

Ludwik Habuda

W kwestii niedemokratycznej natury politycznego przywództwa

To, co mnie interesuje przede wszystkim, to relacje między politycznym przywództwem i kondycją politycznej demokracji. Staram się w szczególności argumentować na rzecz tezy o niedemokratycznej naturze politycznego przywództwa i jego fundamentalnie destrukcyjnym wpływie na demokrację. Nie ma demokratycznego politycznego przywództwa, każde polityczne przywództwo jest z samej swej natury antydemokratyczne. Im więcej przywództwa w kierowaniu i w ogóle w relacjach społecznych, im bardziej jest to przywództwo autentyczne, im bardziej skuteczne, tym bardziej godzi w demokrację. Przywództwo przywódców immunizuje, czyni niepodatnymi na mogące być uważane za demokratyzujące go oddziaływania, poddających się mu uwodzi, a jego zewnętrznych obserwatorów wprowadza w stan demokratycznej iluzji.

Zanim jednak przejdę do sedna tego opracowania, w celu przygotowania czy swego rodzaju „oczyszczenia przedpola” zatrzymam się nad przywództwem i przywódcami w ogóle. Wynika to stąd, że posługiwanie się tymi pojęciami wywołuje niezwykle liczne nieporozumienia, a w przypadku chcących uchodzić za przywódców — to tylko domysł — najzwyczajszej z ich strony uzurpacji. Odnoszę wrażenie, że do terminu tego chętnie się sięga, gdy albo zbyt ryzykowne — z uwa-

gi na brak pewności co do zajmowanych stanowisk i pełnionych funkcji — jest posługiwanie się pełnymi tytułami i nazwami zajmowanych stanowisk, albo chce się nazywanych przywódcami — mniej lub bardziej na wszelki wypadek — dowartościować. Termin ten, bez względu na użycie, staje się językowym wytrychem, a to zasadniczo obniża jego komunikacyjną przydatność. Oto kilka zaczerpniętych z literatury przedmiotu przykładów potwierdzających utrzymywanie się takiego stanu rzeczy.

Andrzej Antoszewski pisze o instytucjonalizacji przywództwa politycznego, a przez instytucjonalizację przywództwa — wcześniej dawszy wyraz swej autorskiej, zdaniem piszącego te słowa, więcej niż mocno wątpliwej dezaprobacie dla praktyki łączenia pojęcia przywództwa z władzą, wpływem czy kierowaniem, które to łączenie, jego zdaniem, prowadzi do pojęciowego galimatiasu¹ — zdaje się rozumieć takie przywództwa utrwalenie, które poprzez standaryzację i formalizację procedur sprawowania dotychczas przywódczej (jednak) władzy, tak je przekształca, że władzę politycznego przywódcy czyni Weberowską władzą legalną, znajdującą umocowanie — to już refleksja piszącego te słowa — nie w szczególnym zaufaniu do przywódcy podążających za nim, lecz w jego usytuowaniu w biurokratycznej

strukturze (organizacji) państwowego aparatu władzy. Po takim przekształceniu — tak jak jego następstwa postrzegam — przywództwo staje się niczym innym jak tylko legalną Weberowską władzą. Znika przywództwo, z którego pozostaje jedynie pozostawanie przy władzy już tylko samej osoby byłego przywódcy. Jeśli moje rozumienie natury instytucjonalizacji przywództwa Antoszewskiego jest trafne, to, jak sądzę, mamy do czynienia nie ze zinstytucjonalizowaniem przywództwa, lecz z przywództwa, poprzez jego instytucjonalizację, unicestwieniem, zastąpieniem przywództwa biurokratyczną władzą legalną.

Jak uczy doświadczenie, faktyczne ustrojowe następstwa takiej instytucjonalizacji bywają różne. Jeśli (optymistycznie) założyć, że radzieccy republikańscy pierwsi sekretarze KPZR w chwili rozpadu ZSRR istotnie byli politycznymi przywódcami w swych radzieckich republikach (np. Kazachstanie, Azerbejdżanie, Kirgizji, Armenii czy Uzbekistanie), to instytucjonalizacja ich ówczesnych przywódczych pozycji utrwaliła, poprzez legalizację, ich władzę despotyczną.

Natomiast w Polsce czy Czechosłowacji, podobnie kontrolowanych przez Związek Radziecki dwóch europejskich krajach tzw. demokracji ludowych, zinstytucjonalizowanie pozycji dotychczasowych opozycyjnych przywódców — Lecha Wałęsy i Vaclava Havla — stało się znaczącym krokiem uczynionym w kierunku budowy demokracji. W obydwu krajach takim krokiem był ich wybór na urząd prezydenta, odpowiednio: Rzeczypospolitej Polskiej i Czechosłowacji, i w efekcie skrepowanie ich dotychczasowej swobody w podejmowanych działaniach, koniecznością postępowania zgodnie z — prawnie przypisanymi temu wysoko usytuowanemu w hierarchii władzy stanowisku — kompetencjami². W każdym razie sądzę, iż tak właśnie stało się w przypadku tak żywiołowego i trudno przewidywalnego polityka —

czego wymownym potwierdzeniem jego „jestem za, a nawet przeciw” — jak Lech Wałęsa.

