

Politeja

Nr 5(80), 2022, s. 5-20

<https://doi.org/10.12797/Politeja.19.2022.80.01>

Licencja: CC BY-NC-ND 4.0

Marek BANKOWICZ 

Uniwersytet Jagielloński

marek.bankowicz@uj.edu.pl

PRZYWÓDZTWO POLITYCZNE: NIEKTÓRE ASPEKTY TEORETYCZNE

ABSTRACT **Political Leadership: Some Theoretical Aspects**

Leadership is needed in each human community and common activity. It is most natural the area of politics, power and state. Politics is inseparably connected with leadership. Political leadership is unique power, it is a combination of leadership skills with the ability to inspire human behaviours in the social scale. Political leader has power over people as a result of their authority or by force. They can be either a democrat or a dictator. However, in all cases a political leader somebody more than ordinary politician, becoming positive or negative political giant.

Keywords: leader, leadership, political leadership, types of political leadership

Słowa kluczowe: przywódca, przywództwo, przywództwo polityczne, rodzaje przywództwa politycznego

PRZYWÓDZTWO JAKO KONIECZNOŚĆ

Regułą – z nielicznymi wyjątkami – jest, że tam, gdzie pojawiają się zbiorowość ludzka i zbiorowe działanie, dają o sobie znać naturalne podziały społeczne oraz zróżnicowanie pozycji, a co za tym idzie – pojawia się zjawisko przywództwa. Wybitny ekonomista i myśliciel Joseph A. Schumpeter dowodził, że *zbiorowe działanie niemal zawsze następuje przy zaakceptowaniu przywództwa – jest to dominujący mechanizm praktycznie wszelkiego działania zbiorowego*¹. Nannerl O. Keohane, autor książki *Thinking about Leadership*, stawia sprawę jasno: *Liderzy są częścią konstrukcji wszystkich ludzkich organizacji, przestrzeni, gdzie pracujemy i bawimy się, uczymy się i modlimy, budujemy i niszczymy*². Skoro liderzy są nieodłączną składową i zarazem warunkiem niezbędnym życia zbiorowego i organizacji ludzkich, to *a contrario* upadek przywództwa czy jego nieobecność wiodą do anomii i chaosu.

WOKÓŁ DEFINICJI

Jak zatem zdefiniować przywództwo? Polski badacz Maciej Hartliński pisze: *Określenie pełnego zakresu treści składających się na pojęcie „przywództwa politycznego” jest zadaniem niezwykle trudnym. Na tyle skomplikowanym, że nie udało się to dotychczas żadnemu badaczowi. Nie ma bowiem ogólnej zgody co do jednej definicji przywództwa politycznego, a ich wielość jest na tyle różnorodna i niejednolita, że w zasadzie przywoływanie każdej po kolei raczej rozmywa ostrość, niż ją nadaje*³. Podczas lektury tekstów naukowych poświęconych przywództwu politycznemu z całą wyrazistością ujawnia się właśnie poważny kłopot natury definicyjnej. W gąszczu zabiegów definicyjnych, które trzeba generalnie uznać za mało satysfakcjonujące, ginie istota problemu. W związku z tym wydaje się, że najprościej można wyklarować sytuację, wywodząc przywództwo od przywódcy. Przywódca to ten, który przewodzi i kieruje, a przywództwo to jego aktywność związana z owym przewodzeniem i kierowaniem. Tradycyjna i chyba najbardziej miarodajna metoda definiowania przywództwa podąża za tym właśnie sposobem rozumowania.

Według podejścia uznawanego za klasyczne przywództwo to zdolność przekonywania ludzi i kierowania nimi, która wynika z przymiotów i cech osobistych, a nie tylko z siły i możliwości zapewnianych przez sprawowany urząd⁴. Dla przykładu Jean Blondel definiuje przywództwo w taki oto sposób: *Jest to władza osoby lub kilku osób umożliwiająca nakłonienie grupy do przyjęcia określonej linii polityki*⁵. Dalsze ustalenia

¹ J.A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York 1962, s. 270.

² N.O. Keohane, *Thinking about Leadership*, Princeton–Oxford 2010, s. 3.

³ M. Hartliński, *Przywództwo polityczne. Wprowadzenie*, Olsztyn 2012, s. 51.

⁴ Zob. O.M. Petracca, *Leadership*, [w:] *Dizionario di politica*, red. N. Bobbio, N. Matteucci, G. Pasquino, Milano 1992, s. 551.

⁵ J. Blondel, *Leadership*, [w:] *The Blackwell Encyclopaedia of Political Institutions*, red. V. Bogdanor, Oxford 1987, s. 321.

pozwoiliły nieco skonkretyzowa problematyk. W literaturze przedmiotu zapanowa mianowicie zgoda co do tego, że za przywdc politycznego możemy uznać osob, która bardziej niż ktokolwiek inny wpływa na decyzje zbiorowoci⁶ i jest w stanie skoni ludzi do dobrowolnego (czsciej) lub wymuszonego (rzadziej) działania zgodnie z jej wol⁷.

W świetle powyższych uwag pokumy się jednak – wiadomi istnienia problemów i ograniczeń – o przedstawienie skromnej autorskiej definicji przywództwa politycznego. Zgodnie z nią przywództwo polityczne rozumiemy jako zdolno osob lub rzadziej grupy osób (bo kolegalne przywództwo jest wprawdzie możliwe, lecz stanowi przypadek występujący sporadycznie, swoisty wyjątek od reguły) do kierowania – w sensie strategicznym i decyzyjnym – dużymi strukturami czy zbiorowościami społecznymi, takimi jak państwo, partie polityczne, ruchy polityczne i społeczne, związki zawodowe i organizacje społeczne, oraz jednocześnie do inspirowania działalności i zachowa innych ludzi. A zatem przywództwo polityczne to zbiegnięcie się w jednym ręku kierowania/przewodzenia/liderowania z inspirowaniem ludzi i wywieraniem na nich jedyne w swoim rodzaju wpływu, który jest wynikiem autorytetu bd siły lidera. Od przywódcy oczekuje się przeto czego więcej niż tylko kompetencji i sprawności w rdzeniu. Musi on przede wszystkim posiada umiejtno kształtowania zachowa ludzkich. Nie ma bowiem przywódcy bez osobowości, siły woli, gbci i niewzruszalności przekona.

