobilizacja społeczna na rzecz głębokich reform. Wyrazem przewartościowań była wysoka mobilność elektoratu oraz ruch referendalny⁴. W tych okolicznościach nastąpił moment zwrotny systemu politycznego, wyznaczający zarazem moment bezpośredniego wejścia S. Berlusconi do wielkiej polityki. To przeistoczenie biznesmena w polityka okazało się nie tylko symptomatyczne⁵, ale wywołało poważne reperkusje dla całego systemu politycznego, stając się w sposób naturalny przedmiotem wielu analiz naukowych prowadzonych na gruncie nauk politycznych, prawnych, socjologii, historii politycznej, psychologii społecznej, medioznawstwa, itp.

⁴ Instytucja referendum stała się podstawowym narzędziem społeczeństwa obywatelskiego służącym wymuszaniu na klasie politycznej zmian systemowych.

⁵ W literaturze politologicznej formułowana była hipoteza podnosząca kluczową rolę zaangażowania się eksponentów świata gospodarczego w procesy zmian politycznych lat 90.

Aktywność polityczną S. Berlusconiego należy widzieć w kontekście funkcjonalnego kryzysu włoskiego systemu politycznego lat 90. XX w. Publicysta Tomasz Bielecki dość trafnie ujął tę kwestię: *kariera polityczna Berlusconiego była owocem słabości włoskiej demokracji*, dalej wskazywał główne słabości: *instytucje państwowe zawiodły w sprawie strzeżenia zasad państwa prawa, walki z korupcją oraz pociągania do odpowiedzialności najpotężniejszych polityków*⁶. W istocie wśród najważniejszych przyczyn pogłębianego stanu dysfunkcji systemu politycznego wyróżnić można przesłanki pośrednie: genetyczne (m.in. układ partyjny) i systemowe (zjawisko partiokracji⁷) oraz przesłanki bezpośrednie: procesy międzynarodowe („jesień ludów”, integracja europejska, globalizacja) oraz wewnętrzne narastające niezadowolenie społeczne i zarysowująca się delegitymizacja władzy (będące odzwierciedleniem recesji gospodarczej, wzrostu wewnętrznego zadłużenia państwa, niewydolności służb publicznych, niekontrolowanej imigracji, erozji fiskalizmu państwa socjalnego, swego rodzaju alienacji klasy politycznej, postrzeganej jako uprzywilejowana kasta „rentierów politycznych” o silnych zależnościach horyzontalnych, itd.). Kryzys polityczny lat 90. charakteryzował się szczególną złożonością, obejmował kryzys instytucji politycznych Republiki, delegitymizację klasy politycznej, zmianę społecznego postrzegania sfery polityki przejawiającą się w antypolitycznej mobilizacji społeczeństwa. Ten stan wysokiej mobilizacji społecznej oraz gotowości do podejmowania niekonwencjonalnych działań znalazł odzwierciedlenie w ruchu na rzecz referendum i głosowaniach referendalnych z 1991 i 1993 r., a także mobilności elektoratu i zmianach preferencji wybor-

⁶ T. Bielecki, *Zaraźliwy Berlusconizm*, „Gazeta Wyborcza”, z 12 listopada 2011, http://wyborcza.pl/1,75477,10620985,Zarazliwy_berlusconizm.html#ixzz1ytzOJxtR, 28.11.2012.

⁷ G. Pasquino, *Partitocrazia*, [w:] N. Bobbio, N. Matteucci, G. Pasquino (red.) *Dizionario di politica*, Torino 1991, s. 774.

czych (wyrażających się w poparciu dla ugrupowań ekstremistycznych i anty-systemowych, takich jak Liga Północna i Włoski Ruch Społeczny).

S. Berlusconi rozpoczął swą działalność polityczną w kulminacyjnym momencie kryzysu I Republiki – w przededniu tzw. tranzycyjnych wyborów parlamentarnych w 1994 r. Wybory te zostały odnotowane w historii Republiki jako „polityczne trzęsienie ziemi”, ponieważ skutkowały głęboką dezintegracją dotychczasowych partii rządzących. Oznaczały również spektakularną inicjację kariery politycznej S. Berlusconiego i początek „spektaklu politycznego” z jego osobą w roli głównej. Metafora spektaklu wydaje się być szczególnie adekwatna, bowiem sam „główny bohater” świadomie i celowo wykorzystuje środki właściwe dla tego rodzaju aktywności w ramach swojej działalności publicznej.

Założyciel i lider partii politycznej

Podstawowym narzędziem realizacji celów politycznych S. Berlusconiego stała się założona przez niego w 1994 r. partia polityczna działająca przez 15 lat pod nazwą „Naprzód Włochy” (*Forza Italia*). W 1993 r. S. Berlusconi wraz z grupą swoich współpracowników z firmy reklamowej *Publitalia* rozpoczął przygotowania do powołania nowej partii politycznej. Przeprowadzone zostały badania sondażowe służące określeniu „optymalnego” profilu ideowego, wskazaniu potencjalnych koalicjantów oraz znalezieniu docelowej grupy wyborców. Były to charakterystyczne dla biznesu działania poprzedzające „wypuszczenie na rynek wyborczy” nowego produktu politycznego pod „atrakcyjną, dynamiczną” nazwą *Forza Italia*⁸. W listopadzie 1993 r. zaczęto tworzyć sieć nieformalnych klubów politycznych na wzór klubów sportowych. 15 grudnia 1993 r. odbyło się pierwsze oficjalne inauguracyjne spotkanie członków założycieli w siedzibie

⁸ Nazwa *Forza Italia* nawiązuje do okrzyków włoskich kibiców sportowych dopingujących swoją drużynę.

partii. 26 stycznia 1994 r. w oświadczeniu skierowanym do mediów Berlusconi zapowiedział udział swojego nowego ugrupowania politycznego w wyborach parlamentarnych rozpisanych na 13 i 14 marca 1994 r. Jednym z głównych deklarowanych celów powołania tej formacji miało być niedopuszczenie do objęcia władzy przez postkomunistyczną lewicę⁹. W przygotowaniach do politycznej ofensywy Berlusconi wykorzystał swoje talenty i atuty biznesowe. Na potrzeby kampanii wyborczej swojego ugrupowania zatrudnił zespół ekspertów i uczonych¹⁰, który opracował program zatytułowany: „W poszukiwaniu dobrego rządu”. W dokumencie tym została zdiagnozowana sytuacja wewnętrzna oraz wypunktowane zagrożenia stojące przed Włochami: nieefektywność i niestabilność rządów, mnożenie konfliktów wewnętrznych (tzw. bałkanizacja kraju), niezdolność działających ruchów protestu do stworzenia nowego porządku instytucjonalnego i politycznego, pozorność przekształceń zachodzących w tradycyjnych, skompromitowanych partiach politycznych, a przede wszystkim – hegemonia lewicowej tradycji myślenia politycznego. Analizy te posłużyły za podstawę programu wyborczego nowej formacji. Sztandarowe hasło kampanii brzmiało: „mniej podatków, więcej rynku”. Wśród naczelnych postulatów znalazło się ograniczenie obecności państwa w gospodarce, zredukowanie jego funkcji socjalnej, uproszczenie systemu podatkowego. Nowa formacja polityczna, zgodnie z deklaracjami jej liderów, miała umożliwić rozwój obywatelskiej partycypacji w życiu politycznym. Miała stanowić „ruch opinii, ruch kulturalny i ruch polityczny”, a nie tradycyjną organizację partyjną¹¹. *Forza Italia* definiowała swój profil w oparciu o zestaw idei liberalno-

⁹ „La Repubblica” z 16 lutego 1994 r., s. 4.

¹⁰ M.in. Guido Alpa, Renzo Chiarelli, Fabio Roversi Monaco, Luigi Bernardi, Paolo Ungari, Giuliano Urbani.

¹¹ *L'Italia che ho in mente. I discorsi "a braccio" di Silvio Berlusconi* (oprac. i wstęp P. Guzzetti), Mediolan 2000, s. 36.

demokratycznych i dążyła do zagospodarowania centrum włoskiej sceny politycznej. S. Berlusconi w poszukiwaniu sojuszników politycznych doprowadził do utworzenia koalicji wyborczej z Ligą Północną (*Lega Nord* – LN¹²), Centrum Chrześcijańsko-Demokratycznym, radykałami i liberałami zrzeszonymi pod nazwą „Biegun Wolności” na północy kraju oraz drugiej, z Sojuszem Narodowym (*Alleanza Nazionale* – AN¹³), pod szyldem „Biegun Dobrego Rządu” (*Polo del Buon Governo*), na południu Włoch. Ten zabieg okazał się niezwykle skutecznym elementem strategii wyborczej i stworzył podwaliny pod przyszłą współpracę. W zaledwie dwa miesiące od powołania *Forza Italia* odniosła bezprecedensowy sukces – zdobywając 21% głosów w wyborach przeprowadzonych w marcu 1994 r., wprowadziła do parlamentu 98 deputowanych i 41 senatorów. S. Berlusconi otrzymał misję stworzenia rządu, do którego FI delegowała 7 ministrów. Ten pierwszy koalicyjny gabinet Berlusconiego z powodu wycofania się z rządu Ligi Północnej przetrwał jednak tylko 8 miesięcy.

Forza Italia jest formacją odmienną od klasycznych partii politycznych¹⁴. Bywa klasyfikowana przez politologów jako partia populistyczna, z podkreśleniem szczególnej roli charyzmatycznego przywódcy¹⁵. Partia ta postrzegana jest jako formacja nowego typu w sposób szczególny wykorzystu-

¹² Liga Północna jest ugrupowaniem nowego typu, partią protestu o ksenofobicznych, separatystycznych i liberalnych hasłach programowych. Od momentu utworzenia na jej czele stoi Umberto Bossi.

¹³ Sojusz Narodowy powstał na bazie postfaszystowskiego Włoskiego Ruchu Społecznego (wł. *Movimento Sociale Italiano* – MSI). Liderem ugrupowania i inicjatorem przekształcenia MSI w nowoczesną partię pravicową o profilu narodowym był Gianfranco Fini, który przez szereg lat był politycznym sojusznikiem S. Berlusconiego.

¹⁴ Szeroko na ten temat [w:] E. Poli, *Forza Italia. Strutture, leadership e radicamento territoriale*, Bolonia 2000.

¹⁵ R. Mannheimer, *Forza Italia*, [w:] I. Diamanti i R. Mannheimer (red.), *Milano a Roma*, Roma 1994, s. 396, a także R. Borcio, *Forza Italia, partito di riferimento*, [w:] „Il Mulino”, nr 4, 2001, s. 623.

jąca dla budowania swego zaplecza wyborczego socjotechniczną wiedzę i reguły właściwe dla show biznesu¹⁶.

Od strony organizacyjnej formację tę charakteryzuje *de facto* brak typowej dla partii struktury wewnętrznej. Jest to „partia jednego człowieka”, aspekt ten jest zresztą świadomie podkreślany jako *differentia specifica* tej formacji¹⁷. Rola lidera ugrupowania jest w istocie pierwszoplanowa. Manifestują się w niej dwie podstawowe cechy charakteryzujące współczesne demokracje: personalizacja polityki i prezydencjalizacja systemów politycznych¹⁸. Ten charakterystyczny aspekt dostrzega Norberto Bobbio, określając *Forza Italia* mianem „pierwszej personalnej partii masowej”¹⁹. Eksponowanie odmienności organizacji jest celowym zabiegiem. W materiałach propagandowych podkreśla się, że nie jest to tradycyjna partia, ale „ruch polityczny”, formacja bliska zwykłym ludziom – wyborcom, antyelitarna, wolna od biurokratycznych obciążeń. Baza wyborcza FI ma międzyklasowy charakter. Apel polityczny partii Berlusconiego adresowany jest zarówno do przedstawicieli szeroko rozumianego biznesu: dużych, średnich i małych przedsiębiorstw, jak również do robotników i gospodyń domowych.

Jesienią 2007 r. Berlusconi podjął inicjatywę scalenia bloku centroprawicowego (Dom Wolności) i forsował ideę utworzenia nowej organizacji.

¹⁶ P. Ginsborg, *Berlusconi. Ambizioni patrimoniali di una democrazia mediatica*, Einaudi, Turyn 2003.

¹⁷ J. Blondel, J.-L. Thiebault (red.), *Political Leadership, Parties and Citizens: The personalisation of leadership*, Routledge 2010, s. 172.

¹⁸ S. Fabbrini, *Il principe democratico*, Roma-Bari Laterza 1999; A. Mastropaolo, *Antipolitica. All'origine della crisi italiana*, Neapol 2000, Por. M. Calise, *Il partito personale*, Roma-Bari 2000.

¹⁹ N. Bobbio, *Contro i nuovi dispotismi. Scritti sul berlusconismo*, Bari 2008, s. 49.

W grudniu 2007 r. podjęta została decyzja o nadaniu tej formacji nazwy Lud Wolności (*Popolo Della Libertà – PdL*)²⁰. Formalnie PdL ukonstytuował się 28 lutego 2008 r. jako federacja partii. Berlusconi podejmował dalsze działania służące wzmocnieniu organizacyjnemu swojego ugrupowania. Ten cel przyświecał inicjatywie połączenia FI i AN w jedną organizację pod dotychczasową nazwą federacji partyjnej Lud Wolności. Kongres założycielski partii PdL odbył się w dniach 27-29 marca 2009 r., w piętnastą rocznicę pierwszego wyborczego zwycięstwa S. Berlusconiego²¹. Wchłonięcie struktur AN miało zagwarantować wzmocnienie struktur partyjnych i ugruntowanie bazy wyborczej. G. Fini, lider AN, przystał na scalenie obu partii, prawdopodobnie licząc na przyszłą sukcesję władzy w nowej centroprawicowej formacji. Jego kalkulacje okazały się błędne, G. Fini został w PdL wyraźnie zmarginalizowany. Wkrótce w mediach pojawiły się spekulacje o pogłębiającym się konflikcie we władzach partii²². W lipcu 2011 r. G. Fini opuścił szeregi partii Berlusconiego, wywołując poważny kryzys rządowy.

W obliczu słabnącego poparcia, a także zarysowującego się kryzysu przywództwa w partii, Berlusconi poczynił kroki, które miały zażegnać groźbę realnej utraty władzy. W tym celu wyznaczył na stanowisko przewodniczącego Angelino Alfano (ministra sprawiedliwości w swoim gabinecie, bliskiego i lojal-

²⁰ Z. Machelski, *System polityczny Włoch*, Warszawa 2010, s. 293.

²¹ A. Indini, *La nascita del Pdl e la >>divergenza<< in tema di riforme*, „Il Sole 24 ORE” z 27.03.2009, <http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Italia/2009/03/pillola-politica-nascita-pdl.shtml?uuid=6416795a-1ae9-11de-b96a-a70fa1246a48&DocRulesView=Libero>, 9.09.2012.

²² G. Fini nie ukrywał swojego niezadowolenia z funkcjonowania PdL oraz krytyki jej lidera (premiera porównywał z „monarchą absolutnym”) *Fini fuorionda su Berlusconi: Ha il consenso per governare ma non l’immunità assoluta*, [w:] „La Repubblica” z 1 grudnia 2009 r., [w:] http://www.repubblica.it/politica/2009/12/01/news/fini_fuorionda_su_berlusconi_ha_il_consenso_per_governare_ma_non_limmunita_assoluta-1822252/, 15.09.2012, *Fini: Il Pdl così com’è non mi piace*, [w:] „La Stampa” z 2 marca 2010 r., <http://www.lastampa.it/redazione/cmsSezioni/politica/201003articoli/52751girata.asp>, 15.09.2012.

nego współpracownika). Ruch ten miał pokazać przyszły kierunek rozwoju partii (kontrolowana sukcesja władzy), służyć przygotowaniu partii do powolnego odsuwania się Berlusconi od bezpośredniego kierownictwa partii i wysondowaniu akceptacji dla nowego lidera, a także uwolnieniu PdL z ognia krytyki za osobiste problemy jego założyciela i dotychczasowego przywódcy.

W listopadzie 2011 r. Berlusconi został zmuszony do rezygnacji z funkcji szefa rządu, nie wycofał się jednak z aktywności politycznej – niemal natychmiast zaangażował się w przygotowywanie swej formacji politycznej do wyborów parlamentarnych. Już w lipcu 2012 r. przystąpił do przedwyborczej ofensywy. W świetle wyników sondaży dających Ludowi Wolności poniżej 20% poparcia oświadczył, że nie tylko zamierza włączyć się do przygotowań i osobiście poprowadzić kampanię wyborczą swojego ugrupowania, ale nie wykluczył również możliwości ubiegania się ponownie o fotel premiera²³. Drugim elementem taktyki przedwyborczej była zapowiedź zmiany nazwy formacji. Celem tego zabiegu było nie tylko „odświeżenie politycznej oferty”, ale także „porządkowanie” we własnych szeregach, a przede wszystkim skonsolidowanie sił wokół lidera i powrót do dawnej jedności z okresu funkcjonowania *Forza Italia*.

Koncepcje i program polityczny

Koncepcje polityczne S. Berlusconi znajdują swój wyraz zarówno w publicznych wystąpieniach, jak i w założeniach programowych i hasłach wyborczych jego ugrupowania *Forza Italia* (od 2009 r. Ludu Wolności). W komunikatach zawartych w partyjnych materiałach propagandowych, w tym w dwóch (auto)biografiach, w oficjalnych oświadczeniach, w licznych enuncjacjach medialnych spletają się osobiste poglądy i przekonania Berlusconi z treściami

²³ Sondaż EMG z 27 lipca 2012, http://www.termometropolitico.it/20199_analisi-e-commento-sondaggio-emg-240712.html, 9.09.2012.

ideologiczno-programowymi, wynikającymi z przygotowanego projektu politycznego. Przy czym istotna jest nie tylko zawartość, ale również forma tych przekazów. Na początku swojej politycznej kariery Berlusconi deklarował: *zainteresowałem się polityką dlatego, że chcę kontynuować swój zawód szefa przedsiębiorstwa*²⁴, już wtedy zarysował swoją podstawową misję (do czego konsekwentnie powracał): *Chcę zrealizować włoskie marzenia cudu gospodarczego*²⁵.

Z analizy pierwszego programu partii FI i oficjalnych oświadczeń lidera wyłaniał się obraz formacji należącej do nurtu prawicowego o nachyleniu liberalnym. Wyraźnie wyeksponowany był w nim antyetatyzm i ekonomiczny neoliberalizm²⁶. Zarazem widoczne były nawiązania do koncepcji ideowych i programowych chrześcijańskiej demokracji. Taki eklektyczny charakter ideowo-programowy był podyktowany w dużej mierze kalkulacją wynikającą z zastosowania technik marketingu politycznego.

Profil ideowy formacji Berlusconiego podlegał jednakże ewolucji. W pierwszym okresie pozycjonowała się ona wyraźnie po prawej stronie i eksponowała wartości kojarzone z prawicą (bardzo silny antykomunizm w tradycyjnym, historycznym ujęciu), ale już w okresie późniejszym można doszukać się treści przypominających tzw. „trzecią drogę”.

Koncepcje polityczne partii Berlusconiego mają charakter eklektyczny, adaptacyjny, koniunkturalny, są odpowiedzią na potrzeby „klienteli wyborczej” i odzwierciedlają „ducha czasu”, przemiany kulturowe, zmiany zachodzące w sferze symboli i wartości społeczeństwa włoskiego. Wpisują się w nurt tzw.

²⁴ Nominował do swojego II rządu 12 szefów przedsiębiorstw (na 26 stanowisk rządowych). Por. M. Morreau, *Le gouvernement des riches*, Paryż 2005, s. 52.

²⁵ Iluzje włoskiego społeczeństwa, związane z osobą Berlusconiego, krytycznie obnaża publicysta C. Maltese w *La Bolla. La pericolosa fine del sogno berlusconiano*, Mediolan 2009.

²⁶ P. Ginsborg, *Berlusconi...*, dz. cyt.

„kontrrewolucji liberalnej”, wywołanej upadkiem bloku wschodniego w 1989 r. Ta kontrrewolucja znalazła w berlusconizmie oryginalną figurę symboliczną, łączącą w sobie amerykańizm, tradycję katolicką, neomenedżeryzm oraz formy przekazu nowej telewizji komercyjnej. Jej celem jest *odetatyzowanie państwa i deregulacja polityki wewnętrznej*²⁷. Jest to w istocie nowy „model polityczny, neoliberalny, południowoeuropejski”, eksponujący autorytet władzy państwowej, łączący elementy właściwe dla biznesu z tradycjami bonapartyzmu i katolicyzmu. Ta mieszanka była próbą odpowiedzi na kryzys dotychczasowej reprezentacji politycznej²⁸.

W obszarze światopoglądowym formacji Berlusconi jest zarysowana tradycja chadecka (przywiązanie do wartości takich jak rodzina, elementy paternalizmu), ale zarazem czytelne są nawiązania do liberalnego indywidualizmu, wiary w samorealizację, przedsiębiorczość jednostki, wolną konkurencję. Oś programowo-ideowa *Forza Italia*, wyznaczona przez perspektywę centroprawicową, w sposób wyraźny kładzie nacisk na wolność ekonomiczną, niskie podatki, kwestie bezpieczeństwa, ograniczone, ale również silne państwo. W autoprezentacji programowej zatytułowanej „Karta Wartości” znaleźć można określenie *partia centrowa, liberalno-ludowa i socjalliberalna*²⁹. Apel polityczny jest adresowany do przedstawicieli wolnych zawodów, rzemieślników, biznesmenów, handlowców, stanowiących grupę docelową i rdzeń elektoratu³⁰. Jednocześnie formacja ta dąży do zajęcia szerokiej przestrzeni politycznej od centrolewicy, przez szerokie centrum, po prawicę, w związku z czym wartości i treści ideologiczne są celowo rozmywane i zastępowane ogólnikowymi hasłami. Hasła programowe kierowane są do społeczeństwa postrzeganego

²⁷ P. Musso, *Télé-politique. Le sarcoberlusconisme à l'écran*, La Tour d'Aigue 2009, s. 9.

²⁸ Tamże, s. 10.

²⁹ *Forza Italia, Carta dei valori*, styczeń 2004.

³⁰ H. Portelli, *L'Italie de Berlusconi*, Buchet-Chastel 2006, s. 67-69.

dość homogenicznie, przez co partia zbliża się do formuły populistycznej. W tym kontekście celowym zabiegiem stosowanym przez FI jest autodefiniowanie się jako organizacja nowego typu. To nowo utworzone ugrupowanie było postrzegane jako nowy podmiot polityczny, wolny od „grzechów I Republiki” (m.in. od korupcji, nieodpowiedzialności, klientelizmu, itp.)³¹. FI stanowi zarazem przykład nowej jakościowo formacji politycznej, przypominającej raczej ruch obywatelski niż tradycyjną partię, przykład organizacji epoki postpolitycznej³².

Zawartość ideowa jednak wydaje się być wtórna wobec „opakowania”, „politycznego produktu”, wizerunku budowanego z wykorzystaniem technik marketingu politycznego, służących kreowaniu potrzeb i pozyskiwaniu zwolenników i wyborców (konsumentów tego produktu)³³. Program polityczny FI i wizerunek jej lidera wpisany jest w powstający na naszych oczach nowy model demokracji, z centralną rolą mediów, w szczególności telewizji³⁴. Ten fenomen, czyli włoską demokrację epoki Berlusconi, opisuje się zatem za pomocą prefiksu *tele-* (*telecrazia*, *telepolitica*)³⁵. Partię utworzoną przez Berlusconi nazywa się konsekwentnie telepartią, a jego sposób uprawiania polityki telepopulizmem³⁶. Przez zarządzanie swoimi kanałami telewizji komercyjnej, Berlusconi wpływa na kształtowanie się gustów i poglądów telewidzów,

³¹ S. Guzzini, *La longue nuit de la Première République. L'implosion clientélisme en Italie*, „Revue française de science politique” 1994, vol. 44, nr 6, s. 979.

³² M. Le Dorh, *Les parties politiques occidentales. Science politique*, Paryż 2009, s. 276.

³³ J. Józwiak-Di Marcantonio, *Silvio Berlusconi. Geniusz mediów i marketingu politycznego*, Wrocław 2011.

³⁴ O roli telewizji kształtującej model współczesnej demokracji, warunkującej funkcjonowanie sfery polityki, proces wyborczy, działania rządu pisze m.in. G. Sartori, *Homo videns. Telewizja i post-myślenie*, Warszawa 2007.

³⁵ P.-A. Taguieff, *L'illusion populiste. De l'archaïque au médiatique*, Paryż 2002, s. 26.

³⁶ V. Susca, *A l'ombre de Berlusconi. Les médias, l'imaginaire et les catastrophes de la modernité*, Paryż 2006.

prowadzi permanentną kampanię wyborczą i uprawia propagandę polityczną. Publicyści włoscy przypisali mu przydomek *Sua Emmitenza* (Jego Nadawczość).

Charyzmatyczna osobowość

W karierze biznesowej i politycznej S. Berlusconiego nie ma rolę odegrały zarówno specyfika jego biografii, jak również cechy osobowościowe. Biografię jednego z grona najbogatszych i najbardziej wpływowych Włochów należy analizować w kontekście sytuacji społeczno-gospodarczej oraz funkcjonowania systemu politycznego Republiki Włoskiej. Lata młodości i początki kariery biznesowej Berlusconiego przypadły na okres intensywnego rozwoju ekonomicznego Włoch – lata włoskiego cudu gospodarczego. Odbudowa kraju po zniszczeniach wojennych sprzyjała odważnym i energicznym przedsięwzięciom, podstawą tego wzrostu były małe i średnie rodzinne przedsiębiorstwa, w których dojrzewał duch „przedsiębiorczości”. Postacią symbolizującą mit człowieka sukcesu i uosabiającą włoską pomysłowość i przedsiębiorczość stał się S. Berlusconi. Został bohaterem procesu odbudowy gospodarczej, ale bohaterem nieidealnym, postacią reprezentującą cechy odzwierciedlające nie tylko sukcesy, ale i patologie systemu ekonomicznego i politycznego Włoch. Od początku jego osobie i biznesowym przedsięwzięciom towarzyszyły zarzuty o działania na granicy prawa, a nawet poważne, choć nieskutecznie potwierdzane przez wymiar sprawiedliwości, oskarżenia o przekraczanie tej granicy. Lista skaz na wizerunku jest długa: nieprzejrzyste powiązania ze światem polityki, administracją publiczną i wymiarem sprawiedliwości, oskarżenia o korupcję i nadużywanie wpływów, kontakty z przedstawicielami struktur zorganizowanej przestępczości, przynależność do loży masońskiej *Propaganda Due*

(PG2), oszustwa podatkowe, skandale obyczajowe, itp.³⁷. Te deficyty jednak nie tylko nie przeszkadzają mu w karierze politycznej, ale wręcz wywołują u jego zwolenników swoistą fascynację.