Są tacy, którzy idą tak daleko, że postrzegają jako przywódców wyróżniających się w swoich dziedzinach najwybitniejszych spośród wybitnych twórców, np. Freuda, Einsteina, Szekspira czy Strawińskiego. Wyobrażam sobie, że takimi przywódcami jak czterej wyżej przywołani — dwóch wybitnych naukowców i po jednym znakomitym literacie i muzyku — niektórzy stają się po śmierci. Czyż więc tacy przewodzą zza grobu? Jeśli taki wpływ nazwać przywództwem, to byłoby to przywództwo w jakimś zupełnie innym znaczeniu niż przywództwo Wałęsy czy Havla.

Obserwacja wzajemnych relacji zdaje się nie pozostawiać żadnych wątpliwości, że dla gromadzących się w kolejnych miesięcznicach lotniczej katastrofy smoleńskiej obrońców krzyża spod Pałacu Prezydenckiego niekwestionowanym politycznym przywódcą jest prezes Prawa i Sprawiedliwości Jarosław Kaczyński. Prawdopodobnie o relacjach łączących prezesa i zgromadzonych tam jego fanów najwięcej mogliby powiedzieć psychoanalitycy. Niespecjalnie jednak ufam opisom odwołującym się do sformułowań w rodzaju „zniewalającego uroku reprezentacji ideału »nad ja«”³. Ale też nie trzeba być wyznawcą psychoanalizy, aby uznać za trafne psychoanalityczne obserwacje, że każde przywództwo za cenę z jednej strony psychicznej integracji z przywódcą poddających się mu, z drugiej zaś atomizacji za przywódcą podążających zbiorowości pozwala zwiększyć poczucie własnego bezpieczeństwa⁴.

Teresa Łoś-Nowak idzie aż tak daleko — nie będąc oczywiście odosobnioną w takich praktykach — że mówi o światowym przywództwie Stanów Zjednoczonych Ameryki⁵, a więc o (politycznym) przywództwie takiej bardzo szczególnej i różnej od tworzonych dla osiągnięcia określonych celów organizacji jak państwo.

W publicystyce powszechna jest praktyka — domyślam się, że z braku innych dających się wykorzystać w roli równie pojemnych terminów — określania wspólnym mianem politycznych przywódców polityków najwyższych szczebli formalnej, państwowej hierarchii władzy. Gdy spotykają się ze sobą w ramach tzw. Trójkąta Weimarskiego prezydenci Bronisław Komorowski, Nicolas Sarkozy i kanclerz Angela Merkel, media donoszą o spotkaniu przywódców Polski, Francji i Niemiec. Prezydent Barack Obama to przywódca Stanów Zjednoczonych Ameryki, a premier Władimir Putin i prezydent Dmitrij Miedwiediew to rosyjscy polityczni przywódcy. W zrewoltowanej Libii Muamar Kadafi pełnienie tylko takiej politycznej, przywódczej roli sobie przypisuje. I — na co zwracam szczególną uwagę — na tę swoją przywódczą pozycję powołuje się jako na uniemożliwiającą mu oddanie władzy.

Szefowie poszczególnych partii najchętniej samoprezentują się jako przywódcy, najlepiej nie tylko partyjni. W wójtach (burmistrzach, prezydentach) gmin wielu chciałoby widzieć lokalnych politycznych przywódców. Ugruntowaniu takiej ich politycznej, przywódczej pozycji miało służyć zastąpienie ich pośrednich wyborów wyborami bezpośrednimi⁶. To nic nowego, w stroje liderów terenowy polityczny aktyw chętnie stroił się i wcześniej.

W publikacjach referujących wyniki badań radnych — w PRL rad narodowych i partyjnego aktywu⁷, a w III RP samorządów terytorialnych⁸ — jako instytucjonalnie bardziej niż ich lokalna społeczność wyróżniający się swym uczestnictwem w sprawowaniu władzy lokalni działacze polityczni tworzą lokalne elity polityczne, te zdają się stabilizować swą pozycję, a wyróżniający się spośród nich nazywani są lokalnymi politycznymi liderami. Nie jest dla mnie oczywiste, czy dla prowadzących takie badania lokalny-

mi politycznymi liderami są radni w ogóle, czy tylko niektórzy z nich, wyróżniający się czymś spośród innych. Natomiast wszystkich ich trwałym rysem jest silna orientacja lokalna, orientacja na zwiększającą ich władzę decentralizację, połączone z niechęcią wobec rozszerzania udziału mieszkańców w sprawowaniu tejże lokalnej władzy⁹. Krótko mówiąc, owi aktywiści to osoby wyróżniające się swym autokratyzmem.

Fundacja Demokracji Lokalnej prowadzi szkolenia lokalnych — chyba nie wyłącznie politycznych, choć raczej przede wszystkim politycznych — liderów. Z czego wyciągam wniosek, że prowadzący takie szkolenia są przekonani, że przywództwa można nauczać, a przywódców skutecznie kształcić. Inaczej trudno byłoby dopatrzeć się wytłumaczenia społecznego sensu ich prowadzenia. Odrzucając oczywiście myśl, że szkolącym chodzi tylko o uzyskiwane wynagrodzenie, o zarobienie na szkoleniu.

James MacGregor Burns zidentyfikował w literaturze przedmiotu ponad 130 różnych definicji przywództwa¹⁰. A gdy po raz któryś z rzędu słyszę o libijskim przywódcy Muamarze Kadamim¹¹, który używa broni maszynowej i lotnictwa przeciwko demonstrującym na ulicach Libijczykom, za których przywódcę się uważa, to odczuwam — w kontekście rozważań nad politycznym przywództwem — nieodpartą potrzebę zacytowania wiersza napisanego przez poetę w szczególnych wojennych okolicznościach:

Lecz nade wszystko — słowom naszym,
Zmienionym chytrze przez krętaczy,
Jedyność przywróć i prawdziwość:
Niech prawo zawsze prawo znaczy,
A sprawiedliwość — sprawiedliwość¹².