Z przywództwem aczy się ponadto wielko – sam przywódca jest przekonany o swojej wyjątkowości i wielkości, a przekonanie to dzielj inni ludzie. Blondel trafnie zauważa: *Przywództwo zawsze fascynowa opini publiczną, jak również obserwatorów życia politycznego z uwagi na element „misterium”, który wydaje się osadzony w tym fenomenie*⁸. O przywództwie możemy mówić zawsze tam, gdzie występuje relacja pomiędzy tym, który kieruje (czy tymi, którzy kieruj), a tymi, którzy są kierowani. By jednak zasadnie mwi o przywództwie politycznym z prawdziwego zdarzenia, po stronie kierowanych mus wystpi wielkie grupy społeczne czy zbiorowości ludzkie. Ludzie podzaj za przywódcami z powodów ideowych, ze względu na to, że uznaj ich za wyrazicieli i obrońców swoich interesów, albo z uwagi na swoiste zauroczenie osob i osobowością lidera. Oczywiście możliwe jest też poczenie tych motywacji. Trzeba wszákże podkreli, że charakter związków zachodzących pomiędzy przywdc a jego zwolennikami jest specyficzny i trudny do jednoznaczne zdefiniowania, gdyż wystpi tu może całe spektrum równych przypadków.

Słowo „przywództwo” nie ma długiej historii – pojawiło się w encyklopediach i słownikach dopiero w XIX stuleciu. Ale w zupełnie nowoczesnym ujęciu, takim, jakim się obecnie posługujemy, jest w istocie tworem XX-wiecznym. Angielskie słowo *leader*, czyli „przywódca”, „lider”, „szef”, a także „wd”, wywodzi się ze

⁶ K. Paecki, *Wok przywództwa politycznego – ramy dyskursu*, [w:] *Studia nad przywództwem politycznym. Ustalenia metodologiczne i praktyka*, red. A. Kasinska-Metryka, Toruń 2011, s. 14.

⁷ Por. J. Blondel, *World Leaders. Heads of Government in the Postwar Period*, London 1980; J.J. Wiatr, *Przywództwo polityczne. Studium politologiczne*, Łódź 2008, s. 23.

⁸ J. Blondel, *Leadership*.

staroangielskiego *loedan*, które oznaczało „kierować”, „pokazywać drogę”, „iść przodem”⁹. Dostrzegamy wyraźnie, że polski „przywódca” i „wódz” to człowiek, który przewodzi innym, kieruje nimi, wywiera na nich zasadniczy wpływ, „naczelnik” zaś – bo i to słowo należy uwzględnić w owym kontekście – stoi na czele innych. „Przywódca” i „wódz” w sensie leksykalnym wykazują dużą tożsamość znaczeniową, jednak w obszarze polityki oznaczają zupełnie odmienne sytuacje. Znacznie mniejszy ciężar gatunkowy niż „przywódca” czy „lider” ma „kierownik”. Kierownik wprawdzie kieruje i zarządza pewnym działem, lecz jest to kierowanie raczej organizacyjne i na swój sposób techniczne. Kierownik kieruje, a nie przewodzi, brakuje mu pierwszorzędного atutu, jaki stanowi potencjał przywódczy. Określenie „kierownik państwa” jeszcze mogłoby się bronić (skądinąd było używane w Europie w okresie międzywojennym), niemniej określenia „kierownik polityczny”, „kierownik rządu”, „kierownik opozycji” czy „kierownik partii” brzmią osobliwie i z całą pewnością byłyby nieatrakcyjne dla samych polityków sprawujących ważne funkcje w sferze publicznej. Możemy dostrzec też pewne punkty zbieżne między przywódcą a przodownikiem, lecz nie sposób mówić tu o tożsamości. Przodownik przoduje, jest najlepszy na danym polu. Przywódca na pewno przoduje, a przywódca polityczny przoduje w polityce, jest w tej dziedzinie bezapelacyjnie lepszy od innych. Jednak o jego przywództwie nie decyduje wyłącznie to, że jest najlepszy, wykazuje się bowiem ponadto wieloma innymi cechami.

PRZYWÓDZTWO W POLITYCE

Polityka to sfera ludzkiej działalności związana z państwem i władzą. Aktywność ta jest realizowana w ramach jedynej w swoim rodzaju organizacji: państwa, jest prowadzona przez zorganizowane grupy oraz zmierza do osiągnięcia określonych celów. Mamy tu zatem do czynienia z państwem i władzą, a także z wielkimi grupami ludzkimi, ich interesami i celami, a to niejako automatycznie pociąga za sobą podział na rządzących i rządzonych, zwierzchników i podwładnych. Jedni, nieliczni, kierują i decydują; inni, liczni, podlegają im, wykonując ich polecenia bądź stosując się do sformułowanych przez nich ocen. Jedną z najbardziej zasadniczych cech polityki jest występowanie w jej obrębie zjawiska przywództwa. Mało tego, przywództwo nigdzie nie ma dla siebie tak naturalnego środowiska i nie występuje z taką wyrazistością jak w obszarze polityki, władzy i państwa. Słowem, polityka jest nieodłącznie powiązana z przywództwem. Rzecz jasna, przywództwo polityczne nie jest jedynym przywództwem realizowanym w szerszej skali społecznej. Oprócz niego łatwo zidentyfikujemy innego rodzaju przywództwa, choćby wojskowe (nierzadko w systemach niedemokratycznych przywódca wojskowy przejmuje władzę polityczną i staje się przywódcą politycznym), religijne, kulturowe, biznesowe i finansowe oraz medialne. Niemniej jednak – powtórzmy – polityka stanowi największy żywioł (i rezerwuar) przywództwa.

⁹ Por. *tamże*, s. 10.

Zjawisko przywództwa występuje nawet w najbardziej demokratycznym i otwartym społeczeństwie i nie stanowi zaprzeczenia demokratycznych pryncypiów. Znakiem filozof polityki i wielki orędownik społeczeństwa otwartego Karl R. Popper napisał swego czasu, że *w rzeczywistości nigdzie lud nie rządzi, lecz rządzą rządy*¹⁰. Ma to zastosowanie również w systemie demokratycznym. Od demokratycznego lidera nie oczekuje się doskonałości, ale wymaga się od niego działania zgodnego z pragnieniami obywateli oraz okazywania wobec nich szacunku. *Demokracja* – zauważył wybitny filozof polityki i wieloletni prezydent międzywojennej Czechosłowacji Tomáš Garrigue Masaryk – *potrzebuje przywódców, nie panów*¹¹. Przywódca polityczny sprawujący rządy w systemie demokratycznym ma odpowiednią legitymizację swojej pozycji, tj. mandat wywodzący się z wolnych i konkurencyjnych wyborów; on został po prostu wybrany do sprawowania przywództwa. Współczesny niemiecki filozof Ernst-Wolfgang Böckenförde pisze: *Polityczny przywódca jest wykreowany przez tych i spośród tych, którym przewodzi; nie rządzi on sam z siebie, lecz dlatego że jest – i dopóki jest – za politycznego przywódcę uznawany. Musi on konkurować o przywództwo i ustąpić, jeśli jego rywal zyska zaufanie przewodzonych*¹². A zatem przywódca taki w toku swojej aktywności podlega stałej obserwacji i ocenie ze strony opinii publicznej, poza tym jest systematycznie kontrolowany i zazwyczaj krytykowany przez opozycję polityczną, która przedstawia alternatywne rozwiązania polityczne, mało tego – oferuje wyborcom własnych kandydatów na politycznych liderów. Poza wszystkim jest on zaś związany prawem, podlega mu tak samo, jak wszyscy inni ludzie. Co niezmiernie istotne, jego przywództwo nie jest dane raz na zawsze, ma charakter kadencyjny i jako takie podlega weryfikacji wyborczej. Demokratyczne przywództwo jest jednak czymś zupełnie naturalnym i uzasadnionym, nie wchodzi – wypada powtórzyć to raz jeszcze – w najmniejszym stopniu w kolizję z fundamentalnymi zasadami i wartościami porządku demokratycznego. I tak tę sprawę traktują sami obywatele, którzy – może z wyłączeniem anarchistów czy anarchosyndykalistów – nie kwestionują przywództwa *in genere*. Keohane słusznie pisze: *Przywództwo jest niezbędne w demokracji tak jak w każdej innej wspólnocie*¹³. Demokracja to rywalizacyjny system polityczny i w konsekwencji w tych warunkach ustrojowych przywództwo osiąga się i traci w drodze rywalizacji. Z kolei przywódca niedemokratyczny to lider narzucony danej zbiorowości – źródłem jego władzy jest stojąca za nim siła, wymuszająca posłuch i respekt.