Niezwykle istotną rolę odgrywają cechy osobowościowe S. Berlusconiego. Polityk ten chętnie publicznie podkreśla swoją fizyczną atrakcyjność i dbałość o aparycję (media niejednokrotnie donosiły o przeprowadzonych interwencjach chirurgicznych, operacjach plastycznych), prezentuje swobodny, hedonistyczny styl bycia. Słynie także z niekonwencjonalnych gestów i wypowiedzi (czasem w tonie niezbyt wysublimowanych żartów) w czasie pełnienia funkcji państwowych, czym wielokrotnie wzbudzał konsternację wśród przywódców państw i politycznych adwersarzy. Zarówno życie prywatne, osiągnięcia biznesowe, jak i aktywność polityczna Berlusconiego wywołują żywe, emocjonalne reakcje wśród jego zwolenników i przeciwników. W efekcie Berlusconi pogłębia podziały elektoratu według kryterium wrażliwości na sprawy moralno-obyczajowe, przesuwając na dalszy plan kwestie ideologiczne i programowe. Do charakterystycznych i uwypuklanych cech jego osobowości należy silny egocentryzm, narcyzm, hedonizm, ale również kreatywność, innowacyjność, determinacja, a także bez wątpienia szczególnie charyzma. Ta ostatnia cecha jawi się jako kluczowa w kontekście sukcesów na polu polityki, ma ona zarazem szczególną naturę. Jak podkreśla M. Tarchi: *Charyzma, której ulegają zwolennicy, nie jest jego cechą naturalną, lecz ma charakter sytuacyjny. Działa nie dzięki blaskowi osobistych przymiotów, ale dzięki temu, że jego zwolennicy pragną go naśladować*³⁸. Berlusconi umiejętnie eksponuje swoje przymioty oraz „podretuszowaną” biografię, budując na tej podstawie wizerunek czło-

³⁷ Szeroko na ten temat zob. E. Veltri, M. Travaglio, *L'odeur de l'agent. Les origines et les dessous de la fortune de Silvio Berlusconi*, Fayard 2001.

³⁸ M. Tarchi, *Populizm po włosku*, [w:] Y. Mény, Y. Surel (red.), *Demokracja w obliczu populizmu*, Warszawa 2007, s. 194.

wieka sukcesu, a właśnie wizerunek w jego przekazie politycznym ma znaczenie kardynalne.

Neopopulistyczny styl przywództwa

Styl uprawiania polityki przez S. Berluconiego nie tylko wpisuje się w nurt populistyczny, ale także zawiera cechy pozwalające dostrzegać w nim demokratyczne aberracje autorytarne³⁹, monarchiczne⁴⁰ czy „sultańskie” (według określenia Giovanniego Sartoriego)⁴¹. Berlusconi jest postrzegany jako drugie – po Benito Mussolinim – wcielenie włoskiego populizmu i tym samym zagrożenie dla mechanizmów demokratycznych⁴². Berlusconizm podobnie jak faszyzm bywa traktowany jako naturalny efekt pewnej wrodzonej patologicznej cechy włoskiego charakteru narodowego, który sprzyja takim fenomenom⁴³. Pokusa czynienia porównań historycznych nie powinna jednak przesłaniać istotnych różnic zarówno w stosowanych środkach, metodach, jak i ideologii⁴⁴.

³⁹ Por. A. Gibelli, *Berlusconi ou la democratie autoritaire*, Bélin 2011, N. Tranfaglia, *Populismo autoritario. Autobiografia di una nazione*, Mediolan 2010.

⁴⁰ P. Bolibrzuch, *Jego Królewska Mość Silvio Berlusconi. Przypadek >>demokratycznej monarchii oświeconej<<*, Warszawa 2011.

⁴¹ G. Sartori, *Il sultanato*, Roma 2009.

⁴² A. Gibelli, *Il popolo bambino. Infanzia e nazione della grande Guerra a Salò*, Turyn 2005; M. Giannini, *Lo statista. Il ventennio berlusconiano tra fascismo e populismo*, Mediolan 2008.

⁴³ G. Crainz, *Autobiografia di una Repubblica. Le radici dell'Italia attuale*, Rzym 2009.

⁴⁴ Kardynalne znaczenie przypisać należy faktom: okres rządów Berlusconiego nie doprowadził do odejścia od demokracji, chociaż pokazał, jak jej procedury i instytucje mogą być wykorzystywane do realizacji własnych celów. Porównanie osobowości obu polityków pozwala uwypuklić odmienną ich formę. Mussolini, tworząc swój wizerunek, eksponował cechy człowieka nieugiętego charakteru, surowego ojca, przywódcy narodu, człowieka nowoczesnego, ale zarazem zakorzenionego w tradycji antycznej oraz tradycji włoskiej wsi, człowieka witalnego i wysportowanego. Uosabiał włoski stereotyp męski XX w. Tymczasem S. Berlusconi przypomina gwiazdę Hollywood, to kolekcjoner drogich zegarków, znawca futbolu, bohater „oper mydlanych”, niestroniący od niewybrednych żartów. *To bohater na miarę naszych zbanalizowanych czasów*. Zob. A. Gibelli, *Berlusconi ou la democratie autoritaire*, Bélin 2011, s. 89-90.

Berlusconi celuje nie tylko w populistycznych uproszczeniach i retoryce, ale chętnie odwołuje się do „zwykłego człowieka” i podkreśla istnienie specyficznej, bezpośredniej więzi predysponującej go do artykułowania i reprezentowania jego interesów. Berlusconi jawi się jako archetyp self-made man’a, nigdy nie wyrzekł się swoich korzeni społecznych. *Jestem jednym z was* to zdanie, które często pobrzmiewa w wystąpieniach publicznych⁴⁵. Telekratyczna, paternalistyczna retoryka Berlusconiego ujawnia wieloaspektowość włoskiego populizmu i jego zdolność do samoodnowy⁴⁶.

S. Berlusconi reprezentuje specyficzny styl prowadzenia kampanii wyborczych i komunikowania politycznego⁴⁷. Jego przekaz ma charakter silnie emocjonalny. Ma on tendencję do uproszczeń, wręcz banalizacji kwestii będących przedmiotem debaty politycznej, posługuje się językiem właściwym dla codziennej, potocznej komunikacji, nie mówi „żargonem polityków”⁴⁸. Chętnie podkreśla, że w przeciwieństwie do polityków jest człowiekiem czynu, działania, faktów, a nie słów⁴⁹. Jest zawsze uśmiechnięty, optymistyczny, pewny siebie, stosuje najlepsze techniki komunikacji, wykorzystując symbolikę oraz sentymentalne słownictwo seriali telewizyjnych; wyraźnie forsuje mit „antypolityki”. Mówi językiem, który jest adresowany do publiczności spektaklu. Komunikat ten jest przeznaczony dla „zwykłych” ludzi, w tym celu sam nadawca prezentuje się jako jeden z nich, daleki od świata polityki, a także pokazuje ko-

⁴⁵ M. Tarchi, dz. cyt., s. 194.

⁴⁶ Tamże, s. 200.

⁴⁷ J. Jóźwiak-Di Marcantonio, dz. cyt., s. 247.

⁴⁸ Motywy antypolityki i antypartyjności są stałym elementem jego retoryki. Por. M. Giannini, dz. cyt., s. 73.

⁴⁹ W tym samym czasie jego główny adwersarz polityczny w kampanii wyborczej z 1994 r. Achile Occhetto Sekretarz PDS podkreślał, że sam jest politykiem-fachowcem, co powinno predysponować do funkcji rządzenia, stosował też tradycyjną dla sfery politycznej retorykę. Jednocześnie usiłował dyskredytować w oczach wyborców S. Berlusconiego, opisując jego kampanię jako serię „spotów reklamowych”, pozbawioną argumentacji właściwej dla polityki.

nieczność wsłuchiwania się w potrzeby tych ludzi i ich reprezentowania. Jest utalentowanym współczesnym trybunem ludowym⁵⁰.

Retoryka Berlusconiego nie pobudza do refleksji, krytycznego rozumowania, ale raczej jest skierowana w sferę emocji, ma wzbudzać empatię. Wykorzystuje język reklamy ożywiający pragnienia, aspiracje, marzenia, które są ważniejsze od ich realizacji. Kłamstwa są elementem gry Berlusconiego, który przekracza granice tego, co prawdziwe i prawdopodobne. Polityk ten jest jednym z „towarów na politycznym rynku”, a opakowanie jest ważniejsze od zawartości⁵¹. Głosi recepty dobrze już znane i przyjęte, unika informowania i innowacji, chce potwierdzać opinie odbiorcy, jego system wartości i oczekiwań. Skutecznie posługuje się socjotechniką (niebieskie barwy partyjne nawiązują do koloru nieba i mają przywołać fantasmagorię włoskiego cudu, hymn FI ma hipnotyzować, zaś ministrowie i deputowani adorować szefa)⁵².

W centrum komunikowania S. Berlusconiego, zarówno werbalnego, jak i niewerbalnego, obecny jest element komiczny i ludyczny (gra słów, dowcipy, gestykulacja, grymasy, bon moty)⁵³. Tych zabiegów nie należy jednak redukować do ekstrawagancji politycznego outsidera, który wykorzystuje metody właściwe dla rozrywki. Umiejętność ta okazała się niezwykle skuteczna w uprawianiu populizmu antypolitycznego, pozwala bowiem na ośmieszanie politycznych rytuałów i przygotowuje na *uzdrawiającą interwencję nowego lidera*⁵⁴.

⁵⁰ A. Stille, *Citizen Berlusconi. Vita e imprese*, Garzanti 2006, s. 297.

⁵¹ V. Susca, *A l'ombre de Berlusconi. Les médias, l'imaginaire et les catastrophes de la modernité*, Paryż 2006, s. 95.

⁵² Tamże s. 104-105.

⁵³ M. Belpoliti, *Il corpo del capo*, Parma 2009.

⁵⁴ M. Prospero, *Il comico della politica. Nichilismo e aziendalismo nella comunicazione di Silvio Berlusconi*, Rzym 2010.

***Il Cavaliere* na czele rządu**

S. Berlusconi jest przede wszystkim przywódcą partyjnym, ale miał również okazję pełnić funkcje szefa rządu. Urząd premiera sprawował *notabene* najdłużej w historii współczesnych Włoch (stanowisko to obejmował czterokrotnie). Stabilność rządu obok bipolaryzacji sceny partyjnej i alternacji władzy stanowią najważniejsze symptomy zmian systemowych we Włoszech ostatniej dekady. Procesy te są zarazem nierozzerwalnie kojarzone z obecnością na scenie politycznej S. Berlusconiego. Jego rządy pomimo stabilności gabinetu i silnego przywództwa premiera nie przyniosły realizacji zapowiadanych w programie zmian, nie spełniły pokładanych nadziei na ważne dla gospodarki i państwa reformy. Podkreślić należy, że Berlusconi jako szef rządu dysponował ogromnym potencjałem zmian reformatorskich i stanął w istocie przed doskonałą okazją przeprowadzenia głębokich reform instytucjonalnych. Całokształt jego dokonań jako premiera dowodzi jednak, że *nie jest liberalnym reformatorem ani wiernym wyznawcą mechanizmu konkurencji, ale biznesmenem, który wkroczył do polityki, aby chronić własne interesy*⁵⁵.

Szczególnie znamienne dla jego działalności w okresie pełnienia funkcji premiera było natomiast inspirowanie i forsowanie ustawodawstwa służącego ochronie własnej osoby (zapewniające ochronę w toczących się sprawach karnych) oraz interesów ekonomicznych (gwarantujące zyski finansowe). Mowa tu o tak zwanych ustawach *ad personam*. Do rangi symbolu nowego stylu zarządzania sprawami państwowymi za pomocą instrumentów i metod „biznesowych” urosła słynna ustawa Tremontiego. Rząd w trybie nadzwyczajnym przyjął dekret ustawodawczy wprowadzający przepisy mające na celu przyspieszenie wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, a także redukcję obciążeń podatko-

⁵⁵ Z. Machelski, dz. cyt., s. 322.

wych (przekształcony w ustawę 8 sierpnia 1994 r.). Dekret stanowił jeden ze sztandarowych przykładów realizacji programu partii *Forza Italia*. Podstawowym panaceum na problemy gospodarcze miał być przepis gwarantujący zwolnienie z podatków przedsiębiorstw, które zrealizowały w 1994 r. i 1995 r. inwestycje przekraczające średnią sum inwestowanych w okresie poprzednich pięciu lat. Przepisy zostały doskonale wykorzystane przez podmioty kontrolowane przez rodzinę Berlusconi⁵⁶. W wielu publikacjach działalność polityczną S. Berlusconiego łączono z praktyką wykorzystywania pozycji parlamentarzysty i premiera do realizacji partykularnych celów ekonomicznych i finansowych. W analizach politologicznych pojawiły się w tym kontekście pojęcia „korupcji politycznej”, „agregacji polityczno-gospodarczej” czy też „klanu”, rozumianego jako *ustrukturalizowana, złożona organizacja zarządzająca władzą polityczną w celach prywatnych poprzez wykorzystanie lojalności i dyspozycyjności administracji publicznej*⁵⁷.

Aktywności S. Berlusconiego w sferze publicznej towarzyszyły od początku kontrowersje związane z konfliktem interesów oraz oskarżenia o działania niezgodne z prawem⁵⁸. Toczące się przed organami sprawiedliwości sprawy sądowe oraz nagłaśniane w mediach skandale obyczajowe stanowiły nieodłączny element jego publicznego *curriculum vitae*. W tym wymiarze przypadek tego włoskiego polityka jest szczególny, wręcz unikalny jak na demokratyczne państwo prawne. Lista oskarżeń jest długa i obejmuje sprawy o korupcję, w tym korupcję sądową, przestępstwa podatkowe, malwersacje, nieprawi-

⁵⁶ E. Veltri, M. Travaglio, *L'odeur de l'agent. Les origines et les dessous de la fortune de Silvio Berlusconi*, Fayard 2001, s. 324-325.

⁵⁷ D. Ungaro, *La transizione italiana. Analisi e interpretazioni sociologiche*, Roma 1997, s. 90.

⁵⁸ Problem konfliktu interesów premiera S. Berlusconiego był przedmiotem szeregu prawnych i politologicznych analiz oraz publicystycznych polemik. Zob. m.in. G. Pasquino, *La transizione a parole*, Bologna, 2000, s. 35.

dłowości przy sprzedaży lub zakupie przedsiębiorstw, fałszowanie bilansów i ksiąg rachunkowych, krzywoprzysięstwo w sprawie loży masońskiej P2, oskarżenia o pranie brudnych pieniędzy i kontakty z mafią, nadużywanie uprawnień wynikających ze stanowiska premiera czy korzystanie z usług nieletnich prostytutek⁵⁹. Orzeczenia wymiaru sprawiedliwości i postępowania prokuratorskie, prowadzone przeciwko S. Berlusconiemu, kończyły się decyzjami o przedawnieniu, objęciu amnestią, uniewinnieniu, odłożeniu postępowania *ad acta*. Pierwszy wyrok skazujący został wydany w październiku 2012 r., obok kary ograniczenia wolności (zamienionej na prace społeczne) skutkował zakazem pełnienia funkcji publicznych (w tym sprawowania mandatu parlamentarnego i kandydowania w wyborach). W wyniku działań wymiaru sprawiedliwości polityczna kariera Berlusconiego weszła w fazę schyłkową, tymczasem fenomen określany mianem „*berlusconismo*” nadal determinuje funkcjonowanie włoskiej polityki.

Fenomen *berlusconismo*

S. Berlusconi jest bez wątpienia przywódcą politycznym, który w sposób istotny zaznaczył swą obecność w historii powojennych Włoch. W dużej mierze on właśnie uosabia tzw. Drugą Republikę, która miała wyłonić się po głębokim kryzysie Pierwszej Republiki przełomu lat 80. i 90. „Druga Republika” miała oznaczać nową jakość, odrzucenie dawnych patologii i dysfunkcji, sanację systemu, jego modernizację i racjonalizację – okazała się demokracją medialną, polityką spektaklu⁶⁰, z wyborami zdeterminowanymi przez techniki marketingu

⁵⁹ Głośne skandale obyczajowe (tzw. *Noemi-Gate*, *Ruby-Gate*) przekształciły się w oskarżenia prokuratorskie i procesy sądowe.

⁶⁰ C. Ruzza, S. Fella, *Re-inventing The Italian Right. Territorial Politics, Populism and >>post-fascism<<* Routledge 2009, s. 228.

politycznego, z formułą „rządów osobistych”⁶¹. Druga Republika stała się systemem, w którym nie zanikły dawne dysfunkcje, a pojawiły się nowe problematyczne zjawiska.

Znaczenie obecności S. Berlusconiego dla włoskiej demokracji i dla przestrzeni społeczno-kulturowej jest przedmiotem wielu analiz. Nie brak krytycznych poglądów dostrzegających w niej groźny symptom zjawiska o charakterze stałym, uniwersalnym i dysfunkcyjnym zarazem: *berlusconizm jest poważną patologią demokracji włoskiej*⁶². Publicysta amerykański Aleksander Stille zjawisko to postrzega w szerszym kontekście jako pewną włoską specyficzną zdolność wytwarzania nowych, niebezpiecznych trendów. *Włochy to europejskie laboratorium złych idei*⁶³, w tym kraju zrodził się faszyzm, powstał prototyp mafijnej przestępczości zorganizowanej, znalazł się matecznik jednego z najsilniejszych lewicowych ruchów terrorystycznych w Europie (Czerwone Brygady) i wreszcie wygenerowany został „zaraźliwy berlusconizm”.

Niezależnie od różnych ocen, podyktowanych niejednokrotnie odmienią polityczną wrażliwością, wszyscy komentatorzy włoskiej polityki koncentrują swą uwagę na danych liczbowych: w kolejnych głosowaniach poparcie wyborcze dla S. Berlusconiego i jego formacji (*Forza Italia*, *Popolo Della Libertà*) utrzymywało się na wysokim poziomie, oscylując między 20,6% a 37,4%⁶⁴. S. Berlusconi kilkakrotnie już udowadniał skuteczność swych kampanii wybor-

⁶¹ D. McDonnell, *Silvio Berlusconi's Personal Parties: From Forza Italia to the Popolo Della Libertà*, [w:] „Political Studies”, vol. 61, 2013, s. 217-233.

⁶² G. Gemma, *Dialogando sul “berlusconismo”: la dilatazione dei principi fondamentali*, 18 febbraio 2012, s. 3, http://www.forumcostituzionale.it/site/index.php?option=com_search&Itemid=2&searchword=berlusconi&submit=Cerca&searchphrase=exact, 22.12.2013.

⁶³ A. Stille, dz. cyt., s. 297.

⁶⁴ Wyniki *Forza Italia/Popolo Della Libertà* w systemie proporcjonalnym w wyborach do Izby Deputowanych: w 1994 r. FI 21%, w 1996 r. FI 20,6%, w 2001 r. FI 29,4%, w 2006 r. FI 23,7%, w 2008 r. PdL 37,4%. Zob. C. Guarnieri, *Il sistema politico Italiano*, Bologna 2006, s. 78, Zob. Z. Machelski, dz. cyt., s. 232, 298.

czych. Wykazał również zdolność zawierania korzystnych koalicji wyborczych. Był w stanie nie tylko pozyskać dla swojej partii około jednej czwartej głosów wyborczych, ale i utrzymać wysoki poziom społecznego poparcia nawet w najtrudniejszym dla siebie okresie – po kilku latach sprawowania rządów, w czasie dotkliwego kryzysu ekonomicznego, przy towarzyszących mu procesach sądowych, a nawet skandalach obyczajowych (jeszcze w czerwcu 2010 r. 44%. Włochów darzyło Berlusconiego zaufaniem, dopiero w lipcu 2011 r. wskaźnik ten obniżył się do 25%, we wrześniu 2011 r. 33% respondentów nadal uważało, że jest on dobrym szefem rządu, a deklarowane w listopadzie 2011 r. poparcie dla Ludu Wolności, partii formalnie kierowanej przez A. Alfano, oscylowało wokół 25,6%, zaś dla całego bloku centroprawicy utrzymywało się na poziomie 36,6%)⁶⁵. Ten fenomen popularności Berlusconiego inspirował stale do analiz i naukowych wyjaśnień.

W sferze realnego działania politycznego skuteczność Berlusconiego nie poddaje się jednoznacznej i łatwej ocenie. S. Berlusconi wykazał wysoką efektywność jako lider partyjny. Dowiódł swej umiejętności zawiązywania koalicji wyborczych i kierowania sojuszami, doprowadził do zjednoczenia sił centroprawicy wokół własnej formacji, uzyskiwał kilkakrotnie dobre wyniki wyborcze, a trzykrotnie po zwycięskich elekcjach stawał na czele rządu, wykazał zdolność do utrwalenia swej pozycji na scenie politycznej. Potrafił zbudować wokół swojej formacji *Forza Italia* względnie trwały blok centroprawicowy⁶⁶ i odgrywać w nim centralną rolę. Jednocześnie metody osiągnięcia tych celów politycznych i przywództwa budzą skrajne emocje.

⁶⁵ Sondaże Demos&Pi z 22 września 2011, <http://www.demos.it/a00402.php>, 5.12.2011, sondaże EMG z 7 listopada 2011, <http://www.sondaggibidimedia.com/2011/11/sondaggio-emg-7-novembre-per-il-tg-la7.html>, 5.12.2011r.

⁶⁶ Obejmujący Sojusz Narodowy, Ligę Północną, ugrupowania postchadeckie, mniejsze ugrupowania centrowe o profilu liberalnym i socjalliberalnym.

Wydaje się, że „berlusconizm” jako fenomen charakteryzujący współczesne antypolityczne przywództwo we Włoszech nie ma epizodycznego czy efemerycznego charakteru, a wręcz przeciwnie, wiele wskazuje na to, że może w dłuższym okresie determinować sposób funkcjonowania sfery politycznej tego kraju. Stanowi wariant stylu politycznego przywództwa już wcześniej występującego w warunkach włoskich⁶⁷. Styl ten jest imitowany (z większym lub mniejszym powodzeniem) przez polityków innych formacji politycznych – sposób prowadzenia kampanii próbował naśladować Walter Veltroni z Partii Demokratycznej. Antypolityczny styl trybunów ludowych jest wyróżnikiem włoskich przywódców politycznych: Umberto Bossiego czy Beppe Grillo. Podobieństwo dostrzec można także w stylu Matteo Renzi, nowego szefa Partii Demokratycznej, a od stycznia 2014 r. premiera Włoch. Ten młody lider włoskiej lewicy stanowi kolejny przykład włoskiego polityka „nowego typu”. Reprezentuje wykreowany przez Berlusconiego model przywództwa charyzmatycznego, postmodernistycznego⁶⁸. Jest skuteczny w komunikowaniu politycznym, potrafi obudzić społeczny entuzjazm i zaufanie w możliwość zmiany. Głosi potrzebę odnowy współczesnej demokracji, chce przywrócić jej prawdziwe oryginalne oblicze, dowartościowując *demos* kosztem ogniw pośredniczących (organizacji partyjnych). Stosuje sprawdzony styl komunikacji politycznej, w której polityka jest spersonalizowana, emocjonalna i medialna. Jest zarazem pragmatyczny, „nieobciążony ideologicznym bagażem”, który mógłby przeszkadzać kooperacji międzypartyjnej (czego dowodzi choćby porozumienie z S. Berlusconim w sprawie projektu reformy wyborczej).

⁶⁷ G. Pasquino, *Leader, Institutions, and Populism: Italy in a Comparative Perspective*, [w:] G. Pasquino, J.L. Newell, P. Mancini, dz. cyt., s. 4.

⁶⁸ F. Bordignon, *Matteo Renzi: A >>Leftist Berlusconi<< for the Italian Democratic Party?* „Southern European Society and Politics” vol. 19/2014, nr 1, s. 19, <http://dx.doi.org/10.1080/13608746.2014.887240>, 10.08.2014.

Berlusconi niewątpliwie dowiódł, że należy do grona polityków o silnej charyzmie, której jednak nie był w stanie lub nie chciał jej w pełni eksploatować. Dysponując możliwościami przeprowadzenia głębokich reform instytucjonalnych, w tym również konstytucyjnych, nie potrafił ich implementować. Pokazał tym samym, że nie jest przywódcą transformacyjnym (*institutional-builder*). Nawet w odniesieniu do uchwalonego głosami swej koalicji projektu rewizji konstytucji w 2005 r. Berlusconi nie wykazał niezbędnej determinacji i zaangażowania w jej promowanie. W efekcie nowelizacja została odrzucona w referendum powszechnym w 2006 r. Po latach swoich rządów nie pozostawił żadnych trwałych zmian w obszarze idei czy instytucji⁶⁹.