Czym więc jest przywództwo? Kto to, ci przywódcy? Co — ewentualnie — przywódców różni od pełniących instytucjonalnie zdefiniowane kierownicze funkcje? W jakim stopniu przywództwem szczególnym, innym

od przywództwa w organizacjach konstruowanych dla realizacji określonych celów; jest przywództwo polityczne?

Zacznę nie od polityki i politologii, lecz od, w moim przekonaniu, bardziej otwartych na dorobek psychologii społecznej i bliższych realiom praktyki nauk o organizacji i zarządzaniu, a w tych przywództwo występuje w dwóch różnych znaczeniach. W znaczeniu szerszym przywódca to menedżer wyróżniający się swymi organizacyjnymi sukcesami wśród innych podobnych mu, po prostu menedżer sprawniejszy od innych¹³. Sprawniejszy bez jakiegokolwiek wyjaśniania dlaczego. O przypisywanym takiemu menedżerowi przywództwie przesądzą tylko wyróżniające go menedżerskie sukcesy. Czy nie wystarczyłoby więc mówienie o menedżerze skutecznym lub sprawnym?

Przywództwo w drugim znaczeniu to taki szczególny przypadek kierowania (rządzenia i zarządzania), w którym formalne organizacyjne pozycje kierowników są legitymizowane nieformalnie, powiedziałbym oddolnie poprzez obdarzanie ich szczególnym zaufaniem osób podporządkowujących się im. „Zadaniem dyrektora jest [...] nie tylko sama czynność przejmowania, przetwarzania i emitowania informacji, ale także stwarzanie warunków, w których jego podwładni zechcą wykonywać w powierzonym im zakresie analogiczne funkcje w sposób gwarantujący realizację celów i zadań przedsiębiorstwa”¹⁴. Skutecznie wykorzystujący takie pracownicze motywacje dyrektor staje się przywódcą. Menedżer-przywódcą odwołuje się do emocji, jednoczy wokół zadań, rozacza urok wokół własnej osoby, porywa za sobą zawierających mu.

Poddający się przywództwu w imię reprezentowanej przez przywódcę i podzielanej z nim wspólnie z innymi idei dają z siebie więcej, niż zwykli to czynić normalnie. W strajkującej Stoczni Gdańskiej w sierpniu 1980 roku obowiązywał bezwzględny zakaz konsumpcji alkoholu. Gdy jakaś kobieta

przez bramę przemyciła mężowi butelkę alkoholu, „Ten wyjął flaszkę, obejrzał, odkorkował i ... zaczął wylewać. Cisza się zrobiła jak na pogrzebie. A ta kobieta rozpaczliwie krzyknęła: »Ludzie, nie pozwólcie mu wylewać, on jest alkoholik, on musi pić...«”¹⁵. W tamtych okolicznościach, jak widać, nawet alkoholik był w stanie powiedzieć sobie: nie piję. Dobro strajkujących przeważało nad w „normalnych” warunkach silniejszym ponad wszystko alkoholowym głodem. Ale to, co w takich przypadkach łączy, może być jednak równie dobrze nieracjonalne, mniej lub bardziej szalone i nijak na angażowanie się na jego rzecz niezaskługujące. Jane Fonda po zagranie roli w filmie mającym za przedmiot wyimaginowaną atomową katastrofę, którego emisja przez przypadek zbiegła się z awarią jądrowej elektrowni Three Mile Island, okazała się na tyle przekonująca, a trafniej byłoby powiedzieć uwodzicielska, że na jej wezwanie przyszło 200 tys. ludzi demonstrować w Nowym Jorku przeciwko energii jądrowej. I na nic się zdał nawołujący do rozsądku głos wybitnych specjalistów¹⁶.

Gdy International Business Machines, ponaglany przez kontrahentów, przystąpił do montażu elektronicznej maszyny cyfrowej, której konstrukcja nie była jeszcze zaprojektowana we wszystkich szczegółach, kierownictwo firmy — zmuszone zaistniałą niestandardową sytuacją produkcyjną — z konieczności zdecydowało się na pozostawienie zespołom pracowniczym montującym poszczególne podzespoły zwiększonej swobody. Pojawiły się wówczas zaskakujące dla wszystkich efekty w postaci: konstrukcyjnie doskonałej maszyny, zaskakująco nowatorskich rozwiązań technicznych będących dziełem poszczególnych pracowniczych zespołów, obniżonych kosztów produkcji, zwiększonej wydajności i podwyższonej — wyższej niż w przeszłości — integracji załogi wokół przyjętych przez kierownictwo przedsiębiorstwa bardzo ambitnych zadań¹⁷. Przyjęcie ich wyzwoliło, nie tylko wśród pracowników niekierowniczych,

zaskakujący efekt motywacyjny¹⁸, który ujawnił się w szczególnie trudnej organizacyjnej sytuacji i wymuszonego niestandardowego zachowania kierownictwa firmy¹⁹. Trudności zmobilizowały i połączyły wysiłki menedżerów i załogi; to, co łączy, okazało się istotniejsze i silniejsze od wszystkiego, co różnicowało i dzieliło.