Polityczny przywódca może być zatem zarówno demokratą, jak i dyktatorem, natomiast polityczny wódz to zawsze i niezmiennie dyktator, opresyjny jedynowładca, otoczony państwowym kultem. Żaden demokratyczny lider nigdy nie uzna się za wodza, nie pozwoli również, aby tak postrzegali go zwolennicy. Zasada wodzostwa właśnie – a nie zasada przywództwa – była jednym z najważniejszych elementów XX-wiecznych reżimów totalitarnych. Benito Mussolini obwołał się *duce* – nieomylnym wodzem

¹⁰ Popper *on Democracy*, „The Economist” 1988, 23-29 IV, s. 26.

¹¹ T.G. Masaryk, *Humanistic Ideals*, przeł. W. Preston Warren, Lewisburg 1971, s. 8.

¹² E.-W. Böckenförde, *Wolność – państwo – Kościół*, wybór, przeł. P. Kaczorowski, Kraków 1994, s. 29.

¹³ N.O. Keohane, *Thinking...*, s. 155.

faszystów i Italii, Adolf Hitler występował jako *führer* partii narodowosocjalistycznej i narodu niemieckiego, a Józef Stalin został ogłoszony „wodzem rewolucji” i „wodzem światowego proletariatu”. We wszystkich tych przypadkach określenie „wódz” weszło do nomenklatury państwowej, oznaczając jedyną w swoim rodzaju, zupełnie wyjątkową – ale i zupełnie nadrzędną – pozycję ustrojową zajmowaną przez dyktatora stojącego na czele państwa. Miał on pełnię władzy politycznej, poza tym jego wola stawała się źródłem prawa, niczym w klasycznej monarchii absolutnej.

Rozważenia wymaga fundamentalna kwestia: jakimi cechami musi wykazać się jednostka, aby osiągnąć status i pozycję przywódcy? Innymi słowy – co czyni przywódcę przywódcą? Wśród większości badaczy panuje przekonanie, że decydujące znaczenie mają cechy osobowości i wymiar psychologiczny. Gdy zabraknie odpowiedniego potencjału psychologicznego – najprościej mówiąc: skutkującego silną osobowością – nie ma mowy, by człowiek został liderem. Powiada się, że ważnymi komponentami przywództwa są: aktywność, energia, wola działania, inteligencja, spryt, umiejętność radzenia sobie z problemami, umiejętność przekonywania, umiejętność komunikowania się z ludźmi czy umiejętność podejmowania szybkich i stanowczych decyzji¹⁴. Sam potencjał osobowościowy i psychologiczny jednak nie wystarczy, ponieważ cechy przywódcze muszą być rozpatrywane w odniesieniu do konkretnych warunków i konkretnej sytuacji. Najwspanialsze indywidualne cechy przywódcze na nic się zdadzą, jeśli ich posiadacz znajdzie się w sytuacji uniemożliwiającej ich wykorzystanie. To właśnie sytuacja do pewnego stopnia tworzy lidera. Winston Churchill pewnie byłby wyróżniającym się brytyjskim politykiem partyjnym, a Charles de Gaulle kompetentnym francuskim wojskowym i teoretykiem wojsk pancernych – ale nie staliby się przywódcami politycznymi epokowej miary, gdyby nie ich „spotkanie z przeznaczeniem” i sytuacja wojenna. Nigdy wszakże przywództwo nie jest jedynie odbiciem czy wytworem sytuacji, co trzeba podkreślić ze szczególną mocą. Nie ma zatem przywództwa bez sytuacji, lecz i sytuacji umożliwiającej urzeczywistnienie przywództwa nie będzie bez pojawienia się potencjału przywódczego, czyli w istocie bez osobowości przywódczej. Churchill i de Gaulle – żeby trzymać się tych przykładów – nie byli przywódcami z tej przyczyny, że wybuchła wojna, lecz dlatego, iż byli odpowiednio Churchilllem i de Gaulle'em. *Wydaje się sensowne* – dowodzi Blondel – *podjąć przypuszczenie, że przywódcy odgrywają główną rolę w określaniu działań politycznych, chociaż jest również sensowne sądzić, iż ta rola jest większa w pewnych okolicznościach niż w innych, zaś szczególnie duża w czasach kryzysów lub kiedy tworzone jest nowe państwo*¹⁵. W świetle powyższego można przyjąć, że genezę przywództwa politycznego najlepiej (bo najostrożniej) tłumaczą koncepcje interakcyjne, zakładające pewnego rodzaju synergii i wzajemne oddziaływanie pomiędzy przywódcą a rzeczywistością, nie zaś nacechowane jednostronnością podejścia sytuacyjne (kontekstowe) lub podmiotowe¹⁶.

Przywódtwo polityczne oznacza posiadanie efektywnej władzy w stosunku do mniejszych lub większych grup ludzi – ale zawsze zbiorowości społecznych. Władza

¹⁴ Zob. J. Blondel, *Leadership*.

¹⁵ *Tamże*, s. 322.