Mierząc przywództwo polityczne skutecznością kreowania nowych partii, animowania ruchów politycznych, budowania koalicji, kierowania organizacjami politycznymi, prowadzeniem kampanii wyborczych i pozyskiwaniem zwolenników, zdolnością zdobywania i utrzymywania władzy, należy docenić wysoką efektywność S. Berlusconiego. Natomiast jeśli przywództwo polityczne postrzegać będziemy jako pełnienie szczególnej roli męża stanu, czyli przywódcy, którzy rządzi państwem, realizując swoją wizję, tworzy projekty i potrafi je implementować, jest w stanie przekształcać istniejący stan rzeczy – zapewniając stabilność rządu i systemu, ograniczając patologie władzy, gwarantując istotne dla systemu standardy i wartości, sprzyjając rozwojowi gospodarczemu, wzmacniając wiarygodność państwa w oczach obywateli oraz środowiska międzynarodowego – to takich oczekiwań przywództwo Berlusconiego nie spełniło. Trudno dopatrzeć się w osobie czterokrotnego premiera, najdłużej pełniącego ten urząd w historii Włoch, kwalifikacji „męża stanu”. Berlusconi

⁶⁹ Sam Berlusconi lubił porównywać się do wielkich charyzmatycznych przywódców, m.in. Charlesa De Gaulle’a czy Napoleona Bonaparte. Tylko Napoleon osiągnął więcej niż ja stwierdził podczas programu telewizyjnego „Matrix” w stacji Canale 5 w dniu 10 lutego 2006 r.

reprezentuje przykład przywództwa antypolitycznego, odrzucającego klasyczną koncepcję polityki, a oferującego fałszywą, „toksyyczną” formułę odpowiedzi na zarysowujący się kryzys reprezentacji, kryzys demokracji i kryzys przywództwa⁷⁰.

Reprezentowany przez Berlusconiego nowy model przywództwa politycznego wyrasta z podłoża społeczno-kulturowego, które stanowi mieszaną postaw obnażających słabość włoskiego „społeczeństwa obywatelskiego”⁷¹, charakteryzującego się specyficznym indywidualizmem, nieufnością wobec innych, antyparlamentaryzmem, dystansem wobec instytucji państwa, przekonaniem, że państwo stanowi raczej problem niż rozwiązanie, zaś politycy kierują się własnymi interesami, a nie dobrem publicznym. Wymodelowany przez Berlusconiego nowy antypolityczny, neopopulistyczny i zmediatyzowany styl uprawiania polityki⁷², wydaje się być naturalnie i logicznie wkomponowany w społeczno-kulturowy kontekst współczesnych Włoch.

⁷⁰ Problem „toksyczności” przywództwa wyjaśnia interesująco J. Lipman-Blumen w książce pt. *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them*, Oxford 2005.

⁷¹ R. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Warszawa 1995.

⁷² G. Pasquino, *The Five Faces of Silvio Berlusconi: The Knight of Anti-Politics*, [w:] „Modern Italy” nr 1, 2007, s. 39.

Abstrakt

Od momentu ujawnienia się głębokiego kryzysu włoskich instytucji politycznych i rekonfiguracji systemu partyjnego w latach 90. włoska przestrzeń polityczna została zdominowana przez postać Silvio Berlusconi. W artykule przyjęto założenie, że przywództwo S. Berlusconi może być postrzegane jako naturalny produkt rozwojowy włoskiego populizmu i kultury antypolitycznej. Berlusconi uosabia „nową politykę”, którą charakteryzuje widoczna mediatyzacja, personalizacja i prezydencjalizacja systemu instytucjonalnego. We współczesnych demokracjach budowa politycznego przywództwa opiera się na strategiach komunikacji z silnym wyeksponowaniem wizerunku i formy kosztem treści oraz osobowości kosztem ideologii. W sposób szczególny możemy obserwować tę tendencję, dokonując analizy przywództwa S. Berlusconi. Artykuł ma na celu przedstawienie kluczowych cech tego przywództwa. Są w nim analizowane przesłanki pojawienia się na włoskiej scenie politycznej Berlusconi jako nowego aktora politycznego, uwypuklona jest rola jego politycznego „narzędzia” – partii *Forza Italia*, omówione są elementy koncepcji politycznych, podkreślone znaczenie i specyfika charyzmatycznej osobowości oraz neopopulistycznego stylu przywództwa, a także przywołane ambiwalentne osiągnięcia w roli szefa rządu. W zakończeniu podnosi się, że fenomen *berlusconismo* odzwierciedla specyficzne, generalne tendencje charakteryzujące dzisiejsze demokracje i przewiduje się, że zjawisko to przetrwa swego prekursora i w dłuższym okresie będzie determinować włoską politykę, a nawet oddziaływać na inne systemy.

THE CASE OF SILVIO BERLUSCONI – A NEW TYPE OF LEADERSHIP?

Abstract

Since the deep crisis of Italian political institutions and the collapse of the party system in 1990s., the Italian political space has undoubtedly been dominated by the figure of Silvio Berlusconi. This paper argues that the Berlusconi's leadership can be seen as a natural product of development of Italian anti-political culture and populism. Berlusconi embodies the "new politics", characterized by remarkable mediatization, personalization and presidentialization of the institutional system. In contemporary democracies, the construction of political leadership is driven by communication strategies with greater emphasis on image over substance and personality over ideology. We can observe this tendency when we explore Berlusconi's leadership. The article is aimed at identifying some key features of his leadership. The article analyzes the conditions for the emergence of Berlusconi as the main political actor, paying special attention to the role of his political "tool" *Forza Italia*. It describes the key elements of his political conceptions, points at his charismatic personality and neo-populist style of leadership as well as at the rather ambivalent achievements in the role of the head of government.

Maciej Hartliński

ZAGADNIENIA BADAWCZE W ANALIZACH PRZYWÓDCÓW POLITYCZNYCH NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH PUBLIKACJI POLITOLOGICZNYCH W POLSCE

Słowa kluczowe:

przywództwo polityczne, przywódcy polityczni, przywódcy partyjni, prezydent, premier

Wprowadzenie

Tematyka przywództwa politycznego zyskuje coraz szersze grono badaczy oraz czytelników w Polsce. Jest to konsekwencja licznych inicjatyw badawczych, konferencji i publikacji. Dzięki kolejnym przedsięwzięciom jesteśmy w stanie lepiej zrozumieć istotę przywództwa politycznego. Poszerza się tym samym nasza wiedza nie tylko o tej problematyce, ale również o ujęciach i tematyce badawczej.

Dotychczas występował brak opracowania dążącego do zebrania i przedstawienia zagadnień poruszanych w analizach przywódców politycznych w polskiej literaturze przedmiotu. Jest to pierwsza próba syntezy i naszkicowania obrazu, jaki powstaje po dokładnym prześledzeniu treści opracowań. Niniejszy tekst jest konsekwencją przeprowadzonej wcześniej interpretacji ilościowej kierunków badań nad przywództwem politycznym, gdyż wyróżnione wówczas trendy pokazały, że przywódcy polityczni stanowią główną oś zainte-

resowania wśród polskich badaczy. Dlatego warto dokonać pogłębionych studiów nad tym zagadnieniem.

Celem opracowania jest ukazanie zagadnień poruszanych w artykułach dotyczących badań przywódców politycznych oraz płynących z nich wniosków. Kluczowe jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, na jakich aspektach koncentrują się autorzy, dokonując analiz przywódców politycznych.

Poprzez tytułowe zagadnienia rozumiane są problemy, na które zwracają uwagę autorzy artykułów. Należy więc w tym miejscu podkreślić, że stosowane w niniejszym tekście pojęcia zagadnień badawczych/obszarów/ujęć nie są tożsame z podejściami i modelami teoretycznymi. Nie jest celem pracy wskazanie na wypracowane w literaturze światowej metody, modele i podejścia badawcze i ich odniesienie do polskich analiz. W skromnym zamierzeniu jest nim bowiem ukazanie i uszeregowanie opracowań odnośnie tematyki. To znaczy, że aspiracją tego opracowania jest analiza „co” badają, bardziej niż „jak”, gdyż to drugie może stanowić dopiero następny krok.

Struktura tekstu została podzielona na cztery części. Po wprowadzeniu do opracowania przedstawiony zostanie zakres badań i ogólna charakterystyka przywódców politycznych. Następnie na tak wskazanym materiale przeprowadzona zostanie analiza treści tychże prac i wyróżnienie głównych obszarów tematycznych. Na tej podstawie możliwe będzie wyciągnięcie wniosków odnośnie sposobów podejmowania tematyki.

Wiedza o badaniach nad przywódcami politycznymi jest równie ważna, jak wiedza o przywódcach politycznych. Staje się wówczas możliwe zapoznanie z różnorodnością ujęć badawczych, co przyczyni się do dalszego rozwoju i doskonalenia kolejnych prób poznawczych.

Zakres badań i ogólna charakterystyka przywódców politycznych

Wcześniejsze ustalenia ilościowe, stanowiące podstawę do niniejszej analizy, pokazały, że tematyka przywódców politycznych jest najbardziej popularna. Przywołując najistotniejsze dane, należy podkreślić, że w 15 monografiach zbiorowych wydanych w Polsce¹, znajdują się 354 artykuły, z których najwięcej dotyczyło przywódców politycznych. Stanowi to największą kategorię badań, obok przywództwa politycznego na poziomie lokalnym, teorii przywództwa politycznego, przywództwa politycznego w poszczególnych państwach i regionach, przywództwa partyjnego.

Uwzględnione w tym miejscu opracowania odnoszą się do 51 polityków (11 polskich² i 40 zagranicznych³). Wydaje się zatem, że jest to wystarczająca

¹ *Przywództwo polityczne*, T. Bodio (red.), *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość*, Warszawa 2001; L. Rubisz, K. Zuba (red.), *Model przywództwa. Wymiar lokalny, krajowy, międzynarodowy*, Toruń 2004; A.K. Piasecki (red.), *Przywódcy i przywództwo we współczesnej Afryce* Kraków 2006; A. Żukowski (red.), *Partie polityczne – przywództwo partyjne*, Olsztyn 2008; J. Sielski, M. Czerwiński (red.), *Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*, Toruń 2008; S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska (red.), *Gra w przywództwo – jak zdobyć i utrzymać władzę*, Lublin 2008; B. Szklarski (red.), *Lider, Manager, Oportunist – współczesne koncepcje przywództwa*, Warszawa 2008; K. Kasianiuk (red.), *Władza i przywództwo polityczne w demokracji*, Warszawa 2008; E. Nowak, D. Litwin-Lewandowska (red.), *Przywództwo, elity i transformacje w krajach WNP. Problemy metodologii badań*, Lublin 2010; T. Bodio (red.), *Przywództwo i elity polityczne w krajach WNP*, Warszawa 2010; T. Bodio, W. Jakubowski (red.), *Studia nad przywództwem politycznym. Ustalenia metodologiczne i praktyka*, Warszawa 2010; A. Kasińska-Metryka (red.), *Kryzys przywództwa we współczesnej polityce*, Toruń 2011; W. Konarski, A. Durska, S. Bachrynowski (red.), *Liderzy i przywódcy w rzeczywistości polonijnej*, Warszawa 2011; J. Knopek (red.), *Przywództwo polityczne a przywództwo polonijne. Między teorią a praktyką*, Koszalin 2011.

² Skupiono się na następujących przywódcach politycznych: Lech Kaczyński (5 razy); Lech Wałęsa (3); Jarosław Kaczyński (2); Józef Piłsudski (2); Donald Tusk (2); Leszek Balcerowicz; Wojciech Jaruzelski; Jacek Kuroń; Aleksander Kwaśniewski; Ignacy Paderewski; Janusz Palikot.

³ Uwaga została skierowana na następujących przywódców politycznych: Władimir Putin (5 razy); Hugo Chávez (4); Konrad Adenauer; Silvio Berlusconi; Tony Blair; Jacques Chirac; ChunDoo Hwan; Mustafa Dżemilew; Faruk I; Francisco Franco; Mohandas Karamchand Gandhi; Indira Gandhi; Michaił Gorbaczow; Saddam Husajn; Borys Jelcyn; Wiktor Juszczenko; Laurent Kabila; Joseph Kabila; Muammar Kaddafi; Kim Dae Jung; Kim Young Sam; Vaclav Klaus; Helmut Kohl; Aleksander Łukaszenko; John Garang de Mabior; Nelson Mandela; Vladimir Meciari; Dimitrij Miedwiediew; Slobodan Milosevic; Evo Morales; Rhodriego Morgana; Nursułtan

liczba tekstów i postaci, na bazie których można wyciągnąć szersze wnioski. Wśród nich znajdziemy zarówno takie nazwiska polityków, które są rozpoznawalne, jak i takie, które nie są znane szerokiemu gronu czytelników i obserwatorów życia politycznego.

Zwracając uwagę na kontekst geograficzny, warto wspomnieć, że większość opracowań dotyczy przykładów zagranicznych, a rodzimi politycy nie stają się celem dociekań. Uwzględniając państwa, z których pochodzili przywódcy polityczni, trudno wskazać tu jakieś wyraźne dysproporcje, gdyż uwaga rozprzestrzeniała się w miarę równomiernie.

Tab. 1. Przywódcy polityczni w kontekście geograficznym i czasowym.

Przywódca	Kraj	Region	Postać historyczna
Władimir Putin	Rosja	Azja/Europa	Nie
Hugo Chavez	Wenezuela	Ameryka Płd	Nie
Konrad Adenauer	Niemcy	Europa	I poł. XX w.
Silvio Berlusconi	Włochy	Europa	Nie
Tony Blair	Wielka Brytania	Europa	Nie
Jacques Chirac	Francja	Europa	Nie
ChunDoo Hwan	Korea Płd	Azja	II poł. XX w.
Mustafa Dżemilew	Ukraina	Europa	Nie
Faruk I	Egipt/Sudan	Afryka	I poł. XX w.
Francisco Franco	Hiszpania	Europa	II poł. XX w.
Mohandas Karamchand Gandhi	Indie	Azja	I połowa XX w.
Indira Gandhi	Indie	Azja	II poł. XX w.
Michaił Gorbaczow	ZSRR/Rosja	Azja	Nie
Saddam Husajn	Irak	Azja	Nie
Borys Jelcyn	Rosja	Azja/Europa	Nie
Wiktor Juszczenko	Ukraina	Europa	Nie
Laurent Kabila	Kongo	Afryka	Nie
Joseph Kabila	Kongo	Afryka	Nie
Muammar Kaddafi	Libia	Afryka	Nie
Kim Dae Jung	Korea Płd	Azja	Nie

Nazarbajew; Olof Palme; Theodor Roosevelt; RohTaeWoo; Thomas Sankara; Robert Schuman; Leopold Sedar Senghor; Antanas Smetona; Jan Smuts.

Przywódca	Kraj	Region	Postać historyczna
Kim Young Sam	Korea Płd	Azja	Nie
Vaclav Klaus	Czechy	Europa	Nie
Helmut Kohl	Niemcy	Europa	Nie
Aleksander Łukaszenko	Białoruś	Europa	Nie
John Garang de Mabior	Sudan	Afryka	Nie
Nelson Mandela	RPA	Afryka	Nie
Vladimir Meciar	Słowacja	Europa	Nie
Dimitrij Miedwiediew	Rosja	Azja/Europa	Nie
Slobodan Milosevic	Jugosławia/Serbia	Europa	Nie
Evo Morales	Boliwia	Ameryka Płd	Nie
Rhodri Morgana	Walia	Europa	Nie
Nursultan Nazarbajew	Kazachstan	Azja	Nie
Olof Palme	Szwecja	Europa	II poł. XX w.
Theodor Roosevelt	Stany Zjednoczone	Ameryka Płn	I poł. XX w.
RohTaeWoo	Korea Płd	Azja	Nie
Thomas Sankara	Górna Wolta/Burkina Faso	Afryka	II poł. XX w.
Robert Schuman	Francja	Europa	I poł. XX w.
Leopold SedarSenghor	Senegal	Afryka	II poł. XX w.
Antanas Smetona	Litwa	Europa	I poł. XX w.
Jan Smuts	ZPA	Afryka	I poł. XX w.

Źródło: Opracowanie własne.

Patrząc szerzej przez pryzmat kontynentów, widać większą dysproporcję w analizach polityków zagranicznych. Największa liczba polityków pochodzi z Europy (16), Azji (9), Afryki (9), Ameryki Płd (2), Ameryki Płn (1), zaś z Rosji – jako po części państwa leżącego w Azji/Europie – 3. Z rodzimego punktu widzenia można dostrzec zatem, że kierunek analiz jest pochodną położenia geograficznego. Nie powinno to dziwić, że im odleglejszy kraj, tym rzadziej jego politycy skupiają na sobie uwagę polskich badaczy.

Kolejnym wyróżnikiem poddanym oszacowaniu jest odległość czasowa, jaka dzieli ukazanie się publikacji od zakończenia aktywności politycznej/pełnienia stanowisk publicznych. W przypadku polskich polityków tylko dwa spośród jedenastu przypadków dotyczyły postaci funkcjonujących w dale-

kiej przeszłości (Ignacy Paderewski, Józef Piłsudski). W przypadku polityków zagranicznych 13 z 40 zakończyło swoją aktywność w I poł. XX wieku (Konrad Adenauer, Mohandas Karamchand Gandhi, Theodor Roosevelt, Robert Schuman, Antanas Smetona, Jan Smuts) lub II poł. XX wieku (Chun Doo Hwan, Francisco Franco, Indira Gandhi, Olof Palme, Thomas Sankara, Leopold Sedar Senghor). Można więc stwierdzić, że zdecydowana większość opracowań dotyczy polityków współczesnych, dobrze znanych autorom poświęcającym im swoją uwagę. Są to przywódcy polityczni aktualnie pełniący funkcje publiczne lub czyniący to w bardzo niedalekiej przeszłości.

Zagadnienia badawcze w analizach przywódców politycznych

Tematyka podejmowana przez poszczególnych autorów jest oczywiście zróżnicowana. Odmienność ta jest jak najbardziej wskazana i trudno oczekiwać jednolitości. Dlatego celem nie jest ocena poszczególnych opracowań, lecz uchwycenie pewnych wspólnych cech podejmowanej problematyki. Umożliwi to wskazanie określonych trendów w badaniach przywódców politycznych. Niestety precyzyność takiego wywodu jest ograniczona. Wynika to bowiem z przyporządkowania każdego z opracowań do pewnej grupy, co zawsze pozostaje dyskusyjne – tym bardziej, że część z nich traktuje o kilku wątkach jednocześnie.

Jednak po dokładnej lekturze i namyśle można wyciągnąć wstępne wnioski o ogólnych kierunkach analiz. W kontekście poszczególnych polityków można wyróżnić teksty, które koncentrują się na trzech obszarach: zagadnieniach biograficznych; porównaniach przywódców politycznych; pozostałych zagadnieniach ich aktywności.

1) Zagadnienia biograficzne

Najczęściej spotykanym zagadnieniem w analizach przywódców politycznych jest przedstawienie ich osoby w kontekście drogi do władzy. Autorzy skupiają się na kolejnych etapach życia, osiągnięciu pozycji politycznych czy też sposobie ich sprawowania. Wówczas dąży się do zarysowania całokształtu politycznej aktywności danego przywódcy politycznego. Co oczywiste, trudno tu o jakiś jednolity schemat, gdyż każdy z autorów czyni to w nieco odmienny sposób. Jednak co kluczowe, lektura tych opracowań wyraźnie wskazuje na ujęcie biograficzne i dążenie do opisu przywódcy politycznego⁴.

⁴ R. Lisiakiewicz, *Władimir Putin – droga do władzy*, [w:] A.K. Piasecki (red.), *Model przywództwa...*, s. 347-358; S. Chazbijewicz, *Mustafa Dżemilew jako przywódca ruchu narodowego Tatarów krymskich*, [w:] W. Konarski, A. Durska, S. Bahrynowski (red.), *Kryzys przywództwa...*, s. 383-394; S. Chazbijewicz, *Faruk I – ostatni król Egiptu*, [w:] A. Żukowski (red.), *Przywódcy i przywództwo we współczesnej Afryce...*, s. 163-172; M. Marczevska-Rytko, *Przywództwo polityczne Indiry Gandhi*, [w:] A.K. Piasecki (red.), *Model przywództwa...*, s. 381-389; M.M. Dziekan, *Saddam Husajn: megalomania i terror*, [w:] L. Rubisz, K. Zuba (red.) *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość...*, s. 244-258; M. Bankowicz, *Muammar Kaddafi: arabski lider Czarnej Afryki?*, [w:] A. Żukowski (red.), *Przywódcy i przywództwo we współczesnej Afryce...*, s.199-222; M. Korzeniewska-Wiszniewska, *Slobodan Milošević – od przywódcy narodowego do zbrodniarza wojennego*, [w:] A. Kasińska-Metryka (red.), *Studia nad przywództwem politycznym...*, s. 238-270; B. H. Toszek, *Przywództwo na miarę możliwości. Wizja postdemokratycznej Walii w programie politycznym Rhodriego Morgana*, [w:] W. Konarski, A. Durska, S. Bahrynowski (red.), *Kryzys przywództwa...*, s. 413-426; B.H. Toszek, *Wpływ osobowości politycznej Olofa Palmego na ukształtowanie nowoczesnego modelu przywództwa partyjnego w Szwecji*, [w:] J. Sielski, M. Czerwiński (red.), *Partie polityczne – przywództwo partyjne...*, s. 255-267; M. Sudoł-Szczepaniak, *>>Skazany na sukces<<. Kariera polityczna Nursułtana Nazarbajewa*, [w:] B. Szklarski (red.), *Gra w przywództwo...*, s. 145-154; K. Minkner, *Mohandas Karamchand Gandhi. Przywódca egalitarny w zhierarchizowanym społeczeństwie*, [w:] L. Rubisz, K. Zuba (red.) *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość...*, s. 320-335; S. Bachrynowski, *Polityka >>non violence<<, czyli model przywództwa politycznego Mahatmy Gandhiego*, [w:] W. Konarski, A. Durska, S. Bahrynowski (red.), *Kryzys przywództwa...*, s. 513-521; M. Ząbek, *John Garang de Mabior narodowa ikona >>Nowego Sudanu<<*, [w:] A. Żukowski (red.), *Przywódcy i przywództwo we współczesnej Afryce...*, s. 247-267; A. Żukowski, *Nelson Mandela – południowoafrykański mąż stanu*, [w:] L. Rubisz, K. Zuba (red.) *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość...*, s. 298-307; B. Ndiaye, *Thomas Sankara – Utracona nadzieja Afryki*, [w:] A. Żukowski (red.), *Przywódcy i przywództwo we współczesnej Afryce...*, s. 269-287; M. Molendowska, *Robert Schuman – wzór skutecznego przywództwa europejskiego*, [w:] A. Kasińska-Metryka (red.), *Studia nad przywództwem politycznym...*, s. 222-237; I. A. Ndiaye, *Dialog między Afryką a Europą. Leopold Sedar Senghor – duchowy*

Wśród tych opracowań występuje zróżnicowanie odnośnie poszczególnych akcentów. Autorzy rozpoczynają swoją narrację od czasów młodości, pierwszych inicjatyw politycznych, a czasem dopiero od momentu pełnienia funkcji publicznych. W niektórych przypadkach dodają informacje o życiu prywatnym lub też skupiają się wyłącznie na wybranych punktach zwrotnych.

2) Porównania przywódców politycznych

Interesującym zabiegiem jest porównywanie przywódców politycznych, a poprzez to wskazywanie na różnice i podobieństwa pomiędzy nimi. Trzeba zaznaczyć, że takie ujęcie tematu stanowi istotne wyzwanie dla badaczy i trudno dokonać takiej rzeczy na łamach krótkiej formy, jaką jest rozdział w monografii zbiorowej. W omawianych tekstach widać także różnorodność dotyczącą stopnia komparatystyki. Większość tekstów raczej skupia się na przedstawieniu przywódców politycznych bez uściślonych kryteriów.

W trzech przypadkach opracowania dotyczyły polskich przywódców politycznych. Karol B. Janowski podjął się porównania czterech prezydentów poprzez pryzmat ich aktywności⁵. Szczególnie zwraca uwagę na styl działalności, na podstawie którego dokonuje komparatystyki. Wskazuje dwa typy – konfliktowy (Lech Wałęsa, Lech Kaczyński) oraz integracyjno-konsensualny (Wojciech

przywódca, polityk, filozof, [w:] A. Żukowski (red.), *Przywódcy i przywództwo we współczesnej Afryce...*, s. 223-245; D.M. Dzierżek, *Antanas Smetona – litewski wariant przywództwa politycznego w systemie autorytarnym*, [w:] W. Konarski, A. Durska, S. Bahrynowski (red.), *Kryzys przywództwa...*, s. 461-468; J. Radowicz, *Przywództwo Tony'ego Blaira w Wielkiej Brytanii*, [w:] A. Kasińska-Metryka (red.), *Studia nad przywództwem politycznym...*, s. 291-301; M. Magoska, *Silvio Berlusconi – kontrowersyjny przywódca*, [w:] B. Szklarski (red.), *Gra w przywództwo...*, s. 203-210; A. Kaszukur, *Osobowość polityczna Jacka Kuronia*, [w:] J. Sielski, M. Czerwiński (red.), *Partie polityczne – przywództwo partyjne...*, s. 183-192; A. Żukowski, *Jan Smuts – przywódca nie tylko południowoafrykański*, [w:] A. Żukowski (red.), *Przywódcy i przywództwo we współczesnej Afryce...*, s. 173-197.

⁵ K. B. Janowski, *Kulturowe aspekty przywództwa politycznego*, [w:] A. Kasińska-Metryka (red.), *Studia nad przywództwem politycznym...*, s. 66-92.

Jaruzelski, Aleksander Kwaśniewski). Kolejną publikacją porównującą prezydentów jest opracowanie odnoszące się do przywódców prawicowych w postaci L. Wałęsy i L. Kaczyńskiego. Agnieszka Połynkiewicz dokonuje zestawienia obu polityków w kontekście wyborów powszechnych na urząd prezydenta oraz późniejszego pełnienia tych funkcji⁶. Natomiast Agnieszka Szczudlińska-Kanoś poświęciła swoją uwagę osobom L. Kaczyńskiego i Donalda Tuska, co uczyniła w kontekście ich rywalizacji w kampanii wyborczej w 2005 roku⁷. Dzięki temu możliwe okazało się poznanie istotnych faktów tego współzawodnictwa.