W literaturze przedmiotu jest to przypadek niemal powszechnie przywoływany jako potwierdzający sprawnościowe walory pracowniczej partycypacji w zarządzaniu²⁰. Zgadzać się, że istotnie mieliśmy w tym przypadku do czynienia ze zwiększoną pracowniczą partycypacją w organizowaniu procesu produkcyjnego, ze swej strony proponuję jednak spojrzeć na tę, cokolwiek by powiedzieć, nadzwyczajną sytuację także jak na zjawisko ze sfery organizacyjnego przywództwa, wyzwalającego mobilizację i integrację produkcyjnej aktywności załogi wokół zadań, przed których rozwiązaniem niekontrolowany rozwój sytuacji postawił nie tylko kierownictwo, ale przedsiębiorstwo w ogóle.

Dla Henriego Fayola, żyjącego około stu lat temu światowej sławy praktyka nauki o organizacji i zarządzaniu, przywództwo to zawsze relacja władzy, to kierowanie, a przywódca to szczególnie przypadek kierownika²¹. Przewodzenie i przywódca to kierowanie i kierownik o tyle szczególne, że nieformalne, niezapisane w przepisach obowiązujących w organizacjach. Przywódcą w organizacji nie zostaje się poprzez samo objęcie stanowiska, przywódcą zostaje się z oddolnego nadania tych, którymi się kieruje. Nie ma przywództwa bez uznawanego przez wielu osobistego autorytetu osoby (ewentualnie osób) uznawanej(ych) za przywódcę(ów), bez uznania jego szczególnego statusu przez poddanych władzy przywódcy(ów), a chyba trafniej byłoby powiedzieć — poddających się. Ciesząc się takim (nieformalnym) autorytetem łatwiej może wyegzekwować

subordynację; jeśli mamy z nim faktycznie do czynienia, to jest on skuteczny, bez stosowania nagród i kar, w wykonywaniu formalnie utrwalonej (zinstytucjonalizowanej) władzy. W wypadku przywódcy uzasadniającego swą szczególną pozycję (niejednokrotnie tylko jakoby) wyróżniającymi go właściwościami dla legitymizacji tej jego pozycji ważniejsze od tego, czy faktycznie ma on te wyróżniające go właściwości, jest samo subiektywne przekonanie tych, dla których jest przywódcą, o ich posiadaniu. To obdarzanie przywódcy szczególnym zaufaniem jest fundamentem jego wyróżnionej pozycji.

Status przywódcy wzmacnia władzę kierownika przez to, że przywódca — w porównaniu z tylko pełniącym swe formalne kierownicze funkcje — jest dodatkowo oddolnie wspierany — z własnej woli — przez tych, którymi kieruje. Nie ma przywództwa bez podążających za przywódcą, połączonych z nim wspólnymi celami, poddających się jego urokowi fanów i wielbicieli.

Zdaniem Fayola, którego poglądy tutaj referuję, nie ma przywództwa bez autorytetu. Nie jest jednak tak, że przewodzenie nie pociąga za sobą żadnych wymagań w stosunku do przywódcy. Przywódca bierze w swoje ręce sprawy tych, którym przewodzi. Nie ma więc przywództwa bez poczucia odpowiedzialności za tych, którym się przewodzi, bez działania dla dobra tych, których się jest przywódcą, sprawuje władzę. I, dodałbym, bez przekonania poddających się władzy przywódcy, że to on właśnie najlepiej — nawet trafniej niż oni sami — reprezentuje ich interesy i bliskie im wartości. Takie przywództwo wzmacnia władzę kierownika, dostarcza jej dodatkowej nieformalnej legitymizacji. Zwłaszcza w warunkach kryzysowych dla organizacji może być niezastąpionym bodźcem zachęcającym pracowników do wzmożonego wysiłku i ujawniania kreatywności.

Po wcześniejszym zdefiniowaniu kierowania jako relacji władzy wykorzystywanej do skoordynowania wielopodmiotowej działalności Jan Zieleniewski pisze: „W organizacji nieformalnej ten sam rodzaj działania nazywamy przewodem lub przywództwem”²². I zaraz uzupełnia, że przewodzić można tylko zespołom ludzkim, podczas gdy kierować także rzeczami²³.

Podobnie z nieformalną strukturą, a właściwie z nieformalnym kierowaniem łączy przewodem Jerzy Kurnal:

spośród nieformalnego zespołu wyrasta jedna osoba, która w sposób nieformalny wykonuje funkcje kierownicze w stosunku do pozostałych członków grupy: planuje i organizuje ich działania, wpływa na nich pobudzająco i kontroluje ich zachowania. Z uwagi na nieformalny charakter wykonywanych przez siebie funkcji kierowniczych osoba owa [...] raczej bywa nazywana przywódcą (szefem) niż jej kierownikiem²⁴.

Zdaniem zarówno Zieleniewskiego, jak i Kurnala daną osobę przywódcą czyni — mające swe uzasadnienie w jego wyobrażonych wyróżniających go cechach — obdarzanie zaufaniem przez poddających się przywództwu. To, co dla uprawomocnienia przywództwa jest ważne, to nie realny stan, lecz jego wyobrażenie wśród tych, którzy przywódcy podporządkowują się, którzy za nim podążają.

W literaturze teorioorganizacyjnej zgodnie uznaje się, że sprawności zarządzania organizacjami sprzyja uzupełnianie się kierownictwa (zawsze formalnego) i przywództwa (zawsze nieformalnego). O takie uzupełnianie się najłatwiej, gdy i przywództwo, i kierowanie są sprawowane przez te same osoby, a to znaczy, że przewodem to taki typ nieformalnej kierowniczej władzy w organizacji, który może współwystępować z jej innymi typami, w szczególności z władzą racjonalną.

