

# Spis treści

---

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Wstęp</b> ..... | 7 |
|--------------------|---|

## Część I. Między etyką a realizmem politycznym

|   |    |
|---|----|
| <b>Krzysztof Zuba:</b> Wzorzec dobrego przywódcy a pryncypia państwa demokratycznego .....                                  | 13 |
| <b>Jerzy Szczupaczyński:</b> Etyczne dylematy przywództwa .....   | 30 |
| <b>Sławomir Sowiński:</b> Przywództwo polityczne jako odpowiedzialność. Kilka uwag w perspektywie etyczno-politycznej ..... | 49 |
| <b>Ewa Maria Marciniak:</b> Komunikacyjny wymiar przywództwa politycznego ..  | 78 |

## Część II. Przywództwo w sytuacji kryzysu i zagrożenia

|  |     |
|--|-----|
| <b>Filip Pierchalski:</b> Widma lęku – przywództwo polityczne w warunkach emocjonalnego zagrożenia ..... | 103 |
| <b>Jacek Ziółkowski:</b> Wróg polityczny jako determinanta przywództwa typu kryzysowego .....            | 123 |
| <b>Anna Zygo:</b> Przywództwo wojskowe <i>in-extremis</i> .....  | 139 |

## Część III. Tradycje i kulturowe prototypy przywództwa

|   |     |
|---|-----|
| <b>Leszek Nowak:</b> Wzorce przywództwa politycznego w Ameryce Ojców Założycieli – inspiracje i źródła erozji .....             | 189 |
| <b>Justyna Grażyna Otto:</b> Totalitarne uwikłanie. Kultura zawłaszczona przez politykę – przypadek przywódców III Rzeszy ..... | 223 |
| <b>Maciej Hartliński:</b> Wybrane aspekty przywództwa politycznego w opinii polskich badaczy .....                              | 243 |
| <b>Notki biograficzne</b> .....   | 259 |

## Wstęp

---

W czasach globalnych zagrożeń i szybkich zmian, które przeobrażają świat budząc niepokój, temat skutecznego przywództwa pojawia się w wielu kontekstach. Jednym z nich jest powszechne narzekanie na jakość elit i upadek wiary w efektywność demokratycznych instytucji. Poczucie kryzysu i niepewności zwiększa oczekiwania na nowe idee i zdecydowane działania, a to już wprost prowadzi do pytania, jakich przywódców potrzebujemy. Klasyczne pytanie, które zwykle pojawia się w trudnych momentach.

Badania przywództwa tworzą na styku psychologii, socjologii, politologii i nauk o zarządzaniu domenę o bogatych tradycjach i wyraźnie wyodrębnionej tożsamości. Prowadzone są w wielu ośrodkach akademickich przez badaczy o zróżnicowanych orientacjach metodologicznych i teoretycznych. Wymienić trzeba badania Tadeusza Bodio, Urszuli Jakubowskiej, Bohdana Szklarskiego, Przemysława Żukiewicza oraz autorów prezentujących się w niniejszym tomie.

Instytucjonalizacja naukowych zainteresowań przywództwem, obserwowana szczególnie po drugiej wojnie światowej, jest konsekwencją znaczenia, jakie przypisuje się skutecznemu przewodzeniu we wszystkich dziedzinach życia społecznego, szczególnie w biznesie i polityce. Paradoksalnie jednak pojęcie przywództwa należy do szczególnie wieloznacznych. Zwraca uwagę brak porozumienia wśród badaczy na temat tego, czym jest przywództwo, choć można wskazać uniwersalne wątki, które tworzą podstawy rozumienia zjawiska. Należą do nich: dobrowolne podporządkowanie oparte na zindywidualizowanej strategii przywódcy, proces komunikacji pomiędzy przywódcą i jego zwolennikami, a także wyraźny komponent symboliczny. Przywódcy wpływają na tożsamość swoich zwolenników, kreują użyteczne wizje i mity. Przywództwo jest zjawiskiem wielowymiarowym, pozostającym pod wpływem kulturowych i instytucjonalnych wzorców, kształtowanym przez szereg psychospołecznych mechanizmów, a także indywidualne cechy osób występujących w rolach przywódców.

Niniejszą publikację otwierają eseje, których autorzy podejmują ogólne zagadnienia przywództwa, obecne od zawsze w refleksji akademickiej. Krzysztof Zuba powraca do klasycznego problemu ograniczeń, jakie demokracje narzucają władzy elit. Stawia pytanie o dylematy polityka namaszczonego przy urnie wyborczej, który zobowiązany jest nie tylko reprezentować „wolę ludu”, lecz także sprostać tęsknotom za silnym przywództwem, chęci pozbycia się przez obywateli

odpowiedzialności za sprawy publiczne. To normatywne napięcie odzwierciedla podstawowy dramat demokratycznego przywództwa, które w wielu sytuacjach musi dokonywać wyborów niezgodnych z idealnym modelem demokracji, aby podtrzymać efektywne działanie systemu.