Dwa teksty dotyczą przywódców rosyjskich. Andrzej Czajowski poświęcił swoje opracowanie komparatystyce Michaiła Gorbaczowa, Borysa Jelcyna oraz Władimira Putina⁸. Przede wszystkim pokazuje ich drogę do prezydentury oraz sposób jej sprawowania. Co istotne, klarownie przedstawia proces dochodzenia do stanowiska oraz sytuację polityczną. Bożena Pietrzko odniosła się do prezydentury W. Putina i Dmitrija Miedwiediewa⁹. Co prawda skupiła się głównie na tym pierwszym, lecz przedstawiła go w kontekście przeprowadzanych reform państwowych, uznając je jako kluczowy aspekt kreowania jego pozycji (terytorialno-administracyjna, systemu partyjnego i wyborczego, sądownictwa i prokuratury, sił zbrojnych, środków masowego przekazu, społeczno-gospodarcze, ustrojowe).

⁶ A. Połynkiewicz, *Przywódcą prawicowy w Polsce na przykładzie Lecha Wałęsy i Lecha Kaczyńskiego*, [w:] J. Sielski, M. Czerwiński (red.), *Partie polityczne – przywództwo partyjne...*, s. 169-182.

⁷ A. Szczudlińska-Kanoś, *Wizerunek przywódcy w wyborach, na przykładzie rywalizacji Lecha Kaczyńskiego i Donalda Tuska*, [w:] A.K. Piasecki (red.), *Model przywództwa...*, s. 242-257.

⁸ A. Czajowski, *Michaił Gorbaczow, Borys Jelcyn, Władimir Putin. Rodzaje prezydentury*, [w:] L. Rubisz, K. Zuba (red.) *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość...*, s. 285-297.

⁹ B. Pietrzko, *Prezydentura Putina a prezydentura Miedwiediewa – zmiana czy kontynuacja polityki*, [w:] T. Bodio, W. Jakubowski (red.), *Przywództwo i elity polityczne w krajach WNP...*, s. 63-85.

Po jednym opracowaniu poświęcono przywódcom z innych krajów. Aleksandra Trzcińska-Polus przybliży sylwetki dwóch kanclerzy Niemiec, po czym dokonuje analizy porównawczej¹⁰. W sposób dość systematyczny podsumowuje i wskazuje różnice i podobieństwa wobec tych samych wyróżników.

Przemysław Żukiewicz dużą wagę przyłożył do wskazania wyraźnych wskaźników, według których porównał Vaclava Klausea i Vladimira Meciarą¹¹. Dzięki takiemu zabiegowi poszerzona została wiedza o obu politykach, a także teoretyczny dyskurs nad analizami przywódców politycznych.

Przykłady z Ameryki Południowej zostały ukazane poprzez postacie Hugo Chaveza i Evo Moralesa. Irena Mogilnicka scharakteryzowała tych przywódców rewolucyjnych oraz ich działania, co pozwoliło na poszerzenie wiedzy na temat specyfiki polityki oraz znaczenia polityków w tych krajach¹².

Natomiast egzemplifikacje z kontynentu azjatyckiego przybliżyła Grażyna Strnad, która opisała drogę do władzy przywódców politycznych pochodzących z Korei Południowej¹³. Po kolei przedstawiła czterech kluczowych polityków, którzy odegrali istotną rolę w polityce tego państwa.

Obszar Afryki klarownie ukazał Arkadiusz Żukowski, gdyż uzmysłowił, jak wielką rolę w polityce – również w wymiarze globalnym – odegrali J. Smuts i N. Mandela¹⁴. Obaj byli przecież nietuzinkowymi postaciami swoich czasów

¹⁰ A. Trzcińska-Polus, Konrad Adenauer – Helmut Kohl. Ojciec republiki i kanclerz zjednoczenia, [w:] L. Rubisz, K. Zuba (red.) *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość...*, s. 273-284.

¹¹ P. Żukiewicz, *Przywództwo jako proces. Przypadki powrotów politycznych Vaclava Klausea Vladimira Meciarą*, [w:] A. Kasińska-Metryka (red.), *Studia nad przywództwem politycznym...*, s. 271-290.

¹² J. Mogilnicka, *Nowa era przywódców typu rewolucyjnego w Ameryce Łacińskiej?*, [w:] B. Szklarski (red.), *Gra w przywództwo...*, s. 167-178.

¹³ G. Strnad, *Południowokoreańscy przywódcy polityczni w procesie demokratyzacji*, [w:] W. Konarski, A. Durska, S. Bahrynowski (red.), *Kryzys przywództwa...*, s. 542-558.

¹⁴ A. Żukowski, *Przywódcy południowoafrykańscy dwóch epok: Jan Smuts i Nelson Mandela*, [w:] W. Konarski, A. Durska, S. Bahrynowski (red.), *Kryzys przywództwa...*, s. 522-541.

i wywarli ogromny wpływ na otaczającą rzeczywistość. Ponadto, Edward J. Jaremczuk scharakteryzował postacie Laurenta Kabila i jego syna Kabila jr, którzy sprawowali władzę, prowadząc do powolnych przemian w Demokratycznej Republice Konga¹⁵.

Aspekt porównawczy jest również widoczny w opracowaniu Radosława Sajny, który mierzy się z problematyką wpływu mediów na przywódców politycznych i formułuje pojęcie przywództwa telewizyjnego¹⁶. Wskazuje on, że to właśnie dzięki przejmowaniu wpływu nad mediami możliwe było zdobycie władzy przez Silvio Berlusconi, W. Putina i H.Chaveza. Choć czynili to na różny sposób, to jednak podporządkowali sobie środki masowego przekazu.

3) Pozostałe zagadnienia

Trzeci obszar badań nad przywódcami politycznymi jest najbardziej szeroki i na tyle rozproszony, że zdecydowano się na brak podziału na oddzielne grupy. Można do niego zaliczyć wszystkie pozostałe teksty nie ujęte w powyższych kategoriach. Dokonano jednak, w miarę możliwości, uszeregowania względem podobnych zagadnień, gdyż odnajduje się wśród nich podobną optykę i wspólne wątki.

Tematyka trzech poniższych tekstów skupia się na próbie wskazania, a następnie zastosowania, wyznaczników teoretycznych, przydatnych w analizach przywódców politycznych.

¹⁵ E. J. Jaremczuk, *Walka o przywództwo polityczne w Republice Demokratycznej Konga – Laurent Kabila i jego syn Kabila jr*, [w:] A. Żukowski (red.), *Przywódcy i przywództwo we współczesnej Afryce...*, s. 289-308.

¹⁶ R. Sajna, *Berlusconi, Putin, Chavez – trzy modele przywództwa telewizyjnego*, [w:] A.K. Piasecki (red.), *Model przywództwa...*, s. 314-328.

Tadeusz Biernat proponuje analizę w kontekście systemowym i dokonuje tego na przykładzie L. Wałęsy¹⁷. Z pewnością można powiedzieć, że jest to jedna z nielicznych prób inicjowania dyskusji nad wyznacznikami badań przywódców politycznych. Autor zwraca uwagę na potrzebę pochylenia się nad takimi zagadnieniami jak: polityczna intuicja przywódcy, sprawowanie władzy, zróżnicowane sytuacje, rola mediów.

Natomiast Ewa Maria Marciniak podjęła się trudu wskazania na konkretne aspekty analiz przywódców politycznych, w tym przypadku ich kompetencji¹⁸. Wywody teoretyczne dotyczące tytułowego pojęcia zilustrowała przykładem M. Gorbaczowa, co pozwoliło ukazać zastosowanie założeń teoretycznych.

Następnym przykładem, pokazującym przybliżenie przesłanek teoretycznych i ich zastosowanie na konkretnym przykładzie, jest analiza osobowości. Zadania tego podjął się Jerzy Sielski, który skupił się na procesie tworzenia osobowości politycznej J. Kaczyńskiego¹⁹. Co istotne, wskazuje on na założenia teoretyczne leżące u podstaw jego rozważań. Prezentuje wybrane koncepcje dotyczące studiów osobowości w kontekście polityki, uzupełniając je o własne przemyślenia, co stwarza podstawy do kolejnych prób podejmowania tej tematyki.

Kolejnym obszarem badań powiązanych z przywódcami politycznymi jest ich wizerunek polityczny. Wyróżnić tu można jednak dwa podejścia. Pierw-

¹⁷ T. Biernat, *Przywództwo Lecha Wałęsy zaprzeczeniem teorii przywództwa*, [w:] L. Rubisz, K. Zuba (red.) *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość...*, s. 259-272.

¹⁸ E. M. Marciniak, *Badanie kompetencji przywódców politycznych (casus Michaiła Gorbaczowa)*, [w:] T. Bodio (red.), *Przywództwo, elity i transformacje w krajach WNP...*, s. 427-439.

¹⁹ J. Sielski, *Tworzenie się osobowości politycznej przywódcy na przykładzie Jarosława Kaczyńskiego*, [w:] J. Sielski, M. Czerwiński (red.), *Partie polityczne – przywództwo partyjne...*, s. 91-111.

sze z nich skupia się na analizie prasy i wyłaniających się z niej ocen oraz opisów dotyczących przedstawiania danego przywódcy politycznego. Autorzy prezentują tu punkt widzenia dziennikarzy, sami jedynie relacjonują wyniki badań. Dobrym przykładem jest opracowanie Kacpra Onyszko, dotyczące oceny przywództwa politycznego J. Kaczyńskiego, a bazujące na artykułach we „Wprost” i „Polityce”²⁰. Autor ten w przystępny sposób dokonał analizy tekstów, na bazie których przedstawił obraz prezydenta, wyłaniający się z obu czasopism. Poprzez takie aspekty jak sprawowanie władzy, umiejętności komunikacyjne czy koncyliacyjne, możliwe stało się przedstawienie dualizmu wizerunku tego przywódcy politycznego. Jak można się było domyśleć, oba czasopisma przedstawiały przywódcę politycznego w odmienny sposób. Kolejnym przykładem takiego podejścia jest opracowanie Michała Paszkowskiego na temat wizerunku L. Kaczyńskiego jako prezydenta RP, wyłaniającego się z publikacji w „Naszem Dzienniku”²¹. Autor ten, stosując problemowy tok narracji, wyróżnił trzy aspekty: L. Kaczyński jako prezydent, jego polityka historyczna oraz prowadzona przez niego polityka zagraniczna. Na podstawie dokonanej analizy gazeta ta kreśli obraz wyraźnie pozytywny, zdecydowanie podkreślający aprobatę dla działań tego prezydenta.

Kolejne opracowania również dotyczyły wizerunku przywódców politycznych, jednak bazują one na własnych obserwacjach uzupełnionych o publikacje innych autorów poruszających problematykę poszczególnych polityków. W jedynym przypadku posłużono się badaniami empirycznymi, co miało miej-

²⁰ K. Onoszko, *Ocena przywództwa politycznego Jarosław Kaczyńskiego w publicystyce >>Wprost<< i >>Polityki<< w latach 2005-2009*, [w:] W. Konarski, A. Durska, S. Bahrynowski (red.), *Kryzys przywództwa...*, s. 310-318.

²¹ M. Paszkowski, *Wizerunek Lecha Kaczyńskiego na łamach >>Naszego Dziennika<< w latach 2002-2010*, [w:] W. Konarski, A. Durska, S. Bahrynowski (red.), *Kryzys przywództwa...*, s. 319-329.

sce w przypadku analizy wizerunku L. Kaczyńskiego²². Marcin Stencel dokonał zestawienia opinii wyborców tego przywódcy i ukazania istotnych różnic oraz podobieństw między wyobrażeniami na temat wizerunku idealnego kandydata a L. Kaczyńskim. Portret cech oczekiwanych a postrzeganych wskazuje na wiele rozbieżności, które jednak zdaniem autora tych badań nie negują dalszego popierania tego przywódcy politycznego. Z kolei Karolina Lewicka kieruje swoją uwagę w stronę wizerunku Janusza Palikota²³. Poświęca mu swoje opracowanie, w którym przedstawia sposób działania tego polityka, nazwany palikotyzacją. Wskazuje główną ideę, jaka przyświeca tego typu autopromocji i zwiększaniu rozpoznawalności wśród społeczeństwa.

W literaturze przedmiotu można również spotkać opracowania podkreślające szeroki aspekt funkcjonowania państwa, w tym jego ustroju i uwarunkowań społeczno-kulturowych.

Józef M. Fiszer, stawiając tytułowe pytanie, dlaczego cała Rosja zaufała W. Putinowi, kreśli szerszy obraz niż tylko skupienie się na tym przywódcy²⁴. Ukazuje on wpięty kontekst transformacji ustrojowej, na tle której następnie umieszcza działania prezydenta Rosji. Podejmuje się całościowe spojrzenie na sytuację sprawowania władzy w Rosji i wielu czynników, które kształtowały ją formalnie i nieformalnie.

Natomiast Bozhena Yanisiv, opisując Wiktora Juszczenko, czyni to w kontekście instytucji prezydenta na Ukrainie, zmian konstytucyjnych oraz

²² M. Stencel, *Między rzeczywistością a ideałem. Wizerunek byłego prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego*, [w:] W. Konarski, A. Durska, S. Bahrynowski (red.), *Kryzys przywództwa...*, s. 246-260.

²³ K. Lewicka, *Zwycięstwo politycznej autopromocji – rzecz o Januszu Palikocie*, [w:] A. Kasińska-Metryka (red.), *Studia nad przywództwem politycznym...*, s. 171-179.

²⁴ J. M. Fiszer, *Władimir Putin – dlaczego zaufała mu cała Rosja? Specyficzne formy przywództwa politycznego*, [w:] T. Bodio, W. Jakubowski (red.), *Przywództwo i elity polityczne w krajach WNP...*, s. 39-62.

przeprowadzonych wyborów²⁵. Stanowi to zatem nie tylko charakterystykę postaci, ale wpisanie jej w szerszy kontekst instytucjonalny.

Z kolei Barbara Gola, odnosząc się do postaci Franco, przedstawia jego osobę i działalność poprzez formowanie władzy oraz jej prawowitości²⁶. Wskazała bowiem sytuację przejmowania władzy w państwie i pozyskiwania legitymizacji, zwracając uwagę na znaczenie monarchii w tym procesie.

Dwie autorki dostrzegły problem funkcjonowania przywódcy politycznego w kontekście reżimu politycznego w Ameryce Płd. Anna Popławska opisuje prezydenturę H. Chaveza przez pryzmat uwarunkowań systemowych²⁷. Podejmuje ona zagadnienie balansu między demokracją a autorytaryzmem. Ujmuje ona aktywność tego przywódcy w kontekst dyskursu nad kształtem demokracji. Ten sam problem dostrzegła i przedstawiła także Ewa Zimowska²⁸. Sygnalizując tytułową tezę o imitacji demokracji w przypadku Wenezueli, argumentuje ją formalną fasadą instytucji i procedur demokratycznych, przy jednoczesnym niezachowywaniu faktycznych reguł postępowania.

Przywódcy polityczni byli również rozpatrywani w kontekście systemu partyjnego. I tak, Marek Czerwiński połączył problematykę Aleksandra Łukaszenko z kształtowaniem się systemu partyjnego Białorusi²⁹. W dużej mierze

²⁵ B. Yanisiv, *Instytucja prezydenta na Ukrainie. Wady i zalety kadencji prezydenckiej Wiktora Juszczenko*, [w:] T. Bodio, W. Jakubowski (red.), *Przywództwo i elity polityczne w krajach WNP...*, s. 575-594.

²⁶ B. Gola, *Generał Franco. Problem prawowitości władzy*, [w:] L. Rubisz, K. Zuba (red.) *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość...*, s. 232-243.

²⁷ A. Popławska, *Prezydentura Hugo Chaveza w Wenezueli w świetle koncepcji nowego autorytaryzmu rywalizacyjnego*, [w:] B. Szklarski (red.), *Gra w przywództwo...*, s. 195-202.

²⁸ E. Zimowska, *Uwodzenie polityczne w warunkach imitacyjnej demokracji – casus Wenezueli*, [w:] B. Szklarski (red.), *Gra w przywództwo...*, s. 179-193.

²⁹ M. Czerwiński, *Aleksander Łukaszenko – model przywództwa a kształt systemu partyjnego Republiki Białorusi*, [w:] J. Sielski, M. Czerwiński (red.), *Partie polityczne – przywództwo partyjne...*, s. 239-254.

skoncentrował się na rozwiązaniach systemowych oraz roli tego polityka w procesie formowania się ugrupowań politycznych.

Z kolei Katarzyna Gruszko przywołała postać T. Roosevelta i prowadzonej przez niego polityki zagranicznej³⁰. Opisując jego aktywność, zwraca uwagę na cele i idee, które przyświecały jego aktywności. Dzięki temu można zapoznać się zarówno z poglądami tego polityka, jak i szerzej, ze specyfiką polityki międzynarodowej Stanów Zjednoczonych.

Elżbieta Kuźlewska przywołuje osobę Jacquesa Chiraca w kontekście nieudanego referendum w sprawie ratyfikacji traktatu konstytucyjnego UE we Francji³¹. Skupia się w głównej mierze na istocie referendum, co jej zdaniem było *de facto* wypowiedzią społeczeństwa na temat prezydenta i negatywną oceną jego przywództwa.

Natomiast Tomasz Pasierbak uwypukla zagadnienie przekonań ideologicznych, gdyż przypomina drogę polityczną Donalda Tuska, ze zwróceniem szczególnej uwagi na jego liberalne poglądy³². Tym samym zwraca uwagę, że przekonania polityczne skonfrontowane z codzienną praktyką sprawowania urzędu Prezesa Rady Ministrów, w tym przypadku uległy przeobrażeniom. W opinii tego autora nastąpiło odstępianie od ścisłej ideologii na rzecz skuteczności politycznej.

Kolejnym tropem podejmowanym przez autorów jest niepolityczna działalność przywódcy politycznego. Opracowania dotyczą bez wątpienia klu-

³⁰ K. Gruszko, *Przywództwo Theodora Roosevelta a globalne wyzwania w polityce Stanów Zjednoczonych na początku XX wieku*, [w:] A. Kasińska-Metryka (red.), *Studia nad przywództwem politycznym...*, s. 302-311.

³¹ E. Kuźlewska, *Przywództwo Jacquesa Chiraca a nieudane referendum w sprawie ratyfikacji traktatu konstytucyjnego UE*, [w:] W. Konarski, A. Durska, S. Bahrynowski (red.), *Kryzys przywództwa...*, s. 448-460.

³² T. Pasierbiak, *Profil ideologiczny Donalda Tuska w okresie sprawowania urzędu premiera*, [w:] W. Konarski, A. Durska, S. Bahrynowski (red.), *Kryzys przywództwa...*, s. 330-340.

czowych polityków, pełniących istotne funkcje państwowe. Odwołują się natomiast do innych, pośrednio powiązanych aspektów z czasów ich aktywności w sferze publicznej. Jednak w tych przypadkach uwaga została skierowana na inne aspekty. Ilustracją takiego podejścia są opracowania dotyczące: Leszka Balcerowicza, J. Piłsudskiego, I. Paderewskiego.

Dobrze obrazuje to analiza, której dokonał Dariusz Grala, sygnalizujący już w tytule wątek przywództwa gospodarczego³³. Autor ten skupia się na okresie reform gospodarczych dokonywanych przez L. Balcerowicza. W ramach przyjętego schematu problemowego ukazał on kwestie organizacji pracy w zespole, osiągania celów czy sposobów rozwiązywania konfliktów przez Balcerowicza. W konkluzji zaś stwierdza, że przywódca ten charakteryzuje się cechami charyzmatycznego i autokratycznego lidera, posiadającego jednak wizję, wiedzę, pracowitego i zdeterminowanego do osiągnięcia określonych celów.

Kamil Kacperski zwrócił uwagę na rolę J. Piłsudskiego w procesie kreacji Sejmu Ustawodawczego³⁴. Ten istotny moment w historii Polski został scharakteryzowany pod kątem aktywności tegoż polityka. Szczególną uwagę zwrócono na jego przywódczą rolę, jaką wówczas odegrał. Inną pozycją odwołującą się do tego przywódcy politycznego, opisującą inny aspekt jego działalności, jest artykuł Jarosława J. Piątka o J. Piłsudskim jako wojskowym³⁵. Główny nacisk został położony na aspekty militarne, zwłaszcza koncepcje dowodzenia i jego przywództwo pod kątem aktywności żołnierskiej.

³³ D. Grala, *Przywództwo gospodarcze Leszka Balcerowicza podczas przygotowania i wdrażania programu reform systemowych gospodarki w 1989 roku*, [w:] B. Szklarski (red.), *Gra w przywództwo...*, s. 125-133.

³⁴ K. Kacperski, *Przywódcza rola Józefa Piłsudskiego jako Naczelnika Państwa w procesie kreacji Sejmu Ustawodawczego (listopad 1918-styczeń 1919)*, [w:] W. Konarski, A. Durska, S. Bahrynowski (red.), *Kryzys przywództwa...*, s. 161-170.

³⁵ J. J. Piątek, *Józef Piłsudski jako wojskowy*, [w:] A. K. Piasecki (red.), *Model przywództwa...*, s. 121-135.

Potwierdzeniem takiego sposobu opisu przywódców politycznych jest opracowanie Zdzisława Pawluczuka o I. Paderewskim i jego współdziałaniu ze Związkiem Sokołów Polskich w Ameryce³⁶. Autor czyni to, opisując go w kontekście działalności tej organizacji i wspierania przez nią walki o niepodległą Polskę podczas I wojny światowej. W tym przypadku osoba przywódcy politycznego nie jest postacią pierwszoplanową tekstu, lecz stanowi próbę ukazania innego wymiaru jej aktywności.

Podsumowanie

Przed wszystkim należy podkreślić różnorodność oraz dużą wartość omawianej literatury przedmiotu. Studia nad przywódcami politycznymi, prezentowane w polskich monografiach zbiorowych, stanowią niewątpliwie cenne źródło wiedzy. Poprzez koncentrację uwagi na odmiennych aspektach ukazują złożoność i wielowątkowość tego zagadnienia.

Należy zaznaczyć, że mierząc się z opisem przywódców politycznych, napotykamy wielość czynników charakteryzujących teksty, do których zaliczyć można bazę źródłową, strukturę narracji, a także podejmowane lub nie próby oceny przywódców politycznych. To wszystko tworzy wartościową mieszankę wiedzy, a także wskazówkę dotyczącą kolejnych prób. Lektura wymienionych opracowań może w dużej mierze przyczynić się do wzbogacenia wiedzy teoretycznej, faktograficznej, a także metodologicznej.

Podsumowując, przedstawione obszary badań dotyczą trzech głównych zagadnień tematycznych, choć wśród nich można dostrzec bardziej szczegółowe, łączące się wątki. Do głównej problematyki można zaliczyć opracowania,

³⁶ Z. Pawluczuk, *Ignacy Paderewski i jego współdziałanie ze Związkiem Sokołów Polskich w Ameryce w walce o niepodległą Polskę podczas I wojny światowej*, [w:] J. Knopek (red.), *Liderzy i przywódcy w rzeczywistości polonijnej...*, s. 51-60.

które dotyczą: przywódców politycznych w ujęciu biograficznym; komparatystryki przywódców politycznych; pozostałych zagadnień (np. implementacji wyznaczników teoretycznych, wizerunku politycznego, kontekstu ustrojowego, działalności niepolitycznej).

Zasygnalizowane obszary badawcze pozwalają zatem dostrzec, jak wiele już zrobiono – kogo i jak badano. Jednocześnie widać, jak wiele pytań wciąż pozostaje bez odpowiedzi i stanowi nadal otwarte pole naukowej eksploracji.

Abstrakt

Celem opracowania jest próba zebrania i przedstawienia zagadnień poruszanych w analizach przywódców politycznych. Jako materiał źródłowy posłużyło 15 monografii zbiorowych wydanych w Polsce, w których znajdują się 354 artykuły, w ramach których 55 dotyczyło przywódców politycznych. Uwzględnione opracowania odnoszą się do 51 polityków (11 polskich i 40 zagranicznych). Można stwierdzić, że zdecydowana większość opracowań dotyczy polityków współczesnych. Dokonana analiza wskazuje na kilka głównych wątków w polskiej literaturze przedmiotu, takich jak: ujęcie biograficzne, komparatystyka przywódców, pozostałe ujęcia.

RESEARCH ISSUES IN THE ANALYSIS OF POLITICAL LEADERS ON THE EXAMPLE OF SELECTED PUBLICATIONS OF POLITICAL SCIENCE IN POLAND

Abstract

The aim of this paper is an attempt to collect and present various approaches to the analysis of political leaders. Fifteen collective monographs published in Poland were used as a source material. In the monographs there were included 354 articles, out of which 55 texts concerned political leaders. The studies

Milena Drzewiecka, Wojciech Cwalina

PRZYWÓDZTWO POLITYCZNE: W STRONĘ INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ? ADAPTACJA TEORII PRZYWÓDZTWA GOLEMANA

Słowa kluczowe:

przywództwo, styl przewodzenia, inteligencja emocjonalna, biznes, demokracja

Wprowadzenie

Przywództwo polityczne, w porównaniu do innych rodzajów przywództwa, jest zjawiskiem szerszym, bardziej złożonym wewnątrznie i bardziej zróżnicowanym¹. Jak twierdzi Edinger², studia zajmujące się tym zjawiskiem łączą je z koncepcjami: władzy, wpływu, posłuszeństwa, autorytetu oraz kontroli, i robią to w mylący, a nawet sprzeczny sposób. Samo znaczenie liderów w polityce też bywa relatywizowane, chociaż za Edingerem³ można zadać pytanie – nie czy, ale jak dużą rolę oni odgrywają i jaką mogliby odgrywać, gdyby ich przywództwo było profesjonalne. Realni politycy funkcjonują w przestrzeni sfabrykowanych wizerunków⁴. Rytm polityce wyznacza więc nie tylko ustrój, ale i praca nad wizerunkiem lidera oraz charakterem jego przywództwa, a także dostosowanie ich do oczekiwań elektoratu. Skoro – jak wynika z badań zau-

¹ U. Jakubowska, *Przywództwo polityczne* [w:] K. Skarżyńska (red.), *Podstawy psychologii politycznej*, Poznań 2002, s. 82-107.

² L. J. Edinger, *Approaches to the Comparative Analysis of Political Leadership*, [w:] „Review of Politics” 1990, 52(4), s. 509-523.

³ Tamże, s. 509-523.