Nie ma empirycznych dowodów jednoznacznie potwierdzających pozytywny związek przywództwa z sukcesami w za-

rzządzaniu. O najbardziej skutecznych menedżerach nie da się powiedzieć, że w porównaniu z innymi wyróżniają się swymi przywódczymi pozycjami w zarządzanych przez siebie organizacjach. Przywództwo nie jest tą okolicznością, która tłumaczy sukcesy odnoszone przez menedżerów uznawanych za wybitnych²⁵. To, co w przypadku takich menedżerów liczy się najbardziej, to zgodność (nieformalnych) przywódczych i (formalnych) kierowniczych oddziaływań, słowem, faktyczne przestrzeganie w praktyce kierowania zasady jednolitości kierowania²⁶. Dopiero wówczas pojawia się ewentualny organizacyjny kierowniczo-przywódczy efekt synergetyczny.

Wszyscy trzech przywołani autorzy, zajmujący się teorią organizacji i zarządzania w przewodem, w uzyskaniu przez formalnego kierownika pozycji przywódcy widzą możliwość nieformalnego wzmocnienia jego kierowniczej władzy i podwyższenia sprawności kierowania jako szczególnej formalnej organizacyjnej aktywności. I jako że każda organizacja ma jakąś strukturę i formalną, i nieformalną, w każdej można próbować poszukiwać zależności między kierowaniem jako aktywnością formalną i przywództwem z samej swej istoty zawsze nieformalnym. W organizacjach, które są przedmiotem badawczych zainteresowań nauk o organizacji i zarządzaniu, z punktu widzenia sprawnościowego od przywództwa oczekuje się wspierania i uzupełniania zarządzania (sformalizowanego). Co nie przeszkadza w dostrzeganiu i opisywaniu występowania, zdarzających się w praktyce także dysfunkcjonalnych między nimi zależności i choćby na jednym krańcu sięgania do socjotechniki organizacyjnego neutralizowania niewygodnych przywódców poprzez obsadzanie nimi (formalnych) stanowisk menedżerskich, na drugim zaś niedoceniania trudności, przed jakimi nierzadko stają pracownicy-przywódcy po awansowaniu ich na stanowiska kierownicze²⁷. Bywa że —

podejrzewani o dogadanie się z formalnym kierownictwem — swoją wcześniejszą przywódczą pozycję tracą.

Lektura politologicznej literatury przedmiotu, jak sądzę, nie pozostawia żadnych wątpliwości co do tego, że przywództwo polityczne to, tak jak i w refleksji teorioorganizacyjnej, zjawisko ze sfery władzy²⁸. To pewien typ (rodzaj) faktycznie kierowniczej władzy, i nadto władzy nieformalnej, powiedziałbym nawet, iż przede wszystkim, jeśli nie wyłącznie, nieformalnej, ale w wielu przypadkach nieformalnej z w pełni świadomego wyboru, czyli niesformalizowanej²⁹. Żeby zostać politycznym przywódcą, niekoniecznie trzeba być prezydentem, premierem czy piastującym ważny urząd, najlepiej urząd w strukturze aparatu władzy. W swoim czasie — zwłaszcza po zdelegalizowaniu NSZZ „Solidarność” — żadnego takiego urzędu nie piastował Lech Wałęsa, a jednak był politycznym przywódcą. Pełnienie formalnych kierowniczych funkcji równie dobrze — co nie znaczy równie często — może uzyskaniu pozycji przywódcy sprzyjać, jak i uzyskanie takiej pozycji utrudniać. Równie dobrze można przywołać takich — np. Donald Tusk, Jarosław Kaczyński — którym objęcie wysokich partyjnych i państwowych stanowisk ujawnienie się i okrzepnięcie ich przywództwa ułatwiło. Inaczej, jak sądzę, stało się wypadku Wałęsy: piastowanie urzędu Prezydenta Rzeczypospolitej okazało się bowiem destrukcyjne dla jego wcześniejszego statusu politycznego przywódcy.

Według MacGregora Burnsa, autora szczególnie często przywoływanego w kontekście rozważań nad politycznym przywództwem,

Przywództwo nad ludźmi (*human beings*) jest sprawowane, gdy osoby z pewnymi motywami i celami mobilizują, w rywalizacji lub w konflikcie z innymi, zasoby instytucjonalne, polityczne, psychologiczne i inne, po to, aby wzbudzić, włączyć i usatysfakcjonować motywacje podążających za przywódcą. Jest ono sprawowane dla realizacji

celów wspólnych przywódcom, jak i podążającym za nimi, jak Lenina wołanie o pokój, chleb i ziemię³⁰.

Przywódcą jest się dla wielu i jako przywódca sprawuje się władzę w imię skoordynowania i uczynienia zorganizowanymi poczynąń tych wielu.

Przywódcą to ktoś bardzo szczególny. Idi Amin, wyjątkowo krwawy dyktator rządzący Ugandą w latach 70. XX wieku, w imię umocnienia swego politycznego przywództwa nadał sobie wielce złożoną i pretensjonalną tytulaturę: „Jego Ekscencja Dożywotni Prezydent, Marszałek Polny Al-Hadż Dr Idi Amin Dada, kawaler Krzyża Wiktorii, Krzyża Wojennego i Orderu za Wzorową Służbę, Pan Wszystkich Stworzeń na Lądzie i Ryb w Morzu, Zwycięzca Imperium Brytyjskiego w całej Afryce, a zwłaszcza w Ugandzie”³¹. To ktoś tak wielki i potężny, przed którego wielkością i potęgą można tylko paść na kolana.