¹⁶ Na ten temat por. K. Pałeczki, *Wokół przywództwa politycznego...*, s. 12-14.

jest atrybutem przywódcy i źródłem jego prestiżu (autorytetu). W przywództwie właśnie zbiegają się władza i prestiż. Sam prestiż liderowi nie wystarczy. Wybitny twórca, wynalazca, znakomity sportowiec, aktor, muzyk, słynny prezenter telewizyjny czy bloger będą cieszyć się dużym prestiżem i często bijącą rekordy popularnością, lecz nie będą przywódcami, bowiem nie dysponują władzą. Włoski badacz zjawiska Orazio M. Petracca podaje cztery warunki, które muszą być spełnione, aby zaistniało przywództwo polityczne. Po pierwsze – przywódca działa w ramach trwałej grupy społecznej. Po drugie – zajmuje pozycję władczą, umożliwiającą mu podejmowanie decyzji o charakterze strategicznym lub co najmniej wpływające na tego rodzaju decyzje. Najczęściej jest ona potwierdzona formalnie i instytucjonalnie, aczkolwiek nie zawsze tak być musi. Po trzecie – funkcjonuje w sposób aktywistyczny i dynamiczny, a nie reaktywny i wtórny. Po czwarte – jego postępowanie jest legitymizowane przez grupę, którą kieruje, ponieważ wychodzi naprzeciw jej oczekiwaniom i interesom lub też jest w stanie zmusić ją do posłuchu¹⁷.

Przywództwo polityczne pojawia się na wielu polach i ma rozmaite zastosowanie. Może mieć postać przywództwa państwowego, partyjnego, rządowego, parlamentarnego, opozycyjnego, samorządowego etc. Wszystkie mają ścisły związek z władzą. Keohane zauważa: *Przywództwo ma coś wspólnego z władzą – ale nie może być po prostu synonimem dla utrzymywania władzy*¹⁸. Wydaje się, że głowa państwa czy osoba stojąca na czele rządu, tj. premier czy kanclerz, powinni niejako *ex definitione* spełniać wymogi przywództwa politycznego. Blondel pisze: *Posiadacz takiego stanowiska przypuszczalnie będzie przywódcą; inni politycy i cała populacja upatrują w nim szefa struktury władzy powołanego do sprawowania kierownictwa*¹⁹. Tego rodzaju przywództwo pozycyjne, czyli przywództwo prezydenta bądź premiera, ma charakter instytucjonalny i w politologii określamy je mianem „przywództwa egzekutywy” (*executive leadership*). Jednak by zasadnie mówić w tym przypadku o autentycznym przywództwie, nie może ono być prostą konsekwencją sprawowanej funkcji. Aby być przywódcą, osoba zajmująca ważne stanowisko państwowe musi mieć zdolność inicjowania działań i podejmowania decyzji o charakterze zasadniczym i strategicznym, a niezależnie od tego musi wykazać się pewnymi cechami osobowości oraz zindywidualizowanymi umiejętnościami i kompetencjami politycznymi. Jeśli nie będzie posiadać tych walorów, stanie się wyłącznie politykiem sprawującym władzę w pewnym formalnym zakresie bądź zajmującym dany urząd, lecz nie liderem. Blondel nakazuje odróżniać przywództwo od sprawowania władzy i piastowania urzędu²⁰.

Silne i spersonalizowane przywództwo sprawowane przez głowę państwa przyjmuje postać prezydenccjalizacji władzy (*presidentialization of power*), natomiast daleko

¹⁷ O.M. Petracca, *Leadership*, s. 553.

¹⁸ N.O. Keohane, *Thinking...*, s. 2.

¹⁹ J. Blondel, *Leadership*, s. 321.

²⁰ *Tamże*. Ponadto na ten temat zob. K. Pałeczki, *Przywództwo jako kategoria teoretyczna i przedmiot społecznych oczekiwań*, [w:] *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość*, red. L. Rubisz, K. Zuba, Toruń 2004, s. 32-34; K. Zuba, *Przywództwo w teorii nauk politycznych*, [w:] *Przywództwo polityczne...*, s. 13.

posunięta w obrębie egzekutywy autonomia, tudzież samodzielność polityczna i decyzyjna szefa rządu, to premieryzacja władzy (*prime-ministerialization of power*)²¹. Ludger Helms, badacz współczesnej demokratycznej władzy wykonawczej, pisze: *Podczas gdy przywództwo polityczne w najbardziej generalnym sensie nie jest uzależnione od jakichś szczególnych uwarunkowań instytucjonalnych, przywództwo wykonawcze jest typem przywództwa politycznego i jest sprawowane przez tych, którzy zajmują kluczowe stanowisko decyzyjne w obrębie władzy wykonawczej*²². Przywództwo wykonawcze nie jest zatem tożsame z przywództwem jako takim, ale jest bardzo ważne i wiele wskazuje na to, że powinno być najważniejsze w warunkach współczesnej demokracji. Przywódca opozycji to bez wątpienia lider polityczny. Chociaż nie posiada władzy w państwie, nie można powiedzieć, że nie posiada żadnej władzy, bo jest zwierzchnikiem określonej formacji politycznej. Władza państwowa pozostaje dla niego centralnym punktem odniesienia, gdyż dąży do jej uzyskania i odsunięcia od niej jej dotychczasowego dysponenta. Charyzmatyczny lider ugrupowania czy ruchu będącego u władzy, aczkolwiek niesprawujący żadnych oficjalnych funkcji, oczywiście, też będzie przywódcą politycznym. Przywództwo o charakterze nieformalnym bądź pozainstytucjonalnym określał mianem „przywództwa behawioralnego”.

Charakterystyczną i szczególnie mocno rzucającą się w oczy w ostatnich dekadach cechą współczesnej polityki, także demokratycznej, jest rosnące znaczenie przywództwa partyjnego. Niektórzy politolodzy stawiają wręcz śmiałą tezę: *Przywódcy partyjni zajmują centralne miejsce we współczesnych demokracjach*²³. Wiąże się to – co skądinąd zakrawać może na paradoks – z postępującą słabością samych partii, które ugrzęzły w wyraźnym kryzysie. Zanikają czy już wręcz zanikły głęboko zakorzenione w strukturze społecznej partie masowe, które ustąpiły miejsca partiom kartelowym. Tego rodzaju partie mają niewielu członków, koncentrują się na marketingu politycznym i aktywności wyborczej, a co najważniejsze, nie żyją – by tak to ująć – ze związków ze społeczeństwem, lecz ze związków z państwem i jego aparatem. Podstawą decyzji wyborczej podejmowanej przez obywateli często stają się nie programy, lecz polityczne etykiety, a wśród nich jedną z najistotniejszych jest właśnie wizerunek lidera, który symbolizuje czy zgoła wyraża całą propozycję polityczną ugrupowania. W tych okolicznościach – jak trafnie zauważyli Marco Lisi, André Freire i Oscar Barberà – *liderzy partyjni zastępują (lub zdominowują) niektóre tradycyjne funkcje rozwijane przez partie polityczne*²⁴.

²¹ Zob. na ten temat A. Costa Pinto, M. Cotta, P. Tavares de Almeida, *Beyond Party Government? Technocratic Trends in Society and in the Executive*, [w:] *Technocratic Ministers and Political Leadership in European Democracies*, red. A. Costa Pinto, M. Cotta, P. Tavares de Almeida, Cham 2018, s. 5, 11.

²² L. Helms, *Presidents, Prime Ministers and Chancellors. Executive Leadership in Western Democracies*, Houndmills, Basingstoke–New York–Hampshire 2005, s. 3.