⁴ W. Cwalina, A. Falkowski, B. I. Newman, *Political Marketing: Theoretical and Strategic Foundations*, Armonk 2011, s. 129.

fania⁵ – elektorat jest w stanie zaufać biznesowi bardziej niż polityce, powstaje wątpliwość, co takiego mają liderzy biznesu, czego brakuje przywódcom politycznym, co sprawia, że jednym udaje się budować zaufanie do organizacji, a inni mierzą się z brakiem sympatii i poparcia? Poniższy tekst jest próbą wskazania, na ile znajomość preferencji przywództwa w biznesie (opartych o teorię Golemana⁶) może pomóc w poszukiwaniu nowego paradygmatu przywództwa w sferze publicznej.

Złożoność oraz interdyscyplinarność zjawiska, jakim jest przywództwo, sprawia, że w literaturze znajdujemy szereg modeli, teorii, typologii czy klasyfikacji. Postrzeganie liderów tylko przez pryzmat ich przymiotów osobowościowych (teorie z nurtu *Great Man History*) czy przez pryzmat czasu, w jakim przyszło im działać (teorie z nurtu *Zeitgeist*), ustąpiło miejsca teoriom interakcyjnym. Według wielu badaczy reprezentujących ten nurt⁷, to nie cechy lidera są najważniejsze, ale jego umiejętności i zdolności, które pozwalają na uzyskanie poparcia i utrwalenie określonej relacji ze zwolennikami (pracownikami, wyborcami, członkami partii, etc.). Charakter tej relacji wynika w dużej mierze od stylu przewodzenia lidera. Istnieje szereg klasyfikacji stylów; skrócone charakterystyki najważniejszych z nich zawarto w pierwszej części tego artykułu. Sta-

⁵ Analiza Trust Barometer Edelman przeprowadzana w 27 państwach (w tym np. Polska, Stany Zjednoczone, Niemcy) wskazuje na wzrastającą różnicę w poziomie zaufania względem biznesu i rządów. Źródło: <http://www.edelman.com/news/trust-in-government-plunges-to-historic-low>, 09.06.2014. Na przykład w Polsce zaufanie do biznesu wzrosło skokowo z 41 do 55 %, osiągając w 2014 roku najwyższy wynik od 5 lat, http://www.edelman.pl/trust/kryzys_przywodztwa/, 09.06.2014; w Niemczech zaufanie wobec biznesu wynosi 57%, wobec rządu-49%; rośnie także zaufanie wobec CEO-s, czyli liderów w organizacjach biznesowych; <https://www.edelman.de/de/studien/articles/trustbarometer>, 09.06.2014.

⁶ D. Goleman, *Leadership that gets results*, „Harvard Business Review” 2000, 78(2), s. 78-90.

⁷ L. Dion, *The Concept of Political Leadership: An Analysis*, „Canadian Journal of Political Science” 1968, 1(1), s. 2-17; A. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Management, 6th ed.*, New York 1996; D. G. Myers, *Exploring social psychology*, Boston 2007; D. Goleman, *Leadership ...*, s. 78-90.

nowią one punkt wyjścia do przedstawienia kluczowej dla tego tekstu koncepcji stylów przywództwa Golemana⁸. Nawiązuje ona do inteligencji emocjonalnej (IE). Pojęcie to przez ostatnie prawie dwadzieścia lat coraz częściej można odnaleźć w kontekście badań i analiz przywództwa. IE traktowana jest jako warunek, korelat lub moderator sukcesu w biznesie. Niemniej jednak analizowanie przywództwa politycznego w odniesieniu do inteligencji emocjonalnej jest rzadkie, jeśli w ogóle obecne. Tym bardziej warto zastanowić się, na ile rozwój kompetencji społecznych lidera, zweryfikowany w biznesie, może zaowocować w świecie polityki. W tym celu najpierw należy jednak wskazać, na ile przywództwo biznesowe odpowiada politycznemu. Drugą część artykułu otwiera zatem szukanie paralel między przywództwem biznesowym i politycznym. Zarówno sfera funkcjonowania publicznego, jak i politycznego rządzi się swoimi prawami, niemniej jednak interakcyjność przywództwa, mechanizmy wpływu czy zależność od marketingu czynią liderów politycznych coraz bliższymi liderom biznesowym. Co więcej, punkt ciężkości w sprawowaniu władzy coraz częściej przenosi się z ośrodków politycznych na biznesowe. Podobieństwo i powiązanie obu stref stało się punktem wyjścia do adaptacji biznesowej teorii przewodzenia Golemana w odniesieniu do polityki⁹. Przedstawione w drugiej części tekstu wyniki badań stanowią próbę odpowiedzi na pytanie, na ile preferencje stylów przewodzenia, potwierdzone w świecie organizacji, korespondują z preferencjami ujawnianymi przez wyborców.

Dopasowanie do potrzeb obywateli ma swój praktyczny wymiar choćby w kontekście kampanii wyborczych i pozycjonowania kandydatów. Jak piszą

⁸ D. Goleman, *Leadership ...*, s. 78-90.

⁹ M. Drzewiecka, W. Cwalina, *What political leadership styles do we prefer? Cross-cultural study in Goleman's typology of leadership*, [w:] „Journal of Management and Marketing”, artykuł w druku.

Cwalina i Falkowski¹⁰, aby zaprojektować pozytywny wizerunek polityka, trzeba przyjąć perspektywę wyborcy. Tak więc trzecia, ostatnia część artykułu, odwołuje się do praktyki marketingu politycznego, podsumowując rozważania dotyczące przywództwa i dając wskazówki zarówno politykom, jak i zainteresowanym kreowaniem oraz analizą ich wizerunku.

Ramy teoretyczne

1) Dla kogo jaki lider? Przegląd teorii stylów przewodzenia

Precyzyjne zdefiniowanie terminu „przywództwo” jest skomplikowane z powodu jego interdyscyplinarnego charakteru. Konstrukcja ten – poza psychologią – zaadaptowały do swoich potrzeb m.in. socjologia, politologia, marketing czy zarządzanie, a różni badacze zwracali uwagę na różne jego aspekty. Większość naukowców wydaje się jednak zgadzać, że przywództwo to rodzaj relacji, która zachodzi między osobą (liderem) wywierającą wpływ a tymi, którzy temu wpływowi podlegają i jako takie powinno być rozpatrywane w kategoriach procesu grupowego¹¹. Tak rozumiane przywództwo jest funkcjonalną interakcją między oczekiwaniami społeczeństwa a osobowością lidera, efektem sprawdzianu autorytetu, statusu i wpływu każdego członka grupy w relacji do pozostałych. Za nastawieniem interakcyjnym przemawiają także zależność efektywności przywództwa od sytuacji oraz dwustronność relacji¹². Grupa jest pod wpływem lidera, ale i ona wywiera wpływ na przywódcę¹³. Sposób, w jaki lider przewodzi grupie, określa się stylem lub typem przywództwa. Spośród

¹⁰ W. Cwalina, A. Falkowski, *Marketing polityczny. Perspektywa psychologiczna*, Gdańsk 2005, s. 154.

¹¹ L. Dion, *The Concept of Political Leadership: An Analysis*, [w:] „Canadian Journal of Political Science” 1968, 1(1), s. 2-17.

¹² A. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Management, 6th ed.*, New York 1996; G. Yukl, *Leadership in organizations*. Upper Sadler River, New York 2002.

¹³ D. G. Myers, *Exploring social psychology*. Boston 2007.

szeregu klasyfikacji warto wymienić te, które stanowią bazę pod interdyscyplinarne rozważania nad skutecznością i percepcją przywództwa.

Lewin, Lippit i White¹⁴ zaproponowali trzy style: autokratyczny, demokratyczny oraz liberalny (*laissez fair*). Pierwszy charakteryzuje się odgórnym określaniem celów przez lidera, wydawaniem rozkazów i poleceń, arbitralną krytyką oraz większą tendencją do stosowania kar niż nagród. Drugi objawia się udziałem lidera w pracach grupy i zachęcaniem innych do podejmowania decyzji. Lider reprezentujący ten styl proponuje rozwiązania, ale nie narzuca ich, posługuje się także obiektywną krytyką. Przywódca o stylu liberalnym to z kolei ten, który daje członkom grupy pełną swobodę, informuje tylko zapytany, nie uczestniczy w pracach grupy ani jej nie ocenia. Podział Balesa i Slater¹⁵ obejmuje zorientowanie na zadanie vs. zorientowanie na ludzi, z czym koresponduje podział Likerta¹⁶: zorientowanie na produkcję vs. zorientowanie na ludzi. Te dwa wymiar pozwoliły Blake i Mouton¹⁷ na wyznaczenie siatki kierowniczej, która obejmuje 81 możliwych kategorii stylu przywództwa. Najbardziej wyraźnych jest pięć stylów przywództwa. Cztery z nich zajmują rogi tej siatki: klubowy (stawianie na relacje z ludźmi i dobrą atmosferę pracy, zgodnie z dewizą „miłość dla wszystkich”), zadaniowy (koncentracja na zadaniu, dyrektywność i jak najmniejsze przywiązywanie wagi do człowieka), zubożały (postrzeganie ludzi jako leniwych i ograniczone podejmowanie jakichkolwiek inicjatyw) i grupowy (wysoka troska zarówno o zadania, jak i o człowieka; łączenie celów indywidualnych z grupowymi, wysokie zaufanie i szacunek). Piąty styl

¹⁴ K. Lewin, R. Lippitt, R.K. White, Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates, [w:] „Journal of Social Psychology” 1939,10, s. 271-301.

¹⁵ R. F. Bales, P.E. Slater, P.E., *Role differentiation in small decision making groups* [w:] T. Parsons (red.), *Family Socialization and Interaction Processes*, New York 1955, s. 47-85.

¹⁶ R. Likert, *The human organization: Its management and value*, New York 1967.

¹⁷ R.R. Blake, J.S., Mouton, *An Overview of the Grid*, [w:] „Training&Development Journal” 1975, 29(5), s. 29-38.

ze środka siatki przypisany jest liderom „pośrodku drogi”, czyli tym, którzy balansują między wymogami produkcji a chęcią utrzymania morale ludzi.

Jedną z najczęściej cytowanych klasyfikacji jest koncepcja Burnsa¹⁸. Wychodząc od koncepcji przywództwa Webera¹⁹, Burns wyróżnił styl transakcyjny vs. transformacyjny (oba jako rodzaje przywództwa moralnego). Liderzy transakcyjni to ci, którzy koncentrują się wokół wartości niedoścignionych (*transcendent values*), takich jak: wolność, prawo, równość oraz dobre poczucie ogółu. Liderów transformacyjnych cechuje szczerść, odpowiedzialność, gra fair i respektowanie oczekiwań innych. U podstaw rozróżnienia tych dwóch typów leży wybór dewizy określającej działanie przywódcy: „cele ponad środkami” lub „środki ponad celami”. Ci, którzy kierują się pierwszą dewizą, to często liderzy z charyzmą. Jako przykłady liderów transakcyjnych McGregor Burns podaje: McCartheya i Roosevelta (liderzy opinii; *opinion leaders*), Whyte’s Street Corner Society (liderzy grupowi; *group leaders*), Jeffersona i Lenina (liderzy partyjni; *party leaders*), Johnsona (liderzy prawodawczy; *legislative leader*) czy de Gaulle’a i Roosevelta (liderzy wykonawczy; *executive leaders*). Z kolei wśród liderów transformacyjnych umieścił on m.in. z grupy intelektualistów – Rousseau i Milla, z reformatorów – Greya, z rewolucjonistów – Castro i Mao, a z bohaterów (charyzmatyków) – Kennedy’ego czy Joannę d’Arc. Typologię Burnsa rozwinęli później Bass i Avolio²⁰, wskazując, że zarówno styl transakcyjny, jak i transformacyjny mogą być związane z orientacją na cel. O ile Lewin, Lippitt i White²¹ przekonywali, że pod względem produktywności naj-

¹⁸ J. M. Burns, *Leadership*. New York 1978.

¹⁹ M. Weber, *The theory of social and economic organization*, New York 1947.

²⁰ B. M. Bass, B.J. Avolio, *Transformational leadership: A response to the critiques*. [w:] M. M. Chemers (red.), *Leadership Theory and Research*, New York 1993, s. 49-77.

²¹ K. Lewin, R. Lippitt, R.K. White, Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates, [w:] „Journal of Social Psychology” 1939, 10, s. 271-301.

bardziej skuteczny jest styl autokratyczny, mimo iż rodzi frustrację i apatię grupy, o tyle inni zwracali uwagę na zależność nie tyle od celów, ile od osób, którym przychodzi przewodzić: inne przywództwo preferują ludzie kreatywni, inne – osoby odtwórcze²². Istotna pozostaje też rola sytuacji i kontekstu²³. Jak zauważa Golec: *Wódz czasów wojny jest kimś innym niż działacz czasów pokoju*²⁴. Kryzysy zwykle wymagają innych kompetencji.

Sposób dojścia do władzy też przekłada się na charakter oraz odbiór przywództwa. Chociaż w systemach demokratycznych można spotkać tzw. liderów samowładnych, prawomocni przywódcy zdobywają swoją pozycję legalnie, tzn. władzę przekazuje im legalny autorytet lub sama grupa²⁵. Jeżeli – jak twierdzi Le Bon – grupa wręcz instynktownie dąży do poddania się autorytetowi²⁶, w zyskaniu sympatii i poparcia kluczowe mogą okazać się umiejętności lidera oraz zdolność do odczytania oczekiwań odbiorców. Kompetencje te – według Golemana²⁷ – gwarantuje rozbudowana inteligencja emocjonalna.

2) W drodze po sympatię i poparcie: IE w przewodzeniu

Inteligencja emocjonalna wywodzi się od inteligencji społecznej²⁸ i jakkolwiek formalnie jako pierwsi zdefiniowali ją Salovey i Meyer²⁹, to największą popu-

²² R. J. Mouse, T. H. Mitchell, *Path Goal Theory of Leadership*, [w:] „Journal of Contemporary Business” 1974, 3, s. 81-97.

²³ F. E. Fiedler, *The contingency model and the dynamics of the leadership process*, [w:] „Advances in Experimental Social Psychology” 1978, 11, s. 59-112.

²⁴ A. Golec, *Wódz i towarzystwo wzajemnej adoracji*, [w:] „Charaktery”, 2003, 9, s.41.

²⁵ C. K. Oyster, *Grupy*. Poznań 2002.

²⁶ G., Le Bon, G. *Psychologia tłumu*. Warszawa 1986.

²⁷ D. Goleman, *Leadership that gets results*, [w:] „Harvard Business Review” 2000, 78(2), s. 78-90.

²⁸ E.L. Thorndike, *Intelligence and its uses*, [w:] „Harper’s Magazine” 1920, 140, s. 227-235.

²⁹ P. Salovey, J. D. Mayer, *Emotional intelligence*, [w:] „Imagination, Cognition and Personality” 1990, 9(3), s. 185-211.

larność zyskała koncepcja opracowana przez Daniela Golemana³⁰, który przez inteligencję emocjonalną (IE) rozumie zdolność do sprawnego zarządzania sobą i relacjami z innymi. Na IE składa się pięć czynników, a każdy z nich odgrywa określoną rolę w efektywnym przywództwie³¹. Samoświadomość zapewnia zdolność realistycznej oceny oraz pewność siebie, które to z kolei są źródłem odwagi. Umiejętność radzenia sobie z emocjami pozwala adekwatnie reagować w trudnych sytuacjach. Motywacja zapewnia optymizm i zaangażowanie. Empatia jest konieczna w budowaniu relacji z innymi, a umiejętności społeczne pomagają w budowaniu i prowadzeniu grupy. Zdaniem Golemana³² inteligencja emocjonalna jest warunkiem *sine qua non* skutecznego przywództwa. Jakkolwiek pogląd ten jest wciąż dyskutowany³³, to wyniki badań potwierdzają, że IE ma związek z przywództwem, a w szczególności z transformacyjnym stylem przewodzenia³⁴.

Goleman³⁵ w swojej koncepcji przywództwa, bazującej na badaniach organizacji biznesowych, wyróżnił sześć stylów przewodzenia: nakazowy („Róbcie, co każe”), autorytatywny („Chodźcie ze mną”), jednoczący („Najważ-

³⁰ D. Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. London 1996.

³¹ D. Goleman, *The Emotional Intelligence of Leaders*, [w:] „Leader to Leader” 1998, 10, s. 20-26; D. Goleman, *What makes a leader*, [w:] „Harvard Business Review” 1998, 76(6), s. 93-102.

³² D. Goleman, *What Makes a Leader?*, „Harvard Business Review” 1998, 76(6), s. 93-102.

³³ L. Waterhouse, *Multiple Intelligences, the Mozart Effect, and Emotional Intelligence: A Critical Review*, „Educational Psychologist” 2006, 41(4), s. 207-225.

³⁴ J. Barling, F. Salter, E.K. Kelloway, *Transformational leadership and EI: an exploratory study*, „Leadership & Organizational Development Journal” 2000, 21(3), s. 157-161; B. Palmer, M. Walls, Z. Burgess, C. Stough, *Emotional intelligence and effective leadership*, „Leadership & Organization Development Journal” 2001, 22 (1) , s. 5 – 10; L. Gardner, C. Stough, *Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers*, „Leadership & Organization Development Journal” 2002, 23 (2), s. 68 – 78; D. Rosete, J. Ciarrochi, *Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness*, „Leadership & Organization Development Journal” 2005, 26(5), s. 388-399.

³⁵ D. Goleman, *Leadership that gets results*, „Harvard Business Review” 2000, 78(2), s. 78-90.

niejsi są ludzie”), demokratyczny („Co o tym sądzicie?”), normatywny („Róbcie to, co ja – bez namysłu”) oraz wychowawczy („Spróbujcie tego”). Frazy przytoczone w nawiasach stanowią motta liderów stosujących dany styl. Charakterystyki każdego ze stylów wraz z leżącymi u ich podstaw kompetencjami IE prezentuje Tabela 1.

Tab. 1. Cechy stylów przewodzenia.

Styl przewodzenia	Charakterystyka stylów przewodzenia	
	Cechy stylu	Elementy IE
Nakazowy	Wymaga natychmiastowego posłuszeństwa, nie zachęca, nie buduje więzi, steruje odgórnie bez jasnych zasad i standardów oceny, nie tyle nie motywuje, co zniechęca innych do efektywnej pracy.	motywacja osiągnięć, inicjatywa, samokontrola
Autorytatywny	Motywuje innych przez jasną wizję celu, cele indywidualne komponuje z grupowymi, wyznacza standardy, ma zrozumiałe zasady nagradzania, udziela informacji zwrotnych; daje ludziom swobodę.	pewność siebie, empatia, chęć dokonania zmian
Jednoczący	Dbą o harmonię pracy w grupie, buduje więzi emocjonalne z jej członkami (spotykani się także poza pracą), a jednocześnie zdobywa ich lojalność, rozmawia, udziela pozytywnych informacji zwrotnych, „mistrzowie w budowaniu poczucia przynależności.	empatia, budowanie relacji, zdolności komunikacyjne
Demokratyczny	Słucha innych, pozwala na wyrażenie własnego zdania i bierze ich pomysły pod uwagę; buduje zaufanie członków grupy, wyzwala zaangażowanie i poczucie współodpowiedzialności za pracę.	współpraca, przewodzenie grupie, zdolności komunikacyjne
Normatywny	Wyznacza sobie i innym wysokie standardy pracy, obsesyjnie wręcz dąży, by było „szybciej i lepiej”; jeśli członkowie grupy nie nadążają, wymienia ich lub przejmuję ich pracę, nie udziela informacji zwrotnych; oczekuje, by inni sami wiedzieli, co mają robić.	samoświadomość, motywacja osiągnięć, inicjatywa
Wychowawczy	Dbą o rozwój innych, pomaga im w odkryciu mocnych i słabych stron; zachęca do wyznaczania celów i ich osiągania, wspiera, udziela wskazówek i informacji zwrotnych; akceptuje „krótkoterminowe” błędy członka grupy, jeśli widzi szanse na „długoterminowe” efekty jego rozwoju.	rozwijanie innych, empatia, samoświadomość

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Goleman, *Leadership...*, s. 82-87.

Jakkolwiek sytuacja wpływa na skuteczność stylów przewodzenia (np. większa skuteczność liderów o stylu nakazowym i normatywnym w sytuacji kryzysu lub zagrożenia), to Goleman³⁶ wskazuje, że największą sympatią i zaufaniem grupy cieszą się liderzy, którzy umieją posługiwać się inteligencją emocjonalną. Liderzy o stylu nakazowym i normatywnym są najmniej preferowani, podczas gdy liderzy o stylu autorytatywnym, demokratycznym, jednoczącym i wychowawczym mają najlepszy wpływ na klimat panujący w organizacji (a to właśnie klimat – obok warunków ekonomicznych i rozwoju konkurencji – wpływa na efektywność przywództwa w biznesie). Ostatnie trzy style są jednocześnie najbardziej preferowane i najwyżej oceniane przez zwolenników lidera, przy czym styl autorytatywny jest postrzegany najbardziej pozytywnie.

Klasyfikację Golemana³⁷ można odnieść do wcześniej prezentowanych teorii stylów przewodzenia. Style nakazowy i normatywny korespondują ze stylem autokratycznym, zorientowanym na zadanie, czy transakcyjnym, podczas gdy pozostałe cztery style odpowiadają przywództwu zorientowanemu na ludzi czy też przywództwu transformacyjnemu. Jak podkreśla Goleman, stosowanie wyłącznie jednego stylu nigdy nie gwarantuje sukcesu. Skoro sytuacja w biznesie nieustannie się zmienia, także przywódca musi być przygotowany na zmianę stylu kierowania zależnie od okoliczności. Należy więc dobrać *odpowiedni styl w odpowiedniej mierze, w odpowiednim czasie*³⁸. Żeby to umieć, trzeba dysponować IE, nad którą to jednakże – w myśl tej koncepcji – można pracować.

³⁶ D. Goleman, *Leadership...*, s. 78-90.

³⁷ Tamże, s. 78-90.

³⁸ D. Goleman, *Leadership that gets results*, [w:] „Harvard Business Review” 2000, 78(2), s. 90.

O ile w sferze zarządzania organizacjami biznesowymi, w środowisku militarnym czy szkolnym weryfikowano wpływ inteligencji emocjonalnej na efektywność przywództwa³⁹, o tyle przeniesienie IE na grunt polityki pozostaje właściwie niezbadane. Nie ulega wątpliwości, że przywództwo polityczne ma swoją specyfikę, a między partiami i firmami nie można postawić znaku równości. Niemniej jednak zarówno w sferze relacji lider polityczny – wyborcy, jak i lider partyjny – członkowie partii, da się zaobserwować szereg cech wspólnych z przywództwem biznesowym. W ustroju demokratycznym i dobie działań marketingowych paralele te są tym bardziej widoczne.

Adaptacja teorii Golemana w odniesieniu do polityki

1) Leadership jedno ma imię? Przywództwo w biznesie a polityce

*Podstawowym warunkiem przywództwa politycznego jest umiejętność i możliwość takiego wywierania wpływu na innych ludzi, który powoduje, że z własnej woli ulegają oni władzy lidera*⁴⁰. Wywieranie wpływu jest cechą charakterystyczną każdego przywództwa. Zarówno w świecie biznesu, jak i polityki lider dysponuje władzą, tzn. zdolność lidera do wywierania wpływu na innych jest większa niż wpływ tych innych na lidera. Tym, co różni liderów politycznych od biznesowych, jest większy zakres wpływu oraz zakres stosowanych środków władzy, chociaż i to nie musi mieć zastosowania, gdy mówimy o liderze partyj-

³⁹ B. Palmer, L. Gardner, C. Stough, *The relationship between emotional intelligence, personality, and effective leadership*, [w:] „Australian Journal of Psychology” 2003, 55, s. 140–144; V. Dulewicz, M. Higgs, M., *Leadership at the Top: The Need for Emotional Intelligence in Organizations*, [w:] „The International Journal of Organizational Analysis” 2003, 11(3), s. 193–210; K. Cavallo, D. Brienza, *Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leader-ship study*, New Brunswick 2004; K. S. Law, C. S., Wong, L. J. Song, *The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies*, [w:] „Journal of Applied Psychology” 2004, 89, s. 483–496.

⁴⁰ W. Cwalina, A. Falkowski, *Marketing polityczny. Perspektywa psychologiczna*, Gdańsk 2006, s. 151.

nym, a nie politycznym liderze kraju. To rozróżnienie jest o tyle istotne, że lider w organizacji przewodzi zespołowi podobnie jak lider polityczny – swojej partii. Lider polityczny na urzędzie może odpowiadać liderowi całej organizacji. Zarówno w biznesie, jak i w życiu publicznym wysoka pozycja w hierarchii nie gwarantuje pozycji lidera. O ile zarządzanie oparte jest na relacjach między stanowiskami, o tyle przywództwo – na relacjach między ludźmi⁴¹. Lider to zatem nie menadżer, podobnie jak sekretarz generalny lub skarbnik partii nie muszą być liderami partii, mimo dużej władzy i kontroli. W dyspozycji lidera pozostaje wyznaczanie celów i zadań, motywowanie innych czy kontrola wykonania. Szef firmy podobnie jak przewodniczący partii nie musi być liderem, choć w drugim przypadku jest to rzadsze, a w obu warto, by – z punktu widzenia interesów organizacji (partii) – jednak był przywódcą. Grupa, której przewodzi tylko nominalny lider, może się buntować, nie realizować celów, opuścić organizację czy też doprowadzić do „detronizacji” lidera (vide: wybory wewnątrzpartyjne).

Znajomość rynku, znajomość konkurencji, płynność finansowa, rozpoznanie i planowanie, umiejętność dobierania współpracowników, gotowość do pracy i orientacja na cel to według Harrisa⁴² podstawowe warunki sukcesu lidera w biznesie. Nie wszystkie z nich da się w czystej formie zaadaptować do polityki, a jednak – jak pisze np. wieloletni burmistrz Nowego Yorku, Rudolph Giuliani⁴³ – bez przygotowania, otaczania się kompetentnymi ludźmi czy profesjonalnej komunikacji trudno mówić o przywództwie w sferze publicznej. Co więcej, lider partyjny też musi dysponować planem, znać rynek polityczny, po-

⁴¹ T. O. Jacobs, *Leadership and Exchange in Formal Organizations*, Alexandria, VA 1970.