Przy takim ujęciu przywództwo polityczne od przywództwa w organizacjach, na przykład gospodarczych, odróżnia głównie bardziej pozaorganizacyjne (w otoczeniu organizacji) sytuowanie go, jego pierwszeństwo wobec usytuowania wewnątrz organizacji. Jeśli kierownik-przywódcą spełnia swe kierownicze funkcje wewnątrz organizacji, to odniesieniem dla przywództwa politycznego jest społeczne organizacyjne otoczenie. Różnica ta zdaje się jednak znacząco tracić na znaczeniu, gdy zwróci się uwagę, że współczesnym menedżerom nie jest obce oddziaływanie na otoczenie poprzez kształtowanie w nim pożądanego wizerunku kierowanych organizacji. Chodzi o *public relations*. Ich funkcją jest faktyczne „oddziaływanie — to cytat z publikacji sprzed prawie 50 lat, a informującej o praktykach o kolejne prawie 30 lat wcześniejszych — przedsiębiorstwa na jego społeczne otoczenie po to, by zapewnić korzystne warunki wytwarzania dóbr lub usług”³².

W takiej menedżerskiej praktyce dostrzegam tym bardziej to, co łączy przywództwo w organizacjach wysoce sformalizowanych, konstruowanych do realizacji określonych celów, np. gospodarczych, jak przedsiębiorstwa i przywództwo polityczne, w którym chodzi o przewodzenie społeczeństwu charakteryzującemu się mniejszym stopniem zorganizowania. To, co jest dla nich wspólne, łatwiej dostrzec, gdy zestawia się to, co o przywództwie mówił wcześniej przywołany James MacGregor Burns, z tym, jak ono ujawniło swe działanie w IBM, gdy firma stanęła w obliczu zagrożenia terminowego wykonania, nie we wszystkich szczegółach zaprojektowanej, nowej maszyny liczącej. A te wspólne im właściwości to: nadzwyczajność organizacyjnej sytuacji, psychologiczna mobilizacja i kadry kierownicze, i załogi, integracja wokół postrzeganych jako wspólne celów, nieformalność wzajemnych relacji oraz obdarzanie przywódców zaufaniem przez poddających się przywództwu.

Żadnego szczególnego problemu z instytucjonalizacją politycznego przywództwa zdają się nie mieć ci — dominujący w politologicznej literaturze przedmiotu — autorzy, dla których albo nieistotne jest samo odróżnianie przewodzenia i przywódcy od władzy legalnej i związanego z nią stanowiska w formalnej hierarchii³³, albo relacje między nimi sprowadzają do przechodzenia jednego typu władzy w drugi. Jednym z wielu autorów reprezentujących pierwsze z tych stanowisk jest Jean Blondel. Stanowisko swe wspiera odwołaniem się do praktyki politycznej, w której w roli politycznych przywódców występują piastuni odpowiednich wysoko usytuowanych w organizacyjnej hierarchii formalnych stanowisk i urzędów³⁴. I choć istotnie tak w praktyce bywa, to jeszcze nie znaczy, że problemu teoretycznego rozróżniania między nimi nie ma, że nie ma potrzeby rozróżniania różnych mechanizmów oraz typów i źródeł władzy wykorzystywanej w kierowaniu.

Tymczasem relacje między nimi nie są ani tak proste, ani tak jednoznaczne. Przewodzenie to, owszem, kierowanie, ale jednak kierowanie mające swoje szczególne nieformalne źródła wykorzystywanej w nim władzy, i jeszcze do tego — jako polegające na ssaniu, wciąganiu, nęceniu i kuszeniu — bardziej przypominające *synopticon* niż wykorzystujący wtłaczanie, popychanie i przymuszanie *panopticon*³⁵. To ta właśnie ich odmienność, jak sądzę, jest przyczyną doszukiwania się w przywództwie jakoby właściwej mu demokratycznej natury.

Jeśli zaś chodzi o instytucjonalizowanie politycznego przywództwa, to gdy przyjmie się, że po takiej jego instytucjonalizacji nadal mamy do czynienia z przywództwem, to problem przestaje istnieć. Likwiduje go przyjęta terminologia. Wszystko, że posłużę się kolokwializmem, zostaje wrzucone do jednego worka, jakim staje się w tym przypadku władza. Wszakże takie nierozkładanie na prostsze elementy bardziej złożonych zjawisk to zubożanie możliwości ich pełniejszego poznania i opisu. Winston Churchill to formalnie premier Wielkiej Brytanii z okresu II wojny światowej. Gdyby jednak jego działalność z tamtych lat opisywać ignorując, że był on wówczas dla Brytyjczyków także politycznym przywódcą, to obraz jego politycznej aktywności byłby mocno zubożony, a jej przebieg trudniejszy do wyjaśnienia i zrozumienia. W jeszcze większym stopniu zasadnie to samo można by powiedzieć o gen. Charles'u de Gaulle'u³⁶.

U Maxa Webera przywództwo to jeden z trzech wyróżnionych przez niego typów panowania (władzy). Taki mianowicie, którego podstawą (źródłem) jest charyzma, czyli uznanie przez poddających się (charyzmatycznemu) władcy jego szczególnych właściwości.

O obowiązywaniu charyzmy rozstrzyga, wsparte dowodami — pierwotnie zawsze cudami — swobodne, wypływające z zawierzenia objawieniu, czci

dla bohatera, zaufania dla przywódcy, uznanie jej przez osoby podlegające panowaniu. Nie jest ono jednak [...] podstawą prawomocności, lecz obowiązkiem osób za sprawą powołania i potwierdzenia, wezwanych do uznania tej cechy. „Uznanie” to jest, z psychologicznego punktu widzenia, zrodzonym z entuzjazmu lub nieszczęścia i nadziei, pełnym wiary, całkiem osobistym oddaniem³⁷.