²³ O. Gruber, W.P. Cross, S. Pruyssers, T. Bale, *The End of the Affair. A Comparative Study of How Party Leadership Terms End*, [w:] *The Politics of Party Leadership. A Cross-National Perspective*, red. W.P. Cross, J.-B. Pilet, Oxford 2015, s. 146.

²⁴ M. Lisi, A. Freire, O. Barberà, *Leadership Selection Methods and Party Types*, [w:] *The Politics of Party Leadership...*, s. 12.

Przywództwo, jak wcześniej ustaliliśmy, często pociąga za sobą sprawowanie władzy formalnej, bowiem liderzy zajmują przewidziane przepisami czy uznanymi regułami najważniejsze stanowiska instytucjonalne w państwie, partiach czy organizacjach. Tego rodzaju formalnych i instytucjonalnie osadzonych przywódców określa się mianem „liderów od frontu”. Ale – jak już wiemy – nie zawsze tak być musi, bo nie zawsze przywództwo zbiega się z piastowaniem określonego stanowiska. Niektórych ludzi – wypada powtórzyć raz jeszcze – słusznie postrzegamy jako przywódców politycznych, pomimo tego, iż z jakichś powodów nie posiadają formalnej władzy i pozostają poza oficjalnymi strukturami. Niemniej jednak bez wątplenia dysponują pierwszorzędą siłą decyzyjną i równie pierwszorzędą siłą dobrego lub złego autorytetu. W konsekwencji stają się „liderami zza sceny”²⁵. Pozycja kierownicza zajmowana w sferze polityki sprzyja osiągnięciu przywództwa, jakkolwiek sama w sobie go nie zapewnia. Wielu dzierżycieli formalnej władzy słusznie nie uznajemy za przywódców, ponieważ powszechnie wiadomo, że są jedynie wykonawcami decyzji podejmowanych gdzie indziej, nie mają samodzielności i podmiotowości, nie wyróżniają się siłą charakteru i w rezultacie odgrywają fasadowe role figurantów. *Posiadanie formalnego przywództwa jest jak posiadanie karty wędkarskiej: ona nie gwarantuje, że złowisz jakąś rybę* – obrazowo pisał Joseph Nye²⁶. Trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że zjawisko „liderów zza sceny” pojawia się – chociaż rzecz jasna nie jest to regułą – w systemach niedemokratycznych, w których niekiedy sprawujący efektywną władzę dyktator woli oficjalnie pozostać w cieniu. Natomiast w ustrojach demokratycznych sytuacja „lidera zza sceny” byłaby bardzo nienaturalna, nie ma tu bowiem żadnych powodów, aby rzeczywisty przywódca nie chciał czy nie mógł piastować oficjalnej funkcji przywódczej, tj. prezydenta bądź premiera. W dużej mierze podział na „liderów od frontu” i „liderów zza sceny” stanowi kontynuację obecnego od szeregu lat w teorii przywództwa rozróżnienia na przywódców protagonistów i przywódców manipulatorów²⁷.

Zwróćmy uwagę na to, że natura relacji między przywództwem politycznym a piastowaniem formalnych stanowisk w przemożny sposób jest określana przez charakter ustroju państwa. W systemie demokratycznym ośrodki władzy są nie tylko przejrzyste, lecz także formalnie określone przez przepisy prawa, z konstytucją na czele. W konsekwencji naturalnym sposobem realizacji przywództwa politycznego w warunkach stabilnej demokracji jest piastowanie formalnych stanowisk w państwowym aparacie władzy. Ktoś aspirujący do przywództwa politycznego oraz legitymujący się odpowiednimi cechami i zdolnościami będzie dążył do objęcia urzędu głowy państwa bądź szefa rządu. Natomiast w dyktaturze bywa, że układ formalny władzy i układ rzeczywisty władzy się nie pokrywają. Faktyczny przywódca polityczny często z jakichś powodów uznaje, iż wygodniejsze dla niego będzie pozostawanie poza oficjalnymi strukturami

²⁵ Na temat „liderów od frontu” i „liderów zza sceny” zob. J. Gosling, S. Jones, I. Sutherland, J. Dijkstra, *Key Concepts in Leadership*, Los Angeles 2012, s. 18-23.

²⁶ J. Nye, *The Powers to Lead. Soft, Hard and Smart*, Oxford 2008, s. 19.

²⁷ Na ten temat por. U. Jakubowska, *Czym jest przywództwo polityczne?*, [w:] *Przywództwo polityczne*, red. T. Bodio, Warszawa 2001, s. 42.

państwa, niesprawowanie żadnych urzędów, które w konsekwencji stanowiąc będą ustrojową fasadę pozbawioną realnej władzy, bo tą dysponuje ośrodek pozakonstytucyjny.

Niezależnie od rozmaitych niuansów niezaprzeczalnym faktem pozostaje ścisły i wielostronny związek zachodzący pomiędzy przywództwem a władzą. Przywództwo jest pewnego rodzaju funkcją władzy, zaś władza jest pochodną, ale też konsekwencją przywództwa. Badacz przywództwa James MacGregor Burns konstatuje: *Przywództwo jest szczególną formą władzy*²⁸.

Drugim obok władzy atrybutem przywództwa jest autorytet. Słowo to pochodzi od łacińskiego *auctoritas* i oznacza powagę moralną. Autorytetem cieszy się człowiek dysponujący ogromną wiedzą w jakiejś dziedzinie lub reprezentujący wielkie walory moralne – tego rodzaju autorytet realizuje się poza przestrzenią władzy. Jednak autorytet w sensie politycznym ściśle wiąże się z władzą. Ma go przywódca lubiany czy przynajmniej aprobowany przez ludzi; przywódca, którego działania spotykają się z pozytywną oceną i są uważane za korzystne dla dobra wspólnego. Autorytet jest wszakże cechą władzy nie tylko należycie funkcjonującej, lecz także odpowiednio legitymizowanej, gdyż cieszącej się przyzwoleniem ze strony tych, którzy jej podlegają. Władza opierająca się na przemocy, wymuszająca posłuch, obca, narzucona czy działająca wbrew ludziom z samej zasady pozbawia się autorytetu jako powagi moralnej. Autorytet siły to w sensie logicznym sprzeczność sama w sobie, a w sensie językowym – oksymoron.