⁴² H. Harris: *Success and the Increasingly Global Competitive Market*. Wystąpienie na konferencji Polsko-Amerykańskiej Fundacji Fulbrighta: „Leadership, Education, Innovation”, UW, 16.05.2014.

⁴³ R.W. Giuliani, *Leadership*, London 2002, s. 51-68, 98-122, 171-206.

glądy i zasoby konkurencji, umieć planować i realizować cele. Zarządzanie finansami jest istotne z punktu widzenia kampanii, choć w zakresie pozyskiwania funduszy kampanii w Stanach Zjednoczonych nie da się porównać np. do polskiej. Dofinansowanie partii z budżetu sprawia także, że liderzy polityczni pozostają w mniejszym stopniu zależni od wyników ekonomicznych. Ich sukces dyskutowany jest nie w postaci wyniku finansowego, a wyborczego. I o ile w korporacji o przedłużeniu kontraktu z liderem decyduje jego efektywność, o tyle wygrana polityka może – bardziej niż od jakości jego pracy – zależeć od tymczasowej popularności. Poza poparciem członków własnej organizacji (partii) liderzy polityczni muszą więc zapracować na poparcie wyborców. Praca ta coraz częściej przypomina jednak walkę o konsumenta, czemu sprzyja mediatyzacja polityki i rozwój narzędzi marketingowych. Naturalnie można pokusić się o analogię, w której porównamy towar z człowiekiem. Reklama w marketingu konsumpcyjnym odpowiadałaby tu kreowaniu wizerunku w marketingu politycznym, opakowanie – wyglądowni, dystrybucja – opinii, sytuacja rynkowa – otoczeniu kandydata, jakość – umiejętnościom, wartość – autorytetowi, marka – tytułowi, a cena produktu – wynagrodzeniu polityka⁴⁴. Niemniej jednak, takie podejście bardziej odpowiada starszym koncepcjom sprzedaży niż współczesnemu marketingowi politycznemu⁴⁵. Posłużyć się tu można wypowiedzią Natalii de Barbaro, która w 2005 roku pracowała przy kampanii prezydenckiej Donalda Tuska. Na pytanie: *Czym różni się marketing proszku do prania od marketingu politycznego?*, odpowiedziała: *Tym, czym człowiek od proszku do prania. Człowiek nie jest mydłem*⁴⁶. Można wykreować kandydata-

⁴⁴ W. Gałązka, A. Krywicki, *Nie wystarczy być... czyli od zera do lidera*, Wrocław 2004, s. 71.

⁴⁵ W. Cwalina, A. Falkowski, A. *Marketing polityczny ...*, s. 154.

⁴⁶ K. Korwin-Piotrowska, *To będzie lepszy kraj* (wywiad z Natalią de Barbaro), [w:] *Sukces 2005*, 11, s. 23.

produkt, ale polityk taki raczej nie będzie liderem⁴⁷. Inną kwestią pozostaje prezentacja wizerunku lidera i pozycjonowanie zarówno kandydata, jak i programu partii na tle konkurencji. Zabiegi stosowane w marketingu politycznym w dużej mierze odpowiadają tym z marketingu konsumenckiego. Rozpoznanie potrzeb i dostosowanie przekazu stają się kluczem. Zarówno lider polityczny, jak i biznesowy musi mieć świadomość dostępnych środków i umiejętność zarządzania ludźmi i instrumentami, nawet jeśli nie są one tożsame dla obu sfer. Zasady wywierania wpływu pozostają bardzo podobne, co widać choćby po nazywaniu jednych liderów dyrektywnymi i zadaniowymi, innych – demokratycznymi. Teorie zarządzania odbijają się w języku polityki, a mechanizmy sprawowania władzy (czy przez strach czy przez zaufanie) pozostają uniwersalne.

Utrzymujące się przez lata przekonanie, że rytm życia publicznego zależy wyłącznie od decyzji politycznych *sensu largo* weryfikuje także praktyka podejmowania decyzji i wyboru liderów politycznych. Przywództwo polityczne nie tylko jest podobne do przywództwa w biznesie, ale bywa od tego drugiego zależne. Widać to choćby po kampanii w Stanach Zjednoczonych, gdzie kandydaci zabiegają o jak największe wsparcie (finansowe) liderów biznesu⁴⁸. Jakkolwiek przywódcy polityczni stojący na czele państw to strategiczni aktorzy: określają działania rządu i wpływają na politykę wewnątrzkrajową i międzynarodową⁴⁹, liderzy biznesowi też mają w niej swój udział. Lobbing, konsultacje społeczne, misje dyplomatyczno-gospodarcze to tylko niektóre z przykładów

⁴⁷ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Warszawa 2006, s. 178-180.

⁴⁸ A. Gierzyński, *The promise and futility of American campaign financing*. [w:] D.W. Johnson (red.), *Routledge Handbook of political marketing* 2009, s. 151-165; D. D. Roscoe, S. Jenkins, *S. Meta-analysis of campaign contributions' impact on roll call voting*, [w:] „Social Science Quarterly” 2005, 86(1), s. 52-68.

⁴⁹ M. G., Hermann, J.D. Hagan, *International Decision Making: Leadership Matters*, Foreign Policy, 1998, 110, s.124-137.

przenikania się obu rodzajów przywództwa. Sposób funkcjonowania liderów w życiu publicznym zależy więc zarówno od tradycji demokratycznej, jak i krzyżujących się interesów, czy mediów. Dwa ostatnie elementy sprawiają, że coraz więcej zasad ze środowiska biznesowego przenika do środowiska politycznego. Umiejętność rozpoznania pewnych wzorców może pomóc liderom politycznym efektywniej zarządzać własnymi organizacjami (partiami), projektować rozwiązania wychodzące poza partie oraz odnaleźć drogę do zaufania wyborców.

2) Polityk inteligentny emocjonalnie? Preferencje stylów przewodzenia

Goleman swoją koncepcję oparł na wynikach badań szeregu firm⁵⁰. Chcąc sprawdzić, na ile style przewodzenia zaproponowane przez niego są rozpoznawane w świecie polityki, zaprojektowano badania, których wyniki przedstawiono poniżej. Wyniki wskazują, że jakkolwiek wyborcy są w stanie przypisać sześć stylów (nakazowy, autorytatywny, jednoczący, demokratyczny, normatywny oraz wychowawczy) do sfery polityki, to model ich percepcji nie musi być symetryczny z modelem percepcji w biznesie. Wyborcy – podobnie jak pracownicy korporacji – preferują za to liderów o rozbudowanych kompetencjach społecznych, najmniejszą sympatią darząc tych, którzy wymagają natychmiastowego posłuszeństwa i nie budują poczucia wspólnoty (styl nakazowy). Obraz percepcji i preferencji może się różnić zależnie od stopnia dojrzałości demokracji.

⁵⁰ D. Goleman, *Leadership...*, s. 78-90.

Preferencje stylów przewodzenia w Polsce i Szwajcarii⁵¹

Cel badania

Celem badania było sprawdzenie: 1) na ile style przewodzenia z koncepcji Golemana⁵² są rozpoznawalne w sferze polityki (w odniesieniu do liderów bez nazwisk i partyjnej afiliacji), 2) jak wygląda obraz preferencji stylów przewodzenia, 3) czy obraz ten różni się zależnie od dojrzałości demokracji (Polska, która odzyskała demokrację w 1989 roku, konstytucja z 1997 roku, członek Unii Europejskiej vs. Szwajcaria o długoletniej tradycji republikańskiej, konstytucji z 1848 roku i unikalnym systemie politycznym oraz największą liczbą referendów na świecie).

Procedura

Badanie przeprowadzono za pośrednictwem Internetu na 136 obywatelach Szwajcarii (64 kobiety i 72 mężczyzn, średnia wieku: 27,5 lat) i 178 obywatelach Polski (84 kobiety i 94 mężczyzn, średnia wieku: 32,6 lat). Badani byli losowo przypisywani do jednej z sześciu grup, tak że każdy otrzymywał opis lidera politycznego, który charakteryzował się określonym stylem przewodzenia (adekwatnie do sześciu stylów Golemana). Nie podawano ani nazwiska lidera, ani partyjnej afiliacji. Opis rozpoczynała formuła: „X jest liderem jednej z polskich/szwajcarskich partii politycznych”. Po zapoznaniu się z opisem badani mieli m.in. za zadanie określić danego lidera na skali dyferencjału semantycznego (14 par przymiotników, np. otwarty na świat-prowincjonalny, szczerzy-nieszczery), co pozwoliło na określenie percepcji stylów przewodzenia. Do sprawdzenia preferencji stylów przewodzenia służyło pytanie: Czy w sytuacji wyborów parlamentarnych byłby Pan/Pani skłonny poprzeć tak zarządzaną

⁵¹ M. Drzewiecka, W. Cwalina, *What political leadership styles...*

⁵² D. Goleman, *Leadership...*, s. 78-90.

partię – niezależnie od jej programu politycznego i orientacji? Badani odpowiadali na skali 1-5, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie nie”, 5 – „zdecydowanie tak”.

Wyniki

W oparciu o wymiar skuteczności (kompetencja, ambicja, etc.) i wspólnotowości (ciepło, kooperacja, etc.)⁵³ opracowano mapy percepcyjne stylów przewodzenia dla Polski i Szwajcarii. Jak się okazało, Polacy i Szwajcarzy mają spójny obraz liderów o stylu wychowawczym (wysoce skuteczny i wysoce wspólnotowy) oraz demokratycznym (wysoce wspólnotowy i dosyć skuteczny). Pozostałe style w obu krajach postrzegano inaczej. Analiza preferencji stylów przewodzenia wskazała, że w obu państwach najmniej preferowani liderzy to ci, którzy stosują styl nakazowy. Polacy najbardziej preferowali liderów autorytatywnych, wychowawczych i jednoczących, podczas gdy Szwajcarzy wskazywali na liderów demokratycznych bardziej aniżeli na liderów autorytatywnych, nakazowych czy normatywnych. Wyjaśnieniem różnic mogą być zarówno odmienny stopień dojrzałości demokracji i system polityczny, jak i różnice motywacji przy wyborach politycznych. Na przykład Polacy w państwie wymagającym rozwoju stawiają na lidera z wizją-styl autorytatywny; Szwajcarzy w państwie stabilizacji, dążący do „utrzymania kursu” i przyzwyczajeni do demokracji partycypacyjnej wyrażanej przez referenda, stawiają na lidera, który słucha innych – styl demokratyczny. Inną interpretację wyników nasuwa podział kultur zaproponowany przez Hofstede⁵⁴. Preferencje Szwajcarów, dotyczące lidera o stylu

⁵³ A. E. Abele, B. Wojciszke, *Agency and Communion from the Perspective of Self Versus Others*, [w:] „Journal of Personality and Social Psychology” 2007, 93 (5), s. 751-763.

⁵⁴ G. Hofstede, *Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply a broad*, [w:] „Organizational Dynamics” 1980, 9, s. 42-63; G. Hofstede, *Management scientists are human*, [w:] „Management Science” 1994, 40, s. 6.

demokratycznym, można by uzasadnić ich kolektywizmem. Kultura indywidualistyczna, do której po przemianach demokratycznych zaczęli dążyć Polacy, odzwierciedlałaby się z kolei w ich preferencjach lidera autorytatywnego jako przywódcy, który motywuje przez cele i daje swobodę. Uzasadnienie to zbliżałoby model uzyskanych preferencji do wyników badań GLOBE⁵⁵, poświęconych przywództwu i różnicom międzykulturowym.

Preferencje stylów przewodzenia w Polsce i Gruzji

Cel badania

Celem badania było sprawdzenie: 1) na ile style przewodzenia z koncepcji Golemana⁵⁶ są rozpoznawalne w sferze polityki (w odniesieniu do liderów realnych i idealnych), 2) jak wygląda obraz preferencji stylów przewodzenia, 3) czy obraz ten różni się zależnie od dojrzałości demokracji (Polska vs. Gruzji o krótkiej tradycji demokratycznej), 4) na ile percepcja i preferencja stylów przewodzenia ujawniana przez wyborców koresponduje z percepcją i preferencjami mediów (dziennikarze polityczni jako *opinion leaders*, tj. liderzy opinii).

Procedura

Badanie przeprowadzano za pośrednictwem Internetu oraz metodą tradycyjną *face to face*. Wstępne dane bazują na 156 obywatelach Polski (24 dziennikarzy politycznych i 132 wyborców) oraz 56 obywatelach Gruzji (21 dziennikarzy politycznych i 34 wyborców). Badani otrzymywali kwestionariusz, który zawierał skrótowy opis sześciu stylów przewodzenia wg Golemana (2000). Ich zadaniem było dopasować, na ile każdy z tych stylów odpowiada temu, który reprezentują realni politycy krajowi (pod uwagę brano prezydenta i liderów wszystkich

⁵⁵ <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GlobeStudy.pdf>, 22.07.2014

⁵⁶ D. Goleman, *Leadership...*, s. 78-90.

partii politycznych aktualnie występujących w parlamentach danych państw), zagraniczni (prezydent Stanów Zjednoczonych – Barack Obama, kanclerz Niemiec –Angela Merkel, prezydent Rosji – Władimir Putin) oraz jaki styl powinni reprezentować politycy idealni (idealny prezydent i premier).

Wyniki

Wstępne wyniki (dwuczynnikowa interakcja: kraj vs. styl) wskazują na symetryczny wzorzec preferencji idealnego prezydenta jako „ojca narodu” (najbardziej preferowane style: jednoczący i wychowawczy, najmniej: nakazowy i normatywny) oraz odmienne wymagania wobec idealnego premiera. Gdy Polakom zależy na tym, by lider miał wizję, wyznaczał standardy i dawał swobodę działania, Gruzini wybierają premiera, który (jak idealny prezydent) zbuduje poczucie przynależności i zadba o harmonię. Styl prezydenta Komorowskiego odpowiada preferencjom polskich mediów i wyborców, podczas gdy styl prezydenta Saakaszwilego jest odwróceniem preferencji Gruzinów. Nie wykazano istotnych różnic między preferencjami dziennikarzy i wyborców.

Podsumowanie: Inteligencja emocjonalna współczesną charyzmą?

Przywództwo polityczne to złożony fenomen. Podczas gdy psychologia polityczna w dużej mierze koncentruje się na analizie osobowości liderów i motywów wyborców, psychologia organizacji i zarządzania proponuje rozpoznawanie potrzeb innych i kształcenie własnych kompetencji adekwatnie do wymogów sytuacji i grupy. Koncepcja stylów przewodzenia Golemana⁵⁷ stanowi rozszerzenie i pogłębienie wcześniejszych dychotomicznych teorii, w których liderzy demokratyczni konkurowali z autokratycznymi.

⁵⁷ D. Goleman, *Leadership...*, s. 78-90.

W erze przemysłowej liderzy organizacji skłonni byli traktować pracowników jako ludzi o małej inteligencji, wymagających odgórnego sterowania i ciągłej kontroli. Podobny model obierali liderzy polityczni, nawiązując do biurokratycznego stylu przywództwa z koncepcji Webera⁵⁸ czy podejścia samego Machiavellego⁵⁹. W obecnej erze, którą – w zależności od teorii – możemy nazywać postprzemysłową, medialną czy też opartą o wiedzę pracownika, dyrektywni liderzy – nawet jeśli skuteczni w czasach kryzysu – nie należą do preferowanych. Większą sympatię i zaufanie zyskują ci, którzy mają wizję, potrafią zainspirować innych, wysłuchać ich i zbudować poczucie wspólnoty⁶⁰. Uwidacznia się to także w sferze polityki, czego przykładem mogą być przekazy kierowane do wyborców w trakcie kampanii wyborczych: od „Dom wszystkich – Polska” z kampanii prezydenckiej Aleksandra Kwaśniewskiego w 2000 r., przez „Yes, we can” z kampanii prezydenckiej Baracka Obamy z 2008 roku, po „Służyć Polsce, słuchać Polaków” Prawa i Sprawiedliwości z kampanii do Parlamentu Europejskiego w 2014 roku. Te hasła są odpowiedzią na klimat polityczny oraz potrzeby wyborców. Rozpoznanie preferencji stylów przewodzenia może pomóc politykom oraz kreatorom ich wizerunku w lepszym pozycjonowaniu kandydatów tak, aby przekaz z kampanii miał pokrycie w rzeczywistości. Żeby gwarantował im nie tylko zdobycie, ale i utrzymanie zaufania, powinni oni pracować nie tylko nad wizerunkiem, ale i kompetencjami społecznymi⁶¹.

Teoria przywództwa Golemana jest podpowiedzią dla tych, którzy chcą zyskać sympatię i poparcie. Badania przeprowadzone w Polsce, Gruzji i Szwaj-

⁵⁸ M. Weber, *The theory of social and economic organization*, New York 1947.

⁵⁹ N. Machiavelli, *Księżę*, Białystok 1993.

⁶⁰ Wyniki badań Trust Barometer Edelman wskazują, że ludzie oczekują od liderów umiejętności komunikacji i zaangażowania, <https://www.edelman.de/de/studien/articles/trustbarometer>, 09.06.2014.

⁶¹ P. Bull, *The microanalysis of political communication: Claptrap and ambiguity*, London 2003.

carii wskazują, że wyborcy są w stanie rozpoznać style przewodzenia proponowane w biznesie na gruncie polityki. Otwarte pozostaje pytanie, czy liderzy polityczni (lub aspirujący do tej roli) potrafią rozpoznać i kształtować własną inteligencję emocjonalną. Dobra informacja dla polityków to ta, że w myśl teorii IE człowiek może pracować nad własnymi umiejętnościami i zdolnościami⁶². Zła – dla ekspertów od marketingu i kreatorów wizerunku – że trudno jest rozbudować czyjeś kompetencje bez jego woli, a stworzenie obrazu niespójnego z rzeczywistą osobowością może przynieść skutek odwrotny do zamierzonego (tzw. efekt Ottingera).

Inteligencja emocjonalna praktycznie nie pojawia się w odniesieniu do polityki, co nie znaczy, że badacze nie szukają zamiennych terminów, wskazujących na określenie umiejętności i zdolności lidera. Dobek-Ostrowska polityka-lidera definiuje jako tego, *który jest powszechnie znany, a jego działania można ocenić w długim okresie aktywności politycznej. Typ idealisty, mocno powiązany z ideologią i programem, ale potrafiący realnie ocenić rzeczywistość. Uczciwość, powaga, odpowiedzialność to jego cechy*⁶³. Przedstawione w artykule badania wskazują, że wyborcy są skłonni głosować na liderów o określonym stylu przewodzenia, a odrzucają innych, nie znając ich programu czy partii, którą reprezentują. Tym samym styl lidera (wynikający z określonej kompilacji jego kompetencji społecznych) staje się nie tyle wartością dodaną, ile warunkiem powodzenia. „Politykiem właściwym”, którego Topolski określa jako polityka rzeczywistego, dysponującego charyzmą, otwartością i tolerancją oraz zdolnością do globalnego ujmowania rzeczywistości⁶⁴, byłby zatem polityk

⁶² D. Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*, London 1996.

⁶³ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie ...*, s. 178.

⁶⁴ J. Topolski, *Format polityka: kryteria i uwarunkowania*, [w:] „Studia Politologiczne” 1966, 1 (1), s. 21.

o rozbudowanej inteligencji emocjonalnej, zdolny do zarządzania sobą i relacjami z innymi.

Adaptacja biznesowej teorii Golemana w odniesieniu do polityki poszerza wiedzę nt sposobu percepcji i preferencji stylów przewodzenia. Warto jednak zauważyć, że tekst ten traktował o przywództwie w krajach demokratycznych, odnosząc się do legalnie wybieranych liderów i życia publicznego, w którym organizacje biznesowe są jednym z aktorów. Stwierdzenie uniwersalności teorii wymagałoby szerszych badań, zwłaszcza że wyniki dotychczas przeprowadzonych wskazują na stopień dojrzałości demokracji jako jeden z moderatorów poparcia liderów o określonym stylu przewodzenia. Dominująca pozostaje jednak tendencja, że wyborcy najrzadziej i najmniej chętnie są w stanie poprzeć liderów nakazowych. W porównywaniu organizacji biznesowych z politycznymi pomocne mogłyby się okazać badania preferencji członków partii (analogicznie do badań preferencji członków przedsiębiorstw). Badania samych liderów politycznych w kontekście ich inteligencji emocjonalnej nadal pozostają bardziej życzeniem niż praktyką. Określoną rolę w identyfikacji stylu przewodzenia może jednak odegrać weryfikacja decyzji politycznych liderów, analiza ich wizerunków, poznanie profilu zwolenników czy -co było zastosowane w przytoczonych badaniach – rozpoznanie percepcji i preferencji wyborców.

Abstrakt

Przywództwo polityczne uwarunkowane jest tradycją demokratyczną, krzyżującymi się interesami różnych grup społecznych czy wyznaczaniem standardów przez media. W dobie „fabrykowanych wizerunków” coraz większą rolę odgrywa dopasowanie stylu kierowania państwem do potrzeb wyborców. Badania przeprowadzone na grupie liderów biznesu wskazują, że największą skuteczność odnoszą liderzy o rozbudowanej inteligencji emocjonalnej (IE). Artykuł przedstawia adaptację teorii przywództwa, opracowanej w kontekście biznesu w odniesieniu do polityki. Międzykulturowe badania empiryczne (Polska, Szwajcaria, Gruzja) pokazują, że jakkolwiek mogą istnieć różnice wzorów percepcji i preferencji stylów przewodzenia, to w polityce – podobnie jak w biznesie – najmniejsze poparcie zyskują liderzy o stylu nakazowym, a największe – liderzy jednoczący, demokratyczni, wychowawczy czy autorytatywni. Rozpoznanie roli IE i oczekiwań wyborców może m.in. pomóc w rozwoju kompetencji przywódców i ich właściwym pozycjonowaniu w kampaniach.

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A RECIPE FOR POLITICAL LEADERS? ADAPTATION OF GOLEMAN'S BUSSINESS LEADERSHIP THEORY INTO POLITICS

Abstract

Political leadership depends on democratic tradition, crossed interests of different social groups or media influence. In the “age of manufactured images”, response to voters’ needs remains crucial. According to business theories of leadership, the most effective leaders are these who master emotional intelligence (EI) abilities. The paper tries to adapt business leadership theory to politics. Cross-cultural studies conducted in Poland, Switzerland and Georgia show that, however profiles of perception and preferences of leadership styles

might differ within the level of democracy maturity, in politics -as well as in business- coercive leaders gain the lowest support contrary to strongly supported democratic, affiliative, coaching or authoritative leaders. Understanding of EI role and voters' needs might be helpful in developing leaders' skills and their proper positioning in political campaigns.



RECENZJE

Piotr Łukomski

Bohater Carlyle'a w świecie systemów złożonych:
Filip Pierzchalski, *Morfogeneza przywództwa politycznego. Między strukturą a podmiotowością sprawczą*, Bydgoszcz 2013, s. 353



Zacznijmy od uderzenia we wzniosłą nutę, przynależną pojęciu i postaci przywódcy. Świat polityczny oglądany oczami tradycyjnie pojętej historii to świat heroiczny, to świat Thomasa Carlyle'a. Wypełniony postaciami, które dokonują wielkich czynów i prowadzą zbiorowości ludzkie ku wspaniałym celom, bezpiecznie ulokowanym w odległej przyszłości. Czym owe cele ostatecznie mogłyby być, nigdy precyzyjnie nie określono, choć obietnica powszechnej miłości, jak wskazuje polski przykład, może być nadal skuteczna. Takich pytań i wątpliwości nie lubią zresztą ani wielcy bohaterowie, ani wielcy przywódcy. A czego o ich wielkości byśmy nie sądzili, zadawanie im takich pytań może okazać się niebezpieczne, bo choć ich wielkość bywa wątpliwa, to władza nad życiem i śmiercią ginących w anonimowej szarości ludzi bywa rzeczywista. O inteligencji G. W. Busha można ułożyć dowolną ilość dowcipów, ale nie zmienia to faktu, że świat podążył za nim mniej lub bardziej chętnie. Czy to nie jest zaskakujące i domagające się wyjaśnienia? A może jednak to tylko złudzenie naiwnego obserwatora? Wystarczy może zdjąć z przywódców ów blask wzniosłości, tak często wyczarowywany przez historyków, a Carlyle to oczywi-

ście jeden z wielu przykładów. Estetyka rzeczywista lub zmyślona nie może bowiem być podstawą do naukowej analizy fenomenu przywództwa, która wymaga sprowadzenia go na ziemię. To właśnie czyni w swojej książce Filip Pierzchalski. Carlyle pojawia się w niej tylko jako wspomnienie (s. 16), za to odnaleźć w niej można analizę modeli przyczynowych ludzkich zachowań, w których nie ma miejsca na tajemnicze oddziaływania (podstawę tej tajemnicy stanowi domniemana skala oddziaływania polityków) i chyba nawet Weberowską charyzmę.

Problem przywództwa można sensownie rozpatrywać tylko w szerszym kontekście, którym w naukach społecznych jest zagadnienie podmiotowości. Kilka słów zatem o strukturze książki Pierzchalskiego, która próbuje ten problem uchwycić.

W części pierwszej, zatytułowanej *Dialektyczna interpretacja podmiotowości politycznej*, Autor podejmuje próbę usytuowania teorii polityki w ramach metodologii nauki, podkreślając przy tym wieloaspektowość zjawisk politycznych. Problem struktury i podmiotu ukierunkowuje na rozwiązanie, które w klasycznej terminologii określa się mianem dialektycznego. Na poziomie modelu wyjaśniania jest to po prostu odejście od linearnego rozumienia kausalności. To stanowi punkt wyjścia dla ostatniego rozdziału tej części, w którym przedstawiona jest morfogenetyczna koncepcja podmiotowości politycznej. Część druga książki, nosząca tytuł *Współczesne uwarunkowania przywództwa politycznego*, poświęcona jest omówieniu tego pojęcia oraz jego reinterpretacji w paradygmacie morfogenetycznym.

W ostatnim rozdziale autor analizuje w ramach tego modelu dwa przypadki przywództwa. *Casus* Leszka Millera jako przypadek przywództwa indywi-

dualnego i *casus* Platformy Obywatelskiej jako przykład przywództwa zbiorowego.