Przyczyn — to ciągle za Weberem — poddania się władzy (charyzmatycznego) przywódcy należy szukać nie tyle w szczególnych cechach przywódcy, ile w przypisywaniu takich cech przywódcom przez poddających się przywództwu. Zatem dla przywództwa ważniejsze od stanu obiektywnego jest subiektywne jego wyobrażenie przez pozostałych w relacji przywództwa.

Taka subiektywna i oddolno-odgórnie uprawomocniana natura przywództwa — to też ciągle Max Weber — nie przeszkadza przywódcom w traktowaniu przez nich ich władzy i dokonywanych, narzucanych innym wyborów, jako niezależnych od ich — władzy i wyborów — adresatów; w traktowaniu „opornych lub obojętnych inaczej niż jako łamiących obowiązek, niewzięcie udziału, formalnie dobrowolnego, w wyprawie wojennej wodza spotkałoby się z powszechnymi drwinami”³⁸. I dzieje się tak przede wszystkim za sprawą idealizacji przywódcy w wyobrażeniach tę jego szczególną pozycję uznających. Przewodzenie poddających się mu wciąga, angażuje w podejmowanie działań przez przywódcę oczekiwanych. Taka aktywność przez podejmujących ją jest odczuwana jako własna, nieprzymuszona, autonomiczna i z punktu widzenia sprawującego przywództwo jest to jej podstawowa zaleta.

Im większa niepewność bycia przywódcą, tym większy nacisk samego przywódcy, a także pozostałych w jego służbie na stabilizację odgrywanych ról i zajmowanych pozycji. „Normy charyzmatyczne mogą się łatwo przekształcić w tradycyjno-stanowe [...]

[zgodnie z którymi — przyp. L.H.] to nie rodzaj stanowiska określa »rangę« człowieka, lecz wywodząca się z charyzmy dziedzicznej ranga r o d u rozstrzyga o stanowiskach, które mu przysługują”³⁹. Szczególnie w interesie obsługujących przywódców sztabów leży zawłaszczanie zajmowanych pozycji poprzez ich zinstytucjonalizowanie, to już mniej ważne, czy z sięgnięciem do tradycyjnej czy nowocześniejszej legalizacji (biurokratyzacji). Instytucjonalizacją przywództwa — z tą różnicą, że motywowanej poczuciem niepewności niepozostających pod nieodpartym urokiem przywódcy — są zainteresowani również obawiający się możliwości nadużyć przywódczej władzy. Zabezpieczenie przed nią widzą w jej instytucjonalizacji, w jej przekształceniu w łatwiej poddającą się kontroli władzę legalną.

Dla Webera i bodajże — (bodajże stąd, że bez wcześniejszej empirycznej, liczbowej weryfikacji) — zdecydowanej większości wypowiadających się w tej materii autorów przywództwo polityczne to podobnie nieformalna, faktyczna relacja jak przywództwo w organizacji. Wyobrażenie politycznych przywódców od wyobrażeń wszystkich znajdujących się w ich otoczeniu wyróżnia przypisywanie im swego rodzaju wyrostania ponad, wyróżnianie się od innych możliwościami podporządkowania sobie otoczenia, ich rewolucyjność, ich sprawcza moc, ich, obca innym, zdolność zmieniania otaczającej rzeczywistości. Stąd dążenie przywódców do podtrzymywania takiego — legitymizującego ich władzę — wyobrażenia o sobie. Ale jeszcze bardziej istotne jest utrwalanie takiego wyobrażenia o sobie w świadomości poddających się przywództwu. Ale to nie znaczy, że usprawiedliwione są podobne złudzenia, którym poddają się opisujący te relacje.

Obydwa przywództwa — i w organizacji, i polityczne — to relacje władzy, nie ma przywództwa bez szczególnie nieformalnie wyróżnionej pozycji uznawanego za przy-

wódcę i nie ma bez pełnienia funkcji kierowniczych wobec tych, dla których jest się przywódcą. Zajmując takie samo, a nawet to samo stanowisko w formalnej organizacyjnej strukturze w jednym układzie odniesienia, można być przywódcą organizacyjnym (kierownikiem-przywódcą) i przywódcą politycznym. Ze względu na swą formalną pozycję wyobrażam sobie, że na przykład wójt gminy jako jej organ wykonawczy może być — jako formalny przełożony pracowników urzędu i gminnych jednostek organizacyjnych oraz ze względu na nieformalne relacje — jednocześnie uznawany za przywódcę organizacyjnego, a ze względu na swe nieformalne relacje ze społecznością gminy za jej przywódcę politycznego⁴⁰. Ambitni szefowie-przywódcy partii politycznych wielce starają się, aby uchodzić za charyzmatycznych politycznych przywódców i być przez swych „piarowców” przedstawianymi jako polityczni przywódcy. To jest sposób na legitymizację ich pozycji.