Na bardziej ogólnej płaszczyźnie rozważań pytanie o etyczne fundamenty przywództwa podejmuje Jerzy Szczupaczyński w artykule prezentującym idee, które pojawiają się w popularnych koncepcjach „etycznego przywództwa”. Autor dyskutuje ograniczenia różnych koncepcji uprawomocnienia relacji przywódczych, opartych na idei emancypacji, postępu, rozwoju jednostki, podmiotowości i międzykulturowego dyskursu. Przesłanką jest przekonanie, że standardy te odwołują się do wartości charakterystycznych dla liberalnych społeczeństw, ukształtowanych w kręgu tradycji zachodniej cywilizacji.

Podobną problematyką zajmuje się także Sławomir Sowiński, odnosząc ją do samych źródeł europejskiej refleksji na temat związków etyki i polityki. Pytanie o to, jaka ma być uniwersalna etyka polityki, autor szkicu odnosi do najważniejszych tradycji myśli politycznej, ale w konkluzjach artykułu znaleźć można szereg wskazań dotyczących konkretnych praktyk i rozwiązań instytucjonalnych.

O innym wymiarze wiarygodności przywódcy pisze Ewa Maria Marciniak. Jest to odpowiedzialność za jakość komunikacji, będącej osią procesu politycznego; odpowiedzialność nie tylko za relewantne politycznie treści przekazu, ale również sposób konstruowania debaty politycznej. Jej społeczny fundament ustanawiają interakcje, w wyniku których tworzony jest towarzyszący nam obraz świata polityki.

Druga część publikacji dotyczy szczególnego typu przywództwa, charakterystycznego w sytuacjach kryzysu i zagrożenia. Filip Pierzchalski analizuje kontekst społecznych emocji lękowych, które interpretowane jako polityczny instrument oddziaływania stają się podstawą przywódczych taktyk retoryczno-manipulacyjnych. Kryje się za tym przekonanie, że zbiorowe lęki zwiększają skuteczność realizowanych celów i projektów politycznych. Podobną tezę rozwija Jacek Ziółkowski, dowodząc, że warunki kryzysu w znaczący sposób wpływają na charakter przywództwa politycznego, kształtując nie tylko liderów, lecz także potrzeby ich zwolenników. Autor argumentuje, że znaczącą rolę w tych procesach odgrywają podmioty o statusie wrogów. Tę część publikacji zamyka tekst Anny Zygo, w którym autorka przedstawia specyfikę przywództwa wojskowego, starając się określić kluczowe determinanty jego efektywności. Akcent analizy spoczywa na kontekście warunków bojowych, które uwypuklają rolę przywódcy. Staje się on figurą decydującą o postrzeganiu warunków pola walki przez podwładnych i sprawności wykonywanych przez nich zadań. W rozdziale znaleźć można krytyczną analizę teorii i badań przywództwa wojskowego *in-extremis*, a szereg komentarzy autorki opracowania sformułowanych jest z punktu widzenia prak-

tycznych implikacji w procesie selekcji i szkolenia kandydatów na dowódcze stanowiska bojowe.

W ostatniej części publikacji znaleźć można teksty ukazujące kulturowe i historyczne konteksty kształtowania się wzorów przywódczych. Leszek Nowak przypomina wzorce będące spuścizną Ojców Założycieli Stanów Zjednoczonych. Autor analizuje także rolę, jaką odegrały w historii amerykańskiej prezydentury inspiracje i doświadczenia najbardziej znanych prezydentów Stanów Zjednoczonych XX wieku. Sięgając do politycznego i kulturowego podglebia, stara się odpowiedzieć na pytanie, jakie są źródła tych wzorców i w jaki sposób ulegały one przekształceniom.

O przywództwie zorientowanym na zawłaszczenie kultury przez totalitarne państwo pisze Justyna Otto w eseju poświęconym polityce kulturalnej III Rzeszy. Znaleźć w nim można nie tylko analizę praktyk faszystowskiej elity występującej w roli strażnika agresywnej ideologii, ale także procesu zacierania relacji pomiędzy państwem a sztuką jako autonomiczną sferą ekspresji estetycznych i egzystencjalnych przeżyć jednostek. To opis Lewiatana, którego demiurgiem jest *führer* i idea totalnej inżynierii społecznej.

Publikację zamyka artykuł Macieja Hartlińskiego, który na podstawie badań ankietowych stara się określić stanowisko polskich badaczy przywództwa – jak postrzegają wybrane aspekty teoretyczne przywództwa politycznego oraz przywódcze role czołowych polskich polityków.

Zaprezentowane rozważania są głosem w dyskusji nad istotą przywództwa politycznego oraz – jak sądzimy – etapem w konstruowaniu jego koherentnej koncepcji. Są również okazją do formułowania wielu kolejnych pytań o przywództwo, jego istotę, między innymi o to, czy i w jakim stopniu współczesne przywództwo jest autorytetem, wizją, obecnością, uwagą czy polityczną empatią. Czy siła i moc przywództwa pochodzą z relacji przywódcy z jego otoczeniem, czy też z właściwości intelektualnych i cech osobowości przywódcy oraz czy w związku z tym w czasach wszechobecnych informacji przywództwo intelektualne jest odpowiedzią na oczekiwania zwolenników i konieczna jest refleksja nad przywództwem skoncentrowanym na aspektach kognitywnych, czy też wręcz odwrotnie – potrzebujemy eksploracji przywództwa skoncentrowanego na emocjach. Pytań jest sporo – czas więc na kolejne odpowiedzi.

*Ewa Maria Marciniak  
Jerzy Szczupaczyński*