Znaczenie przedsięwzięcia, którego podjął się w swej pracy Pierzchalski, jasno się nam przedstawi, jeśli spojrzymy na nie z perspektywy dylematów, z którymi powinien się uporać każdy badacz tego zjawiska. Podkreślmy, badacz, który chciałby to zjawisko nie tylko opisać na poziomie historycznym, ale także zaproponować taki model jego eksplanacji, który przynajmniej w założeniu pozostawałby zgodny z obrazem świata wynikającym z perspektywy naukowej, w którym naczelną regułą jest zasada przyczynowości. Autor porusza się na gruncie krytycznego realizmu, czyli w ramach stanowiska naturalistycznego, nazywanego też epistemologią ewolucyjną (s. 150 i nn.).

Na poziomie pierwszych asocjacji wydaje się od razu, że kwestia podmiotowości z punktu widzenia naturalizmu nie istnieje. Podmiot jest czystą konstrukcją formalną, z przyrodą nie mającą nic wspólnego. O ile kwestia przywództwa rozumianego jako pozycja dominująca w grupie społecznej wydaje się na gruncie naturalistycznych założeń epistemologicznych do przyjęcia, o tyle kwestia przywództwa osadzonego na gruncie podmiotowości wydaje się należeć do świata metafizyki lub też jawi się jako błędnie postawiony problem. W pierwszym przypadku społeczeństwo ludzkie może być traktowane jako jeden z przypadków różnych typów organizacji społecznych występujących w przyrodzie. W drugim przypadku, czyli przywództwa rozumianego w kategoriach podmiotowości, pojawia się zasadnicza kwestia stosunku podmiotowości do przyczynowości. W tym wypadku chodzi o podmiot o charakterze sprawczym, a nie poznawczym, choć nawet jeśli analitycznie taki podział ma sens, to sprawstwo nieodmiennie wydaje się być powiązane ze zdolnościami poznawczymi.

Jeśli zatem uznajemy, że światem podmiotów politycznych rządzi zasada przyczynowości, to pojawia się problem, który nie istnieje w innych naukach niż społeczne. Podmiot staje się integralną częścią świata badanego. Mamy zatem wybór: albo stosujemy przyczynowość, pomijając przy tym ogólnie znane krytyki tego pojęcia, na poziomie struktur społecznych w powszechnie przyjętym sensie, albo proponujemy taki jej model, który uwzględnia ten poziom emergentnych własności świata. Przypomnę tu tylko może tezę w odniesieniu do biologii wybitnego przedstawiciela darwinizmu Ernsta Mayra, że jedną z istotnych konsekwencji teorii Darwina jest zerwanie z jednoznacznie deterministycznym obrazem rzeczywistości i pojawienie się historii już na poziomie biologii¹.

Autor proponuje rozwiązanie powyższych problemów w ramach paradygmatu morfogenetycznego, ze szczególnym uwzględnieniem teorii podmiotowości Margaret S. Archer. W znanych w politologii kategoriach jest to taka wersja podejścia systemowego, która zdaje się unikać jednostronności tradycyjnego holizmu, a ponadto stanowi alternatywę wobec całego sporu związanego z holizmem i indywidualizmem w naukach społecznych. Tak jak w przypadku ogólnej teorii systemów Ludwiga von Bertalanffy'go teoria Archer ma swoje źródło w modelach rozwojowych powstałych w ramach biologii. Na marginesie historii zapożyczeń modeli może warto wspomnieć, że David Easton, klasyk podejścia systemowego w politologii, swoją znajomość systemów pogłębiał na seminarium z psychiatrami². Warto o tym wspomnieć ze względu na podnoszony czasami zaskakujący postulat czystości dziedzinowej w nauce. Książka Filipa Pierzchalskiego na pewno nie reprezentuje tego sposobu myśle-

¹ E. Mayr, *Darwin's Influence on Modern Thought*, [w:] „Scientific American”, July 2000, s. 79-83.

² D. Easton, *An Approach to the Analysis of Political Systems*, [w:] „Word Politics” vol. 9, nr 3, s. 384.

nia. Tezę o realności zjawisk politycznych łączy on z szerokim zapleczem teoretycznym i metodologicznym.

W dużym skrócie kilka zdań o samym podejściu morfogenetycznym. Oparte jest ono na analogii do ontogenezy i filogenezy w teorii ewolucji (s. 163). Ta druga wyznacza warunki czy reguły dla ontogenezy, ale jej nie określa. Jak w przypadku każdej analogii można dyskutować o zakresie jej stosowalności. Najistotniejsze w niej jest to, że łączy w sobie teorię zmiany osobniczej i gatunkowej, a zatem na wyższym poziomie zmiany indywidualnej i całościowej. Pamiętać też należy, że teoria Darwina zerwała z Arystotelesowskim pojęciem gatunku jako eternalistycznego bytu, najważniejsza jest relacja w postaci interakcji ze środowiskiem. Jak teraz to przełożyć na długotrwały spór pomiędzy holistami i indywidualistami w teorii społecznej?

Bardzo szczegółowe analizy potencjalny czytelnik odnajdzie w omawianej książce, zatem pozwolę sobie na pewien heurystyczny skrót, zaczerpnięty od Petera Wincha, zawarty w prostym pytaniu: co było pierwsze, koszykarz czy koszykówka? Bez względu na to, czy będziemy brać pod uwagę porządek przyczynowy, czasowy czy logiczny staniemy jednak mocno skonsternowani przed tak postawionym pytaniem. Nawet porządek ważności nas nie ratuje. Magic Johnson nigdy nie był aż tak magiczny, aby uznać go za bardziej ważnego od całej dyscypliny, ale bez niego koszykówka nie wzniosłaby się na poziom sztuki, pozostając przy tym koszykówką. Podobnie jest z pytaniem w odniesieniu do jednostki i struktury. To, co Pierzchalski omawia pod pojęciem różnie rozumianej konflacji, sugeruje nam, że spór o pierwotność struktury wobec jednostki lub na odwrót jest pozorny. Jednostka jest konstruktem społecznym w sensie efektu złożonego procesu interakcji i stanowi jego siłę napędową, ale nie znaczy to, że jej działania są zawsze zgodne z tą strukturą. Każdy człowiek stanowi

system, działający w środowisku, ale pozostający przy tym względnie odrębną całością, której zachowanie nie musi współgrać z istniejącym systemem. W tak rozumianej podmiotowości, którą Autor analizuje, rozpisując ją na tak zwany cykl morfogenetyczny w postaci macierzy (ss. 176, 285, 287), najistotniejsza wydaje się być refleksyjność. Nie należy jej jednak mylić z koncepcją Kartezjańskiego podmiotu. Dotyczy ona bowiem zarówno podmiotów indywidualnych, jak i zbiorowych i należy ją pojmować w kategoriach analizowania informacji. Dialog to tylko jeden z przypadków takiego procesu. Autor szeroko odwołuje się również do polskiej literatury naukowej, więc nie od rzeczy będzie w tym miejscu przypomnieć koncepcję człowieka Romana Ingardena, człowieka jako systemu względnie izolowanego.

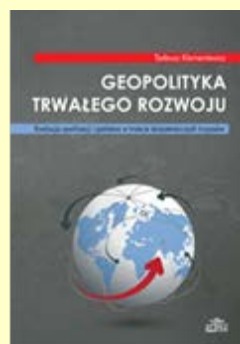
Jak takie pojęcie podmiotowości przekłada się na pojęcie przywództwa politycznego? Autor rozróżnia dwa typy uwarunkowań przywództwa, które możemy poddawać analizie, uwarunkowania egzogeniczne (strukturalne) i uwarunkowania endogeniczne (podmiotowe). Rozpatruje je na dwóch wspomnianych powyżej przypadkach, Leszka Millera i Platformy Obywatelskiej. Wynika z nich przede wszystkim to, że proces powstawania przywództwa ma charakter wieloaspektowy (co może rozczarować potencjalnych kandydatów) i polega na żmudnym budowaniu struktur zależności i wpływu, a także na procesie samodoskonalenia. Co więcej, cały ten proces, jak każdy proces ewolucyjny, podatny jest na zmiany, które zachodzą ze względu na przypadkowe wydarzenia. Kontyngencja nad nim wisi niczym miecz Damoklesa. Przywódcy zatem rodzą się (przy całej metaforyczności wydaje się to całkiem trafne określenie) w trakcie bolesnego procesu oddziaływań społecznych, a nie stają się wielkimi dzięki gwiazdom i wyrokom przeznaczenia. O tych, którzy odpadli w wyniku tej ewolucji, nigdy nie pomyślimy jako o wielkich lub też nigdy się

o nich nie dowiemy. Przywódcy również nie rządzą procesami, które wyniosły ich do władzy, złudzenie nad sprawstwem, które im towarzyszy, nie jest niczym więcej jak złudzeniem. Dodanym dla osłody. Punkt, w którym w sposób uzasadniony będziemy mogli twierdzić, że panujemy nad procesami, których sami częścią jesteśmy, jest daleko przed nami.



Filip Pierzchalski

Tadeusz Klementewicz, *Geopolityka trwałego rozwoju. Ewolucja cywilizacji i państwa w trakcie dziejotwórczych kryzysów*, Warszawa 2013, s. 505



Naukowa refleksja nad współczesną kondycją ludzką coraz częściej odnosi się do zupełnie nowych zjawisk, stanów rzeczy czy procesów, które w praktyce społecznej są konsekwencją m.in. radykalnego utecnicznienia współczesnej cywilizacji (wykładniczy postęp naukowo-techniczny); horyzontalnego i wertykalnego rozwoju społeczeństwa informacyjnego (postindustrializm); tworzenia się globalnej sieci przepływów o bardzo wysokim poziomie złożoności, niepoliczalnym ryzyku oraz nieusuwalnej nieprzewidywalności (procesy globalizacyjne, które są synonimami takich fenomenów, jak: rewolucja cyfrowa; niepohamowany rozwój narzędzi info-komunikacyjnych; funkcjonujące dysproporcje pomiędzy państwami w skali globu; pojawianie się nowych megatrendów, zagrożeń, prawidłowości, patologii, deficytów, plag, chorób, kryzysów, itp. w skali ogólnoswiatowej).

Innymi słowy, dzisiejszy wielowymiarowy progresizm cywilizacyjny wymusza na uczonych intelektualną kreację oraz heurystyczne wytwarzanie adekwatnych narzędzi teoretyczno-badawczych, dzięki którym świat wokół nas stanie się bardziej zrozumiały i przystępny. Nie inaczej sprawa wygląda w nauce o polityce, gdzie coraz częściej, w duchu triangulacji metodologicznej, dochodzą do głosu kompetentni badacze, którzy dokonują analiz opartych na

strategii makrosyntezy. Niewątpliwie taka postawa badawcza wymaga nie tylko ogromnej wiedzy i doświadczenia, co wydaje się oczywiste, lecz jest także oznaką niekonwencjonalnego sposobu myślenia oraz ponadprzeciętnych zdolności analitycznych.

Książka prof. dr. hab. Tadeusza Klementewicza *Geopolityka trwałego rozwoju. Ewolucja cywilizacji i państwa w trakcie dziejotwórczych kryzysów* wręcz idealnie wpisuje się w powyższą strategię badawczą. Można stwierdzić, że w polskiej politologii prof. T. Klementewicz jest jednym z nielicznych kompetentnych badaczy, którzy konsekwentnie i systematycznie rozwijają holistyczno-realistyczny program badań w optyce nomologicznych wyjaśnień integratywnych¹. Oznacza to stosowanie w pracy badawczej różnych syntez mikro-makro (skrupulatne łączenie porządków i twierdzeń z poziomu mikro oraz makroteoretycznego w duchu dialektycznym), gdzie poprzez transdyscyplinowe i wielowątkowe analizy uzyskuje się w miarę spójny oraz wytłumaczalny obraz dzisiejszego świata polityki.

Przy czym widać wyraźnie, że autor z takim sposobem myślenia oraz badania wpisuje się w szerszy kontekst naukowych studiów na temat zmian w skali globu. Zresztą w książce nie raz mamy do czynienia z dużą samoświadomością badawczą, kiedy to autor pisze o bezpośrednich inspiracjach intelektualnych czy użyteczności badawczej m.in. takich perspektyw teoretycznych, jak: program historii globalnej Fernanda Braudela; badania nad systemem światowym Williama McNeilla; analizy systemów-światów Immanuela Wallersteina, studia cywilizacyjne Marshalla Hodgsona czy Andre Guntera Franka (s. 23). We wszystkich przypadkach mamy do czynienia z tzw. globalistyką (*global studies*), gdzie międzynarodowy ład światowy wyjaśniany jest

¹ Przykładem wcześniejszej publikacji, która bazuje na podobnej strategii, jest: T. Klementewicz, *Rozumienie polityki. Zarys metodologii nauki o polityce*, Warszawa 2010.

przez pryzmat *world history*, tj. przy użyciu dyrektywy, postulatów, założeń oraz też makrohistorycznych (makrosocjologia historyczna). W tym nurcie konceptualno-teoretycznym szczegółowe badania nad cywilizacją światową (globalny system) oznaczają analizę często odmiennych, lecz współzależnych, płaszczyzn (subsytemów) ludzkiej egzystencji, tj. przestrzeni gospodarczej, technicznej, politycznej, kulturowej, państwowej czy przyrodniczej. Dopiero połączenie tychże perspektyw, rozumiane jako wyjaśnienie wieloczynnikowe, tworzy: *strategię transdyscyplinową rekonstrukcji najważniejszych czynników i uwarunkowań procesu historycznego – jednostkowego procesu zazębiania się i scalania dziejów cywilizacji lokalnych, ich trwania, zaniku i rozwoju. Reprezentują one główne determinanty dziejów poszczególnych cywilizacji* (s. 44).

Równocześnie holistyczno-systemowy sposób myślenia/badania przekłada się na konceptualizację publikacji, gdzie, jak zauważa autor, osią narracyjną są cztery problemy badawcze sprowadzone do następujących pytań:

1. *Europocentryzm czy eurazjatycka konwergencja?* – to pytanie o przyszły ład ogólnoświatowy, o jego hierarchiczność, a ściślej o podział na trum i peryferie w stosunkach międzynarodowych; to pytanie o formułę i typ racjonalności w skali globu, dzięki której poszczególni przywódcy polityczni będą uzasadniali swoje przyszłe działania czy decyzje o charakterze ogólnoświatowym.
2. *Od pułapki maltuzjańskiej do pułapki Meadowsa: asymetria zysku czy trwały rozwój?* – to pytanie o postrzeganie oraz definiowanie cywilizacji ludzkiej na tle funkcjonowania planety Ziemia, a ściślej dewastacji czy bezmyślnej eksploatacji zasobów ziemskich; to również próba zmierzenia się z najbardziej newralgicznymi problemami w skali globu, tj. ze strukturalnym bezrobociem (kwestia dzielenia się pracą); problemem polaryzacji wytworzone-

go bogactwa; zasadą sprawiedliwego podziału dóbr w świecie; kwestią niwelowania bądź neutralizowania rosnących dysproporcji w sensie ekonomiczno-społecznym pomiędzy krajami pierwszego, drugiego i trzeciego świata; konsekwencjami globalnych kryzysów finansowych dla społeczności ludzkiej.

3. *Neoliberalny Lewiatan czy sternik nowego globalnego ładu – brak woli mocy?* – to pytanie o nową funkcję państwa w obecnej fazie rozwoju cywilizacji techniczno-przemysłowej; to także pytanie o rzeczywistą alternatywę dla liberalnej koncepcji „samoregulujących się rynków” i neoklasycznej ekonomii (faktyczna przeciwwaga dla konsensusu waszyngtońskiego czy idei wolnej konkurencji kapitałów i pracy); to pytanie o możliwość stworzenia alternatywnej ekonomii w dzisiejszym świecie, czyli ekonomii zrównoważonego, trwałego oraz długookresowego rozwoju.
4. *Jedność nauk społecznych vs dyscyplinowa autarkia* – to pytanie o możliwości eksplanacyjne czy predyktywne szeroko rozumianych nauk społecznych, w tym nauki o polityce; to pytanie o granice teorii politycznej adekwatności mono-kausalnych wyjaśnień w kontekście temporalności i złożoności polityki światowej, gdzie warunkiem koniecznym do zrozumienia i wyjaśnienia meandrów cywilizacji światowej staje się interdyscyplinarność badawcza.

Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania znalazło odzwierciedlenie w strukturze publikacji. Treść publikacji została podzielona na sześć części.

W części pierwszej *Jedność w wielości. Cywilizacja światowa – problemy transdyscyplinowe strategii badania* przedstawiono autorską koncepcję strategii badań cywilizacji światowej (globalny ekosystem), w tym prze-

strzeni polityki, gdzie mowa o wielostopniowych zależnościach oraz wzajemnych powiązaniach pomiędzy globalnym ekosystemem, działalnością gospodarczą ludzkości, globalnym rządzeniem i kulturą. Zgodnie z założeniem: *Poszukujemy zatem takich koncepcji teoretycznych, które w miarę spójnie łączą poziomy funkcjonowania cywilizacji światowej (ujęcie relacyjno-strukturalne), a także wskazują czynniki zmiany (ujęcie procesualno-dynamiczne), z uwzględnieniem jakościowych różnic między typami gospodarki, techniki, społeczeństwa i kultury. Wśród czynników trwałości i zmiany różnych struktur muszą przy tym dostrzegać zjawiska i procesy przeciwstawne i sprzeczne. Dopiero takie ujęcie jest bliskie faktycznej złożoności związków i uwarunkowań między różnymi elementami całości społecznych i przyrodniczo-społecznych* (s. 91-92).

W tym wariacie wszelkie analizy politologiczne powinny uwzględniać nie tylko tradycyjny katalog problemów bądź odniesień kategoryjnych wypracowanych przez naukę o polityce, lecz także powinny rozszerzyć katalog poszukiwań (nowe pytania i/lub obszary badań) i uzasadnień (tezy, teorie, aparatura pojęciowa, metody badawcze czy schematy myślenia) na inne dyscypliny wiedzy. Oznacza to sytuację, w której następuje interdyscyplinarna wymiana wiedzy, teorii czy technik badań w celu uzyskania pełniejszej deskrypcji, zrozumienia czy wyjaśnienia odnośnie do globalnej sieci przepływów.

W przypadku takiej holistycznej eksplikacji złożonego systemu światowego widać, że powyższa strategia analityczno-badawcza wpisuje się bezpośrednio w idee głoszone przez uczonych utożsamianych z nurtem *world history* (F. Braudel, I. Wallerstein, K. Polanyi). Niewątpliwie wartością dodaną takiego postępowania intelektualnego dla politologów jest rozszerzenie tradycyjnego pola polityki (A. Bodnar; Z. Blok) o zupełnie nowe obszary aktywności ludzkiej i/lub dziedziny wiedzy, które do tej pory nie były utożsamiane z analizami poli-

tologicznymi. Dlatego struktura wiedzy o systemie światowym to sprzężenie wiedzy ogólnej i empiryczno-historycznej, gdzie zespala się m.in. takie elementy, jak: wiedza o miejscu biosfery w systemie Ziemi oraz roli populacji ludzkiej w globalnym ekosystemie; systemowa koncepcja człowieka jako wytworu antropogenezy i antropewolucji; dzieje populacji *homo sapiens*, w tym genetyka populacyjna, demografia historyczna; ekonomia gospodarki narodowej; teorie historycznych faz rozwoju gospodarki kapitalistycznej; teorie operacyjnych i systemowych funkcji państw; teorie globalnego rządzenia; teorie hybrydyzacji kultury (s. 103-106).

W części drugiej *Transformacja neolityczna – geneza cywilizacji agrarnych* w przystępny sposób omówiono genezę powstania cywilizacji światowej, w tym osobliwości gatunkowe *homo sapiens* rozumianego jako wytwór procesu ewolucji, socjalizacji oraz kultu racji. Na tym tle omówiono różnego typu mezalianse pomiędzy populacjami ludzkimi, które stały się podstawą do powstania społeczeństw rolniczych. Dodatkowo poddano analizie powstanie maceczników wszystkich lokalnych cywilizacji ludzkich, tj. centr światowego rolnictwa, które przyczyniły się do powstania cywilizacji agrarnej. Na tej podstawie szczegółowo omówiono tzw. pułapkę maltuzjańską, która wskazuje na bezpośrednią zależność między rozrostem populacji a eksploatacją ekosystemów i problemów z tym związanych. Odniesiono się również to tzw. Cywilizacji Środka, która, będąc pierwszą siecią cywilizacji agrarnych, potraktowana została jako geneza dla usankcjonowania się międzynarodowej współpracy w skali globu.

W części trzeciej *System Wschód-Zachód bez hegemonu: konwergencja cywilizacji agrarnych* odniesiono się do kwestii dwóch równoległych procesów rozwoju cywilizacji światowej, tj. biegunów Wschodu i Zachodu, które odegrały

pierwszoplanową rolę w tworzeniu się przyszłego światowego ładu geopolitycznego. W przypadku bieguna wschodniego poddano analizie najważniejsze cywilizacje lokalno-agrarne (Chiny, Indie, Indochiny), których wpływ i znaczenie dla rozwoju cywilizacji światowej jest bezsporny. Z kolei biegun zachodni utożsamiony został z regionem Morza Śródziemnego (Grecja), gdzie rozwój potęgi cywilizacji greckiej utożsamiany jest z podbojami Aleksandra Wielkiego (świat hellenistyczny). Nie mniej ważnym elementem bieguna zachodniego była Fenicja oraz *Imperium Romanum*, które przyczyniły się do stworzenia handlowych, gospodarczych i militarnych potęg międzynarodowych. Ostatnimi elementami światowej układanki, które stanowią źródło zrozumienia powstania globalnej sieci przepływów, są tzw. pośrednicy, tj. ludy Wielkiego Stepu i Arabowie, dzięki którym możliwa była wielokanałowa wymiana (towarów, usług, wynalazków, itp.) pomiędzy Wschodem a Zachodem.

W części czwartej *Powstanie rynku światowego – pokonanie bariery oceanów przez ludzi, faunę, florę i patogeny* omówiono epokę odkryć geograficznych, a ściślej przyłączenia cywilizacji prekolumbijskich do tzw. systemu światowego lokalnych cywilizacji agrarnych, co *de facto* oznacza rzeczywisty moment ukonstytuowania się cywilizacji świata (s. 213). W tym procesie znamieny pozostaje wiek XVI, kiedy to rozpoczyna się „wielkie rozwidlenie” pomiędzy Wschodem a Zachodem na rzecz dominacji tego ostatniego. Na tej podstawie dochodzi do przeważającej ekspansji handlowej i kolonialnej Europy, co skutkuje nowym centrum cywilizacji światowej. Innymi słowy, świat został zdominowany przez ludy europejskie, a kolonizacja oznaczała, że podporządkowane państwa–kręgi cywilizacyjne: *były koloniami >>wybranych<< narodów europejskich. Fenomenem tym była transformacja europocentryzmu w rasizm oraz traktowanie ludów tubylczych oraz ich dorobku jako niewiele*

wartego, który można bezkarnie eksploatować, a przed wszystkim – przyznanie sobie >>prawa do totalnej kontroli nad życiem swoich poddanych<< (s. 238).

W części piątej *Gospodarka-świat: kapitalizm przemysłowy i państwo narodowe w fazie internalizacji (XIX-XX w.)* przedstawiono etap przejścia od lokalnych cywilizacji agrarnych do nowoczesnych państw kapitalistycznych, opartych na procesie industrializacji, gdzie dochodziło do zmian w wielu sferach życia (utechniczenie produkcji; nowe sposoby organizowania procesów wytwórczych; proletaryzacja małych i średnich właścicieli ziemskich; pojawienie się nowych form transportu; powstanie taniej siły roboczej). W takich warunkach powstał nowy typ gospodarki, tj. gospodarka rynkowo-kapitalistyczna, której genezą była ekspansja handlowa oraz kolonialna z okresu XVI-XVII w. Przy czym wraz ze wzrostem zamożności i bogactwa głównie europejskich państw kapitalistycznych w XIX i XX w. dochodzi do faktycznego rozziwienia i powiększania się dysproporcji pomiędzy światowym centrum (cywilizacja euroatlantycka) a innymi państwami na różnych kontynentach (peryferia). Głównych przyczyn zacofania krajów peryferyjnych upatrywano m.in.: w zbyt wolnej modernizacji i adaptacji innowacyjności; kilkusetletnim imperializmie państw kolonialnych; dependencji; idiograficznym zacofaniu Ameryki Łacińskiej; zbyt dużej ideologizacji reżimów politycznych (s. 273 i nast.). Dodatkowo ewolucja gospodarki rynkowo-kapitalistycznej doprowadziła w XX w. do licznych napięć i kryzysów, czego oznaką były: kryzys strukturalny 1873-1886; wielka depresja lat 30. XX w.; stagflacja lat 70. XX wieku; finansjeryzacja gospodarki na początku XXI w. prowadząca do globalnych kryzysów finansowych. Na podstawie tych doświadczeń można mówić o wielowątkowej dyskusji na temat roli i znaczenia państwa w kontekście funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej bądź zachowania równowagi w skali ogólnoswiatowej. Stąd poddane zostały krytycz-

nej analizie: teoria monetaryzmu, założenia systemu Bretton Woods, idea konsensusu waszyngtońskiego czy neoliberalna koncepcja globalnej deregulacji.