Jeden z gigantów socjologii Max Weber wskazywał rozróżnienie pomiędzy władzą (*Macht*) i autorytetem/przywództwem (*Herrschaft*). Władzę posiada podmiot będący w stanie narzucić swoją wolę pomimo sprzeciwu bądź oporu. Władza zatem może być legitymizowana i pozbawiona legitymizmu, demokratyczna i dyktatorska, dobra i zła. Natomiast autorytetem, czyli przywództwem, wykazuje się jedynie ten, którego decyzje są dobrowolnie respektowane przez ich adresatów. W tej koncepcji przywództwo to nie władza jako taka, władza *tout court*, lecz władza plus autorytet²⁹. W konsekwencji przywództwo zawsze jest nacechowane pozytywnie, słowem – nie może być złego przywództwa, jako że jego stałym elementem staje się autorytet rozumiany jako powaga moralna. Linię rozumowania Webera kontynuuje MacGregor Burns, który na sprawę tę patrzy identycznie: *Przywódcy są szczególnego rodzaju posiadaczami władzy i nie wszyscy posiadacze władzy są przywódcami*³⁰. Doprecyzowując: przywództwo może być tylko dobre, złe przywództwo w naturalny sposób implikuje brak przywództwa. Dla MacGregora Burnsa Józef Stalin czy Adolf Hitler, demoniczni dyktatorzy XX wieku, nie byli przywódcami, ale dzierżycielami władzy³¹.

Tego rodzaju poglądy, jak głoszone przez dwóch przywołanych badaczy, są jednak raczej odosobnione. Dominuje przekonanie, że przywództwo jako takie nie może być łączone tylko z pozytywnie ocenianymi sytuacjami oraz w pełni akceptowanymi liderami. Dyktator sprawujący pełnię władzy, kształtujący rzeczywistość społeczną

²⁸ J. MacGregor Burns, *Leadership*, New York 1978, s. 12.

²⁹ M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, New York 1964, s. 152.

³⁰ J. MacGregor Burns, *Leadership*, s. 18.

³¹ *Tamże*.

i polityczną oraz wpływający na losy narodów i państw, ponad wszelką wątpliwość jest przywódcą, chociaż jest to przywództwo z gruntu złe i niemające nic wspólnego z logicznym pojmowaniem zasady autorytetu. Jak się okazuje, w polityce nie zawsze obowiązują prawa logiki. Występuje tam bowiem na pewno złowróżbny fenomen autorytetu siły, będącego swoistego rodzaju politycznym „plusem ujemnym”. Dyktator korzysta z będącej w jego dyspozycji siły, a ona stanowi zarówno uzasadnienie, jak i podstawę jego negatywnego autorytetu politycznego – który jednak pozostaje autorytetem, bo pozwala mu kierować państwem i egzekwować posłuszeństwo. Ma całkowitą rację Keohane, gdy pisze: *Moja definicja przywództwa – ustalającego bądź wyjaśniającego cele dla grupy i mobilizującego energię członków grupy do osiągnięcia ich celów – obejmuje zarówno przywództwo zmierzające do chwalebnych celów, jak i do celów, które moglibyśmy uznać za złe, włącznie z wywoływaniem agresywnych wojen służących do poszerzenia terytorium grupy, nawoływaniem do wojny domowej czy ludobójstwa*³². Co więcej, za przywództwo nie sposób uznać jedynie dobrego przywództwa z uznanym autorytetem choćby i z tej przyczyny, że zła władza to nie tylko taka, która jest narzucona, wymuszona przemocą i wyznaczająca złe czy wręcz odrażające cele, lecz także władza należycie legitymizowana, która okazała się podatna na korupcję czy merytorycznie niekompetentna.

RODZAJE PRZYWÓDZTWA POLITYCZNEGO: PRZEGLĄD TYPOLOGII

Przywództwo – twierdzi Hartliński – *posiada bardzo wiele kontekstów. Może być rozpatrywane i postrzegane przez pryzmat licznych kwestii*³³. To prawda. Pora więc przybliżyć najważniejsze z owych kontekstów oraz pokazać kwestie, w odwołaniu do których może ono być postrzegane. Najlepiej to uczynić poprzez przywołanie i scharakteryzowanie interesujących poznawczo typologii przywództwa.

Uznawana za klasyczną i przywoływana najczęściej klasyfikacja modeli przywództwa politycznego autorstwa Webera obejmuje trzy typy:

- Przywództwo tradycyjne – praktykujące zakorzeniony i utrwalony przez lata model władzy.
- Przywództwo legalne – odwołujące się do porządku prawnego i legitymizowane poparciem społeczeństwa.
- Przywództwo charyzmatyczne – oparte na wyjątkowych cechach i wybitności sprawującego władzę³⁴.

Typologia Maxa Webera, jak słusznie dowodzi Krzysztof Pałeczki, *jest doskonałą egzemplifikacją zaniedbania jednolitości kryteriów podziału*³⁵. Pomimo tej oczywistej wady stanowiła i wciąż stanowi punkt wyjścia wielu ustaleń.

³² N.O. Keohane, *Thinking...*, s. 40-41.

³³ M. Hartliński, *Przywództwo polityczne...*, s. 55.

³⁴ Zob. M. Weber, *Basic Concepts in Sociology*, przeł. H.P. Secher, New York 1993.

³⁵ K. Pałeczki, *Wokół przywództwa politycznego...*, s. 11-12.

Szeroko stosowana i utrzymana w duchu weberowskim klasyfikacja przywództwa politycznego przewiduje cztery kategorie:

- Przywództwo charyzmatyczne – stanowi konsekwencję nadzwyczajnych i jedynych w swoim rodzaju przymiotów osobowości lidera, który góruje nad zbiorowością ludzką, a ta gotowa jest bez reszty mu się podporządkować.
- Przywództwo interakcyjne – wynika ze specyfiki zależności między liderem a jego zwolennikami. Przyjmuje ono dwie bardziej uszczegółowione postaci: przywództwo transformacyjne i przywództwo transakcyjne. Czynnikiem tworzącym przywództwo transformacyjne jest wspólnota ideałów i przekonań łącząca zwolenników z ich liderem; ludzie uważają, że ten właśnie przywódca doprowadzi do urzeczywistnienia założonych celów. Przywództwo transakcyjne opiera się z kolei na wymianie profitów pomiędzy liderem a grupą społeczną, której przewodzi; przywódca uzyskuje nadrzędną pozycję, gdyż obiecuje zwolennikom osiągnięcie pewnych korzyści.
- Przywództwo sytuacyjne – powstaje raczej spontanicznie, rodzi je określona sytuacja bądź chwila albo splot wydarzeń. Lider tego rodzaju staje na czele jakiegoś protestu czy akcji politycznej.
- Przywództwo instytucjonalne – oznacza zwierzchnictwo lidera zajmującego kluczową pozycję instytucjonalną. Zajmowane przez niego stanowisko daje mu narzędzia decyzyjne, z których potrafi czynić użytek³⁶.

John Plamenatz rozróżnił trzy rodzaje przywództwa:

- Przywództwo zarządzanie – jest działaniem o charakterze kierowniczym na płaszczyźnie administracyjnej lub w stosunkach pracowniczych.
- Przywództwo rządzenie – oznacza sprawowanie władzy na płaszczyźnie politycznej.
- Przywództwo w sensie ścisłym – liderowanie innym, gromadzenie zwolenników, mobilizowanie ich i inspirowanie do osiągnięcia wytyczonych celów³⁷.