W części szóstej *Ludzkość w błękitnej kropce. Ekosystemy, gospodarka i polityka w cywilizacji trwałego rozwoju* przedstawiono podstawy teoretyczne ekonomii trwałego rozwoju, która, według autora, jest źródłem powstania nowego ładu ogólnoswiatowego. W tym ujęciu oprócz gospodarki, rozumianej jako źródło sukcesu cywilizacyjnego, wskazuje się również na środowisko naturalne (kapitał przyrodniczy), które jest niezbędnym i niezbywalnym elementem rozwoju ludzkości. Zgodnie z twierdzeniem: *A zatem człowiek nie może istnieć bez natury. Dlatego klasyczna ekonomia umieszczająca w centrum uwagi kryteria ekonomiczne i suwerenność potrzeb konsumenta jest nieadekwatna teoretycznie i zgubna praktycznie (...)* *Ekonomia zrównoważonego rozwoju ma bogaty aparat kategoryjny do opisu rzeczywistości gospodarczej. Wprowadza ona, obok klasycznych czynników produkcji, nowe kategorie analizy: produktywność zasobów, selektywny wzrost bariery ekologicznej (tolerancja natury), globalne dobra kolektywne, energetyczną koncepcję wartości, trwałe rozwój* (s. 357-358). Nie mniej ważnym wątkiem w tym rozdziale jest omówienie przyszłych tendencji rozwojowych neoliberalnej gospodarki wolnorynkowej, gdzie niesprawiedliwa redystrybucja dochodów w skali świata może prowadzić, i w niektórych przypadkach skutkuje: globalnymi kryzysami (nadprodukcja, problem głodu, biedy, itp.); wojnami żywieniowymi; migracjami, terroryzmem, itd. W tym układzie alternatywą staje się *World New Deal*, tj. cywilizacja trwałego rozwoju, rozumiana jako globalna strategia państw, która stałaby się rzeczywistą przeciwwagą dla niewydolności rozwiązań neoliberalnych. Podstawą takiej cywilizacji trwałego rozwoju są m.in.: wzbogacenie globalizacji ekonomicznej o wymiar polityczny, co *de facto* oznacza przywrócenie nadrzędnej roli

i funkcji poszczególnym państwom wobec ponadpaństwowego przepływu kapitału (zerwanie z podrzędnością oraz służebnością państwa wobec korporacji i rynków finansowych, w tym likwidacja rajów podatkowych); poszerzenie *global governance* o państwa peryferyjne (nowe zinstytucjonalizowanie ponadnarodowej koordynacji, rządzenia i współpracy między centrami a peryferiami, np. G-20); opracowanie dalekosiężnych strategii rozwoju gospodarek narodowych, wykorzystujących atuty geoeconomii, policzalne zasoby naturalne czy kapitał ludzi w celu wyrównania dysproporcji pomiędzy poszczególnymi krajami – próba przełamania pozycji krajów zapóźnionych w stosunku do państw wysokorozwiniętych (s. 461-473).

Warto zaznaczyć, iż większość zagadnień poruszanych w sześciu częściach książki pokazuje pewną ewolucyjną prawidłowość rozwojową *homo sapiens* na Ziemi. Z pewnością silną stroną publikacji jest trafne oraz wielowątkowe przedstawienie realnych problemów, przed którymi stoi globalna wspólnota ludzka. W większości przypadków nie są to tylko wyimaginowane, abstrakcyjne dylematy, lecz faktyczne zagrożenia bądź wyzwania, przed którymi współczesny świat nie jest w stanie uciec czy o nich zapomnieć. Właściwie można powyższe zagrożenia-wyzwania w uproszony sposób podzielić na dwa zasadnicze typy:

1. Ukierunkowane antropocentrycznie – to dylematy zależne tylko i wyłącznie od społeczności ludzkiej, gdzie kwestią nadrzędną, wręcz priorytetową, staje się zaprojektowanie przyszłego ładu ogólnoswiatowego. Porządku, który byłby sensowną oraz rzeczową odpowiedzią na niedomogi i dysproporcje generowane przez neoliberalną fazę globalizacji. W tym rozumieniu przyszłość, a szczególnie niwelowanie enklaw biedy, ubóstwa, bezrobocia, epidemii, itd., zależna jest od wcielenia

w praktykę społeczną nowych formuł globalnego przywództwa, rządzenia czy redystrybucji dochodu. Oznacza to, pisząc językiem Jeana Jaquesa Rousseau, ponowne „umówienie się” większości demokratycznych społeczeństw co do roli, znaczenia czy funkcji państwa, kapitału, pracy, produkcji, suwerenności, klasy społecznej czy techniki w relacjach międzyludzkich. Innymi słowy, to wyzwanie wymyślenia oraz wcielenia w życie kolejnego etapu rozwojowego dla świata, który byłoby następstwem praktyk neoliberalnych.

2. Ukierunkowane ekocentrycznie – to kwestie związane z możliwościami Ziemi, która jest całościowym ekosystemem o policzalnych i skończonych możliwościach eksploatacyjnych (surowcowych). W tym ujęciu przyszłość oraz ludzka egzystencja na Ziemi w coraz większym stopniu zależna jest od poszanowania lokalnych, regionalnych czy państwowych ekosystemów, co *de facto* oznacza permanentne uwrażliwianie *homo sapiens* na zachowanie wszechstronnej równowagi i balansu pomiędzy wielowymiarową aktywnością ludzką a prawidłowym funkcjonowaniem świata przyrody.

Niewątpliwie zaletą książki prof. T. Klementewicza jest odniesienie się do predyktywnych funkcji nauki o polityce, gdzie autor nakreśla przyszłe scenariusze oraz inwarianty działania w kolejnym etapie rozwoju cywilizacji światowej. Przedstawienie osiemnastu tez na temat genezy, ewolucji i perspektywy cywilizacji światowej pokazuje sposób myślenia autora, jego interdyscyplinarną perspektywę badawczą, zrozumienie dla złożoności procesów globalizacyjnych czy swoistą empatię dla kwestii ekologicznych, które tak często bywają bagatelizowane, wręcz pomijane w analizach politologicznych. Trudno nie zgodzić się

z końcowym stwierdzeniem autora: *W obliczu powszechnego długotrwałego kryzysu pojawi się przyzwolenie na radykalną rekonstrukcję i zmianę strategii gospodarczej (...). Da to szansę wypracowania nowej formuły sojuszu między kapitałem finansowym, kapitałem produkcyjnym, pracownikami najemnymi a państwem w skali społeczeństw narodowych oraz nowego ładu światowego – globalnego keynesizmu w cywilizacji trwałego rozwoju* (s. 482). Chcę wierzyć, że właśnie taki scenariusz, w którym państwo, jego rola, funkcje i znaczenie zostaną na nowo zdefiniowane (wzmocnione) w kontekście budowania stabilnego oraz zrównoważonego ekorozwoju, stanie się nie tyle szalonym wybrykiem jakiś outsiderów globalnych, ile nieodzownym etapem i/lub projektem rozwoju cywilizacji światowej, który będzie współtworzony oraz wcielany w życie przez liczne inicjatywy obywatelskie z pełną akceptacją odpowiedzialnych przywódców światowych.

Podsumowując, życzyłbym sobie i wszystkim potencjalnym czytelnikom więcej takich pozycji książkowych w obrębie nauki o polityce. Wysiłek intelektualny autora, jego wielowątkowe asocjacje, drobiazgowy opis, rzetelne, wielostopniowe wyjaśnienia oraz heurystyczne syntezy w duchu *world history* są spójnym, naukowym wywodem na temat genezy, bieżącej praktyki i przyszłości cywilizacji światowej. W polskiej politologii takie prace są rzadkością, ponieważ wymagają od autora ogromnej wiedzy, kompetencji, umiejętności oraz erudycji, co w przypadku naukowej twórczości prof. Tadeusza Klementewicza jest faktem.

Katarzyna Kaczyńska

Tomasz Gackowski, *Władza na dywaniku. Jak polskie media rozliczają polityków?*, Warszawa 2013, s. 418



Książka Tomasza Gackowskiego *Władza na dywaniku. Jak polskie media rozliczają polityków?* została wydana przez Wydawnictwo Adam Marszałek w Toruniu w 2013 roku. Motywacją autora do napisania niniejszej publikacji było założenie, iż każde demokratyczne społeczeństwo pokłada w mediach bardzo konkretne nadzieje związane z dobrym funkcjonowaniem instytucji politycznych, działających na rzecz wspólnego dobra wspólnoty i całego państwa (s.13).

W materiale omówiono szereg interesujących problemów dotyczących zagadnień komunikowania politycznego. Począwszy od zagadnień teoretycznych, dotyczących władzy mediów nad społeczeństwem i elitą rządzącą, a skończywszy na tych najważniejszych, które są wynikiem przeprowadzonej przez Tomasza Gackowskiego analizy najbardziej opiniotwórczych dzienników – „Gazety Wyborczej” oraz „Rzeczpospolitej” pod kątem *prześledzenia struktury i treści formującej się komunikacji politycznej zaraz po wyborach* (s. 105). Zaletami publikacji są: dobrze opisana część teoretyczna, która stanowi wstęp do dalszych rozważań również dla czytelników niebędących ekspertami w danej tematyce; próba rozliczenia premiera Tuska i jego współpracowników z przedwyborczych obietnic oraz analiza relacji między światem polityki

a światem mediów, co pozwala na postawienie wielu pytań i zmusza do dalszej dyskusji.

Praca składa się ze wstępu, dziesięciu logicznie uporządkowanych rozdziałów, które zostały podzielone na trzy części (pierwszą – teoretyczną, drugą – dotyczącą badań oraz trzecią – stanowiącą podsumowanie), bibliografii, aneksu zawierającego klucz kategorizacyjny, spisu tabel, rysunków i zdjęć, indeksu osób, indeksu rzeczowego oraz anglojęzycznego streszczenia, co w całości zajmuje 418 stron. Części są pod względem ilości stron proporcjonalne, choć niektóre rozdziały w nich zawarte są bardziej obszerne, jak na przykład rozdziały 6. („Założenia badania komunikacji politycznej”) i 7. („Jak przeprowadzono badanie?”), którym autor poświęcił więcej miejsca.

Książka *Władza na dywaniku. Jak polskie media rozliczają polityków?* jest pozycją przedstawiającą w sposób zwięzły i skondensowany problematykę wzajemnej kontroli pomiędzy władzą a mediami. Jest to jeden z elementów, którym zajmują się badacze zagadnienia komunikacji politycznej. Jednak meritem publikacji stanowi część dotycząca badania, jakie przeprowadził autor.

Techniką obraną przez autora jest analiza zawartości mediów na podstawie autorskiego modelu transpozycyjnego komunikacji politycznej oraz przyjętej przez niego definicji komunikacji politycznej. Skupiono się zarówno na akcie powstawania samej komunikacji politycznej, jej podmiotach, jak i na efektach procesu komunikowania oraz przemianach, jakim ten proces jest nieustannie poddawany.

Część pierwsza, teoretyczna, zawiera pięć rozdziałów. Rozdział pierwszy jest próbą odpowiedzi na pytanie, czy istnieje „czwarta władza”. Obejmuje zagadnienia dotyczące relacji mediów ze społeczeństwem i elitą rządzącą, przy czym w szczególności podejmuje problem panowania elity nad wymienionymi

podmiotami. Autor dochodzi tutaj do słusznej konkluzji, iż *media stanowią kluczowy podmiot regulujący wymianę zasobów między rządzącymi a rządzo-
nymi* (s. 25).

W kolejnym rozdziale została omówiona typologia władzy medialnej wg Denisa McQuail'a. Zagadnienie władzy zostało rozpatrzone w czterech kontekstach: władza jako mediatyzowanie, władza jako funkcjonowanie, władza jako oddziaływanie oraz władza jako kontrolowanie. W odniesieniu do ostatniego rozróżnienia, które wydaje się najbardziej charakterystyczne dla pojmowania systemu medialnego, Gackowski słusznie zauważa, iż *termin >>czwarta władza<< intuicyjnie przywołuje na myśl wszelkie funkcje kontrolne, jakie media powinny pełnić na linii władza – społeczeństwo* (s. 44-45).

Rozdział trzeci *Media i polityka, czyli komunikacja polityczna* traktuje o problemach definicyjnych samego zjawiska komunikacji politycznej oraz omawia jego specyfikę w procesie politycznym. W rozdziale czwartym autor szczegółowo opisuje modele komunikacji politycznej, m.in. trójelementowy model McNaira, systemowy model Blumlera i Gurevitcha, trójkątny model Perloffa, medioznawczy model Negrine'a oraz dyskursywny model Tumana. Celem każdego modelu jest zarysowanie oraz scharakteryzowanie zależności, jakie zachodzą między wszystkimi aktorami komunikowania politycznego w państwach demokratycznych. Te rozważania teoretyczne są bardzo istotne, szczególnie z perspektywy odbiorcy, który nie posiada głębokiej znajomości omawianego zakresu – prowadzą do usystematyzowania i pogłębienia posiadanej wiedzy, a co za tym idzie do właściwych przemyśleń na temat przeprowadzonej przez autora analizy zawartości mediów.

Ostatni rozdział części teoretycznej jest najistotniejszy z perspektywy odbiorcy, gdyż został w nim omówiony transpozycyjny model komunikacji poli-

tycznej, który posłużył autorowi za ramy teoretyczne omawianej publikacji, przez które możemy weryfikować rzeczywistość. Model ten *stanowi próbę holistycznego przedstawienia procesu komunikacji politycznej w systemach demokratycznych z uwzględnieniem różnych wariantów i ich potencjalnych zagrożeń, jakie niosą ze sobą media masowe oraz na jakie są same narażone* (s. 84). Dobrym uzupełnieniem logicznego i spójnego opisu modelu jest grafika, która w przejrzysty sposób obrazuje istotę modelu transpozycyjnego.

Druga część książki w całości została poświęcona badaniu, które przeprowadził autor. Jego celem było zweryfikowanie, *czy oraz w jaki sposób polskie media opiniotwórcze korzystają z władzy kontrolowania rządzących i rozliczania ich z wyborczych obietnic, jak przystało na >>czwartą władzę<<* (s. 105). W tej części znalazły się cztery rozdziały, z których najbardziej rozbudowany dotyczy analizy zawartości dzienników „Rzeczpospolita” i „Gazeta Wyborcza” i jest skoncentrowany na materiałach, które dotyczą tematów „studniówki” oraz rocznicy gabinetu Donalda Tuska. Do interesujących, i jak się wydaje, trafnych obserwacji autora, możemy zaliczyć następujące:

- Polacy, jeśli wypowiadają się na łamach prasy, głównie posiłkują się sondażami;
- Kształtowanie wizerunku jest procesem dynamicznym, którego skutków nie można do końca przewidzieć. W kontekście zawartości mediów wpływ na niego mają przede wszystkim dziennikarze i politycy. W przypadku tych drugich, głównie ich doradcy wizerunkowi, którzy poprzez ustalenie odpowiedniej postawy, sposobu zachowania, komunikacji, są w stanie skutecznie kształtować określony wizerunek.
- *Na poziomie kierownictwa dziennika i linii programowej >>Gazeta Wyborcza<< przychylniej spoglądała podczas studniówki oraz rocznicy na*

rząd Tuska niż >>Rzeczpospolita<<. Jednakże na poziomie konkretnego dziennikarza, cieszącego się pewną autonomią w redakcji, oraz konkretnego ministra i jego konkretnych działań/ decyzji, które trzeba ocenić, kontekst nabiera rumieńców i nie zawsze był tak bardzo oczywisty, jak zaobserwowana linia polityczna danej redakcji (s. 264).

Zebrany przez autora materiał badawczy przedstawia w nowym świetle wizerunek polityków w mediach w kontekście ich wcześniejszych obietnic wyborczych. Warto zwrócić uwagę na fachowe wykorzystanie przez badacza metod ilościowych, które zostały wykorzystane w badaniu.

W części trzeciej znajdziemy podsumowanie i wnioski wyłaniające się z przeprowadzonej przez Gackowskiego analizy zawartości mediów. Jest ona próbą odpowiedzi na pytanie, *co rząd Tuska zrealizował ze swoich obietnic według dzienników* (s. 265). Jest to najbardziej interesująca część publikacji, gdyż autor przedstawia w niej w sposób skondensowany efekty całości swojej pracy. Warte przywołania w mojej ocenie są następujące konkluzje:

- *Dzienniki zauważyły niemal taką samą liczbę obietnic, jednak były to obietnice różne, niewiele z nich znalazło się zarazem na łamach >>Rzeczpospolitej<< i >>Gazety Wyborczej<<. (...) To pokazuje, z jak dwoistym obrazem medialnej rzeczywistości obietnic miał do czynienia czytelnik, który czytał równolegle i >>GW<<, i >>Rz<< w lutym i w marcu 2008 r. (...) (s. 269);*
- *Media w swojej rozliczającej rząd refleksji korzystały z okazji, aby wyartykułować konkretne żądania względem władzy, a więc postawić przed rządem PO-PSL sprawy, które – zdaniem dzienników – nie cierpią zwłoki, a są lekceważone przez rządzących (s. 279);*

- *Narracja prasy prestiżowej jest znacznie bardziej skomplikowana, by nie powiedzieć zagmatwana. Jest ona bowiem wypadkową działań pr-owskich i marketingowych polityków, sympatii i antypatii dziennikarzy, linii programowej danego medium i wreszcie, na samym końcu, potencjalnych, antycypowanych przez redaktorów oczekiwań czytelników-obywateli (s. 323);*
- *Media są >>czwartą władzą<< dopóty, dopóki spełniają swoje kontrolne funkcje względem władz, gdy rozliczają i opiniują w imieniu społeczeństwa rządzących. Kiedy przestają to robić i stają po jednej lub drugiej stronie politycznej barykady, albo oddają swoje pióra jakimś ideologiom, a nawet interesom partyjnym, przestają być >>czwartą władzą<< i stają się – wedle propagandowego układu transpozycji – >>emanacją władzy politycznej<<, czyli jej przedłużeniem (s. 342).*

Ta część jest nie tylko podsumowaniem pracy autora, ale stanowi również zakończenie recenzowanej pozycji. W sposób dosadny i niezwykle analityczny premier Donald Tusk wraz ze swoim gabinetem zostali rozliczeni ze swoich obietnic przedwyborczych. Język, jakim posługuje się autor, jest stosunkowo prosty i zrozumiały dla przeciętnego czytelnika. Nawet jeśli pojawia się specjalistyczne słownictwo dotyczące badanej tematyki, to zostało ono wyjaśnione w części teoretycznej publikacji, więc nie stanowi ono przeszkody w rozumieniu tekstu. Połączenie prostego ujęcia przekazu oraz fachowego języka sprawia, iż książka ta jest przeznaczona zarówno dla medioznawców, politologów, specjalistów od wizerunku, jak i dla samych polityków oraz pasjonatów omawianej tematyki.

Niedosyt może pozostawiać brak podsumowania, w którym autor powinien w sposób skondensowany i uporządkowany podjąć się sformułowania wniosków. W części trzeciej omawianej publikacji zamieszczono podsumowania wyników badań i bardzo szeroko je opisano. Brak jest natomiast ich uporządkowania i ujęcia w logiczną całość.

Reasumując, książka *Władza na dywaniku. Jak polskie media rozliczają polityków?* jest bez wątpienia publikacją, która zmusza do dyskusji i dalszych przemyśleń. Z powodzeniem wypełnia lukę na polskim rynku wydawniczym, stając się obowiązkową pozycją z katalogu prac poświęconych komunikacji politycznej. Do kręgów jej odbiorców można zaliczyć politologów, medioznawców, socjologów, specjalistów od wizerunku, ale również samych polityków oraz zwykłych czytelników, zainteresowanych polską sceną polityczną.

Autorzy

Izolda Bokszczanin – adiunkt w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Jej zainteresowania naukowe obejmują współczesne systemy polityczne (w szczególności system polityczny Republiki Włoskiej oraz V Republiki Francuskiej), instytucje rządu, jego administrację w państwach Europy a także instytucje demokracji bezpośredniej.

Wojciech Cwalina – profesor Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie, naukowo zajmuje się psychologią marketingu politycznego i konsumenci-
ckiego a także psychologią środowiskową oraz psychologią pracy.

Milena Drzewiecka – psycholog, dziennikarka, doktorantka Interdyscyplinarnych Studiów Doktoranckich Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie. Naukowo zajmuje się zagadnieniami związanymi z przywództwem.

Maciej Hartliński – adiunkt w Instytucie Nauk Politycznych na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się na zagadnieniach przywództwa politycznego w kontekście partii politycznych oraz polityki lokalnej.

Katarzyna Kaczyńska – doktorantka na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Naukowo zajmuje się zagadnieniami związanymi z marketingiem politycznym oraz administracją publiczną.

Piotr Łukomski – adiunkt w Instytucie Politologii na Uniwersytecie Zielonogórskim. Filozof i politolog, specjalizuje się w zakresie filozofii i teorii polityki, a w szczególności teorii działań politycznych, sposobów ich wyjaśniania w kontekście etycznym i epistemologicznym.

Filip Pierzchalski – doktor habilitowany w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Jego zainteresowania naukowe są związane z zagadnieniami metodologii badań politologicznych oraz teorii polityki.

Jerzy Szczupaczyński – docent w Instytucie Nauk Politycznych Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Jego zainteresowania badawcze dotyczą transformacji demokratycznych na świecie w perspektywie porównawczej oraz teorii organizacji i zarządzania.

Bohdan Szklarski – profesor Uniwersytetu Warszawskiego, dyrektor Ośrodka Studiów Amerykańskich UW oraz Instytutu Studiów nad Przywództwem przy Collegium Civitas. Wśród najważniejszych zainteresowań naukowych Autora znajdują się amerykańska prezydentura, przywództwo polityczne oraz komunikacja polityczna.

Anna Zygo – absolwentka Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz doktorantka na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Pracuje jako certyfikowany coach z wyższą kadrą menedżerską w obszarze strategii decyzyjnych w sytuacjach kryzysowych. Zaintere-

sowania naukowe Autorki koncentrują się wokół sytuacji kryzysowych – ich przewidywania, percepcji oraz strategii decyzyjnych z nimi związanych, roli przywództwa w sytuacjach kryzysowych a ponadto psychofizycznym funkcjonowaniu jednostki w kryzysie, psychologii konfliktów oraz psychologii negocjacji.



Kwartalnik Naukowy OAP UW „e-Politikon” – Instrukcje dla Autorów

Serdecznie zapraszamy do zgłaszania propozycji artykułów obejmujących swoją tematyką sześć obszarów badawczych, na których koncentruje się Ośrodek Analiz Politologicznych: Jakość rządzenia, Społeczeństwo obywatelskie, Integracja europejska, Współczesne wyzwania i zagrożenia, Stosunki Międzynarodowe oraz Komunikacja polityczna.

Uprzejmie informujemy, iż nadesłane teksty muszą mieć charakter politologiczny. Pragniemy zainteresować Państwa także numerami tematycznymi kwartalnika – informacje o kolejnych wydaniach dedykowanych wybranemu tematowi znajdują się każdorazowo na stronie internetowej Ośrodka oraz w wysyłanym newsletterze OAP UW.

Zgłoszone prace zostaną poddane selekcji redakcyjnej i analizie merytorycznej redaktorów tematycznych. Po wstępnym zatwierdzeniu zgłoszonych artykułów przez Redaktora Naczelnego czasopisma zostaną one przekazane do zewnętrznej recenzji, prowadzonej w formule *double-blinded*.

Więcej informacji na temat procedury redakcyjnej oraz recenzji znajduje się na stronie www.epolitikon.pl.

Artykuły należy przysyłać **w formacie .doc lub .docx** na adres:

epolitikon@oapuw.pl

Układ tekstu:

1. Imię i nazwisko Autora

2. Język publikacji: polski lub angielski

3. Tytuł: w językach polskim i angielskim, wyśrodkowany, pogrubiony

4. Abstrakt artykułu: w językach polskim i angielskim (oba do 600 znaków)

5. Słowa kluczowe: 5

6. Tekst podstawowy: czcionka Calibri „13”, wyjustowany

7. Ustawienia strony: standardowe

8. Akapit: pierwszy wiersz – wcięcie 1,25 cm, 1,5 odstępu między wierszami

9. Przypisy: na dole strony, wyjustowane, numeracja ciągła, czcionka „10”, według wzoru:

¹ J. Baszkiewicz, *Powszechna historia ustrojów państwowych*, Warszawa 2002, s. 67.

Tamże, s. 73.

¹ M. Cichosz, *Transformacja demokratyczna – przyczyny, przebieg i efekty procesu*, [w:] A. Antoszewski (red.), *Systemy polityczne Europy Środkowo-Wschodniej*, Wrocław 2006, s. 52.

¹ J. Baszkiewicz, *Powszechna historia...*, s. 155.

¹ T. Kowalski, *Formy i przesłanki obecności kapitału zagranicznego w mediach drukowanych*, [w:] „Zeszyty Prasoznawcze” 1998, Nr 1-2, s. 37.

¹ M. Górak, *Cyfrowa prasa: chwilowa moda czy przyszłość*,
<http://internetstandard.pl/artykuły/45301.html>, 6.12.2004.

10. Nota o Autorze: nazwa instytucji, w której jest zatrudniony, tytuł naukowy, stopień naukowy (na końcu artykułu)

11. Objętość: od 0,6 do 1 arkusza

12. Wymagania zapory *ghostwriting*¹ i *guest authorship*²

Pragniemy podkreślić, że ***ghostwriting*** i ***guest authorship*** są przejawem nierzetelności naukowej, a wszelkie ich wykryte przypadki będą demaskowane, włącznie z powiadomieniem odpowiednich podmiotów (instytucje zatrudniające Autorów, towarzystwa naukowe, stowarzyszenia edytorów naukowych itp.).

Po uzyskaniu obu pozytywnych recenzji do proponowanego artykułu należy dołączyć :

- a. oświadczenie o wkładzie poszczególnych Autorów w pracę
- b. oświadczenie o źródłach finansowania publikacji

Wzory oświadczeń są dostępne do pobrania na witrynie internetowej OAP UW ([Instrukcja dla Autorów](#))

Po otrzymaniu informacji o pozytywnej ocenie artykułu przez dwóch Recenzentów oba dokumenty należy przesać pocztą bądź złożyć w Redakcji Kwartalnika Naukowego „e-Politikon”:

ul. Nowy Świat 67 pok. 3
00-927 Warszawa
tel. 604 737 015

¹ Z ***ghostwriting*** mamy do czynienia wówczas, gdy ktoś wniósł istotny wkład w powstanie publikacji, bez ujawnienia swojego udziału jako jeden z autorów lub bez wskazania jego roli w podziękowaniach zamieszczonych w publikacji.

² Z ***guest authorship*** (***honorary authorship***) mamy do czynienia wówczas, gdy udział autora jest znikomy lub w ogóle nie miał miejsca, a pomimo tego jest on autorem/współautorem publikacji.