Przywództwo zarządzanie i przywództwo rządzenie w tym ujęciu są rodzajami protoprzywództwa, jakąś zapowiedzią przywództwa czy wstępem do niego. Przywództwo w sensie ścisłym to jedyne prawdziwe przywództwo. Granicę pomiędzy przywództwem a zarządzaniem i rządzeniem wyznacza wyraźna różnica w naturze relacji łączących szefa z innymi ludźmi. Tylko przywódca obraca się w środowisku swoich zwolenników, poza tym jako lider polityczny zasadniczo funkcjonuje w trybie pozainstytucjonalnym; wszyscy inni mają do czynienia z różnymi kategoriami podwładnych funkcjonujących w obrębie danej struktury organizacyjnej. Podejście Plamenatza jest interesujące, ponieważ podnosi istotny problem, chociaż zarazem odznacza się pewną sztywnością i brakiem potrzebnej elastyczności. Stojący na czele państwa, będący kreatorem celów, silny i wyrazisty prezydent czy premier ponad wszelką wątpliwość jest przywódcą, a nie wyłącznie rządzącym. Te dwie kategorie – przywództwo i rządzenie – mogą się zbiegać w jednym ręku, niekoniecznie są rozłączne, jakkolwiek takie również mogą być.

³⁶ Zob. O.M. Petracca, *Leadership*, s. 551.

³⁷ J. Plamenatz, *Democracy and Illusion. An Examination of Certain Aspects of Modern Democratic Theory*, New York 1973, s. 85-86.

Począwszy od lat 50. XX wieku sporą popularność w socjologii i politologii zyskała typologia przewidująca trzy podstawowe rodzaje przywódców:

- Przywódca rutynowy – jest całkowicie określony i uformowany przez warunki, w jakich funkcjonuje. Pełni formalną funkcję kierowniczą w instytucji władzy państwowej, porusza się w ściśle wyznaczonych granicach i co najwyżej może wypracować osobisty styl działania. Przywództwo rutynowe – jako wynikające jedynie z zajmowanego urzędu – to najsłabszy typ przywództwa. Jest ono jednak realne, a nie fikcyjne.
- Przywódca innowator – wpływa na charakter roli, którą odgrywa. Znacząco oddziałuje na oblicze instytucji, na czele której stoi, a działając poprzez nią oraz wykorzystując dawane mu przez nią środki i zasoby wytycza nowe kierunki polityczne, wnosi do polityki nowe wartości lub nowy styl polityczny. Sam lider demonstruje przy tym duży dynamizm, eksponuje swe zdolności polityczne i wzbudza emocje społeczne.
- Przywódca promotor – nie tylko wyznacza swoją rolę, lecz także determinuje warunki polityczne, zmieniając zastane na te, które sam tworzy. Jest twórcą i realizatorem polityki w pełnym tego słowa znaczeniu, założycielem i budowniczym instytucji, samego państwa nie wyłączając. W konsekwencji zwykle przez długi czas odgrywa rolę pierwszoplanową w życiu swojego państwa, a jego charyzma i siła osobowości są powszechnie znane. Staje się zatem postacią o wymiarze historycznym³⁸.

Niektórzy dodają do tego czwartą kategorię: przywódcę prekursora. Przywódca taki wprawdzie kreuje swoją rolę, ale nie ma żadnej – nawet minimalnej – możliwości bezpośredniej jej realizacji, co odróżnia go od innych typów przywódców. Przywódca prekursor jest myślicielem politycznym, ideologiem, dostarcza idei, może jako mentor cieszyć się wielkim i jedynym w swoim rodzaju autorytetem, jednak nie działa w realnej polityce i w tym sensie nie decyduje o kształcie rzeczywistości³⁹.

Jonathan Gosling, Stephanie Jones, Ian Sutherland i Joost Dijkstra, autorzy książki *Key Concepts in Leadership*, przedstawiają wysoce rozbudowaną typologię rodzajów i modeli przywództwa, obejmującą siedem przypadków:

- Przywódca – wielki człowiek – to historycznie najstarszy model przywództwa. Tego rodzaju lider jest wyjątkowym człowiekiem, przyszedł na świat z zestawem niepospolitych i niepowtarzalnych cech osobowości i charakteru, predestynujących go do przewodzenia innym. Wrodzone walory ujawnia on w toku swych działań i aktywności, w wyniku których osiąga epokowe sukcesy.
- Przywódca przymiotów – to lider, który ze względu na swoje cechy, takie jak dojrzałość, inteligencja, umiejętność wzbudzania zaufania oraz wyrażania interesów i potrzeb ludzi, jest w stanie przewodzić innym w konkretnych sytuacjach.
- Przywódca behawioralny – jego pozycję budują nie jego cechy czy formalnie zajmowana pozycja, lecz zdolność do skutecznego zachowania się w obliczu konkretnych wydarzeń.

³⁸ Zob. O.M. Petracca, *Leadership*, s. 551.

³⁹ *Tamże*.

- Przywódca sytuacyjny – wykreowany przez rozciągnięty w czasie proces polityczny. Tworzy go niejako sytuacja; staje się on przywódcą, ponieważ potrafi odczytać i wykorzystać potrzebę chwili.
- Przywódca niespodziewanego przypadku – wyłania się nagle, w rezultacie jednego szczególnego zdarzenia o dużej doniosłości społecznej czy politycznej.
- Przywódca transakcyjny – staje się liderem zbiorowości czy grupy po zawarciu swobodnego kontraktu ze swoimi zwolennikami. Oni stawiają go na czele grupy, a on zapewnia im określone korzyści.
- Przywódca transformacyjny – staje się liderem procesu zmiany w sferze polityki lub gospodarki bądź w obu tych sferach łącznie⁴⁰.

Drużga klasyfikacja, którą posługuje się przywołana grupa badaczy, odwołuje się do profilu liderów. Ona również przewiduje siedem typów przywództwa:

- Przywódca oportunista – umie wykorzystać nadarżającą się okazję.
- Przywódca dyplomata – zapewnia uniknięcie konfliktu.
- Przywódca ekspert – uzasadnia swoją pozycję kompetencjami i wiedzą.
- Przywódca – człowiek sukcesu – przywołuje już osiągnięte sukcesy i podkreśla swoje umiejętności menedżerskie.
- Przywódca indywidualista – przełamuje ograniczenia i wykazuje się innowacyjnością.
- Przywódca strateg – wyznacza dalekosiężne cele i formułuje plany ich osiągnięcia,
- Przywódca alchemik – odwołuje się do swoich nadzwyczajnych kompetencji oraz nakreśla horyzonty nowej, lepszej rzeczywistości⁴¹.

Przy charakterystyce relacji pomiędzy liderem a jego zwolennikami wyłaniają się różne, jakościowo odmienne modele przywództwa:

- Przywódca reprezentant – ogranicza się tylko do wyrażania opinii mas.
- Przywódca interpretator – przejmuje oczekiwania, emocje i interesy mas, nadając im zarazem odpowiednią formę, a zatem idzie trochę dalej niż przywódca reprezentant.
- Przywódca kierujący – jest w stanie stworzyć wielki projekt polityczny, a także uformować licznych zwolenników gotowych zaangażować się w jego realizację, niekiedy nawet zdecydowanych na wielkie poświęcenia⁴².

PODSUMOWANIE

Przywódcy polityczni, niezależnie od dzielących ich różnic i od tego, czy są demokracami, czy dyktatorami, zawsze posiadają trzy cechy wspólne: po pierwsze – przez dłuższy czas pozostają zasadniczo u steru władzy, formalnie (co jest stanem naturalnym) bądź nieformalnie (co jest stanem nienaturalnym), po drugie – nie tylko wpisują się w rzeczywistość polityczną swych krajów, lecz również rzeczywistość tę tworzą, po trzecie – charakteryzują się dużą oryginalnością i wyrazistością polityczną, w dobrym lub złym

⁴⁰ J. Gosling, S. Jones, I. Sutherland, J. Dijkstra, *Key Concepts...*, s. XVIII-XXX.

⁴¹ *Tamże*, s. XXXI.

⁴² O.M. Petracca, *Leadership*, s. 553.

znaczeniu tych słów, a w konsekwencji stają się czymś więcej niż jedynie politykami – są swoistymi gigantami polityki. Podkreślmy raz jeszcze ze szczególną mocą – nie każdy polityk, nawet piastujący najważniejsze funkcje państwowe czy stojący na czele wielkiej partii politycznej, zasługuje na miano przywódcy politycznego. Przywódców politycznych, którzy chwalebnie zapisali się w historii swoich państw i narodów, nazywamy mężami stanu. Jednakże liczne grono przywódców politycznych możemy ocenić negatywnie czy wręcz skrajnie negatywnie. Znamy przecież liczne przypadki z gruntu złych przywódców politycznych – likwidatorów demokracji, promotorów konfliktów, siewców chaosu, ciemnych narodów, głosicieli zbrodniczych ideologii czy sprawców konfliktów zbrojnych i wojen.

BIBLIOGRAFIA

- Blondel J., *Leadership*, [w:] *The Blackwell Encyclopaedia of Political Institutions*, red. V. Bogdanor, Oxford 1987.
- Blondel J., *World Leaders. Heads of Government in the Postwar Period*, London 1980.
- Böckenförde E.-W., *Wolność – państwo – Kościół*, wybór, przeł. P. Kaczorowski, Kraków 1994.
- Costa Pinto A., Cotta M., Tavares de Almeida P., *Beyond Party Government? Technocratic Trends in Society and in the Executive*, [w:] *Technocratic Ministers and Political Leadership in European Democracies*, red. A. Costa Pinto, M. Cotta, P. Tavares de Almeida, Cham 2018, https://doi.org/10.1007/978-3-319-62313-9_1.
- Gosling J., Jones S., Sutherland I., Dijkstra J., *Key Concepts in Leadership*, Los Angeles 2012.
- Gruber O., Cross W.P., Pruyssers S., Bale T., *The End of the Affair. A Comparative Study of How Party Leadership Terms End*, [w:] *The Politics of Party Leadership. A Cross-National Perspective*, red. W.P. Cross, J.-B. Pilet, Oxford 2015, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198748984.003.0008>.
- Hartliński M., *Przywództwo polityczne. Wprowadzenie*, Olsztyn 2012.
- Helms L., *Presidents, Prime Ministers and Chancellors. Executive Leadership in Western Democracies*, Houndmills–Basingstoke–Hampshire 2005, <https://doi.org/10.1057/9780230502918>.
- Jakubowska U., *Czym jest przywództwo polityczne?*, [w:] *Przywództwo polityczne*, red. T. Bodio, Warszawa 2001.
- Keohane N.O., *Thinking about Leadership*, Princeton–Oxford 2010, <https://doi.org/10.1515/9781400836086>.
- Lisi M., Freire A., Barberà O., *Leadership Selection Methods and Party Types*, [w:] *The Politics of Party Leadership. A Cross-National Perspective*, red. W.P. Cross, J.B. Pilet, Oxford 2015, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198748984.003.0002>.
- MacGregor Burns J., *Leadership*, New York 1978.
- Masaryk T.G., *Humanistic Ideals*, przeł. W. Preston Warren, Lewisburg 1971.
- Nye J., *The Powers to Lead. Soft, Hard and Smart*, Oxford 2008.
- Palecki K., *Przywództwo jako kategoria teoretyczna i przedmiot społecznych oczekiwań*, [w:] *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość*, red. L. Rubisz, K. Zuba, Toruń 2004.

- Palecki K., *Wokół przywództwa politycznego – ramy dyskursu*, [w:] *Studia nad przywództwem politycznym. Ustalenia metodologiczne i praktyka*, red. A. Kasińska-Metryka, Toruń 2011.
- Petracca O.M., *Leadership*, [w:] *Dizionario di politica*, red. N. Bobbio, N. Matteucci, G. Pasquino, Milano 1992.
- Plamenatz J., *Democracy and Illusion. An Examination of Certain Aspects of Modern Democratic Theory*, New York 1973.
- Popper on Democracy, „The Economist” 1988, 23-29 IV.
- Schumpeter J.A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York 1962.
- Weber M., *Basic Concepts in Sociology*, przeł. H.P. Secher, New York 1993.
- Weber M., *The Theory of Social and Economic Organization*, New York 1964.
- Wiatr J.J., *Przywództwo polityczne. Studium politologiczne*, Łódź 2008.
- Zuba K., *Przywództwo w teorii nauk politycznych*, [w:] *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość*, red. L. Rubisz, K. Zuba, Toruń 2004.

Marek BANKOWICZ – politolog, profesor doktor habilitowany w Instytucie Nauk Politycznych i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Jagiellońskiego, kieruje Katedrą Współczesnych Systemów Politycznych i Partyjnych. Przewodniczący Rady Dyscypliny Nauki o polityce i administracji UJ. Zajmuje się demokratycznymi i nie-demokratycznymi systemami politycznymi, a także ideologiami stanowiącymi ich uzasadnienie i zaplecze. Ostatnio opublikował jako autor: *Demokrację według T.G. Masaryka* (2015), *Maestro politologii. Eksploracje polityki Giovanniego Sartoriego* (2018) i *Masarykova teorie demokracie* (2022); jako współautor: *Systemy polityczne. Podręcznik akademicki. 1. Zagadnienia teoretyczne* (2019), *Systemy polityczne. Podręcznik akademicki. 2. Ustroje państw współczesnych* (2020) oraz *Co je politika a jak ji zkoumat? Politická věda Giovanniho Sartoriho* (2021).