Nie zamierzam wypowiadać się na temat kondycji jakichkolwiek politycznych przywódców i czyjegokolwiek politycznego przywództwa. Tutaj problemem interesuję się w wymiarze ogólnym, bardziej abstrakcyjnym. Operuję w sferze teorii i abstrakcji. Przechodzę więc do podobnie teoretycznego i abstrakcyjnego podejścia do problematyki demokracji, do jej istoty. Deklarując swą prodemokratyczność, przyznaję jednocześnie, że nie należę do grona bezkrytycznie ulegających urokom politycznych przywódców, staram się zachowywać wobec nich raczej rezerwę. Rezerwę wynikającą z najgłębszej natury przywództwa, z oczekiwania przez przywódców zaufania i subordynacji i obdarzania przywódców bezwarunkowym zaufaniem, podążaniem za przywódcami, oddawaniem się przywódcom w opiekę. I ta właśnie psychologiczna relacja łącząca każdego przywódcę z tymi, którym przewodzi, jest największym zagrożeniem dla demokracji. Po stronie przywódcy jest nieogra-

niczoność jego władzy. I właśnie dlatego „przywódcy ludu w ludowym rządzie nie są wcale obrońcami wolności, lecz kandydatami na tyranów, dążącymi nie do tego, aby znieść obywatelom władzę absolutną, lecz by ją zagarnąć dla siebie”⁴¹. W moim przekonaniu taka ich orientacja jest mniej niebezpieczna dla demokracji niż nieograniczona gotowość poddania się przywództwu.

Wolny wybór w przypadku podporządkowujących się przywódcy to zawsze tylko złudzenie. Przywódcy to nie ci, na których mogą wpływać ci, którym przewodzą, ci, którzy przewodzącym się podporządkowują. Przywódcy to — mało powiedzieć — źle znoszą, przywódcy nie tolerują żadnej aktywności, która by ich pozycję osłabiała, a poddającym się przywództwu najbardziej odpowiada za przywódcą podążanie.

Demokratyzacja nie tylko politycznego, ale jakiegokolwiek przywództwa nie jest możliwa. Jeśli jest w miarę skutecznie podejmowana, jej następstwem może być tylko przywództwa destrukcja.

Demokratyczne przywództwo nie jest ani możliwe, ani potrzebne, albowiem nieodłącznie związany z każdą demokracją oddolny, wolny, przez nikogo niekrępowany wpływ na władzę, w tym przypadku wpływ na przywódcę poddających się mu z powodu darzenia go zaufaniem, nijak nie jest do pogodzenia z obdarzaniem przywódcy nieograniczonym zaufaniem. Zwiększanie zaangażowania poddających się przywództwu to nie demokratyzacja relacji z przywódcą, lecz zwiększanie ich zniewolenia. Nie ma nic wspólnego z demokratyzacją przywództwa to, co Arnold Mindell nazywa „głęboką demokracją”. Albo nieporozumieniem, albo nadużyciem jest opisywanie „głębokiej demokracji” jako stanu, w którym „świat jest po to, abyśmy w pełni mogli stać się sobą i po to, aby światu pomóc stać się całością”⁴². Poddający się przywództwu są oczywiście w swoim świecie, bezwolne pod-

porządkowanie to jest to, w czym czują się szczególnie dobrze. Ale dlaczego taki stan zniewolenia nazywać demokracją i jeszcze do tego z przymiotnikiem głęboka? To nic innego jak słowne oszustwo, to konstrukcja do złudzenia przypominająca znaną ze „słusznie odeszłego” ustroju demokrację socjalistyczną. Jak pogłębiać coś, czego w ogóle nie ma i być nie może.

Niedemokratyczną naturę Mindellowej „głębokiej demokracji” potwierdza wiązanie jej realnego zaistnienia w przypadku poddających się przywództwu z wewnętrznymi przemianami sprowadzającymi się do poświęcenia całości poszczególnych jednostkowych, indywidualnych potencjałów, a w przypadku przywódców — z tym, „aby byli wytrawnymi politykami i wróżbitami, potężnymi i kochającymi zarazem. Domagamy się od nich całkowitej doskonałości”⁴³. Takim można tylko zawierzyć.

Demokratyzowanie przywództwa, w tym także przywództwa politycznego, to tyle co godzenie ognia z wodą, to walka, która zawsze kończy się triumfem lub upadkiem jednego z żywiołów. W kategoriach demokratycznego przywództwa i demokratycznych przywódców dopatruję się oksymoronu, pojęcia wewnętrznie sprzecznego, konstrukcji w rodzaju ciepłego lodu czy słodkiej soli. Demokratycznego przywództwa nie ma i być nie może. Zresztą nie widzę żadnych przekonujących powodów, aby przywództwo należało dowartościowywać, starając się demokratyzować je. Aby docenić przywództwo, wystarczy to, że pozwala się wzmocnić zinstytucjonalizowane kierowanie, zinstytucjonalizowaną władzę. A demokracja to poddanie kontroli władzy tych, nad którymi jest sprawowana. Byłaby ona zbędna, gdyby władzy można nieograniczenie zaufać.

Polityczni przywódcy — tym bardziej, im bardziej są przywódcami z prawdziwego zdarzenia — są zawsze pierwszym i podstawowym zagrożeniem dla choćby tylko potencjalnej demokratyzacji struktury każdego

aparatu władzy. Dla demokracji są tym niebezpieczniejsi, im bardziej są przywódcami, im większym cieszą się społecznym uznaniem, im są bardziej kochanymi przez podążającą za nimi zbiorowość — naród lub lud — stanowiącą coś na podobieństwo tłumu wielbicieli. Jeden z historycznie pierwszych takich uznanych za politycznego przywódcę-autokratę to Perykles, w każdym razie z okresu wojen ze Spartą i jej sojusznikami. Oto co ma w tej kwestii do powiedzenia Tukidydes: „Perykles wywierał wpływ dzięki swemu autorytetowi i mądrości; będąc bez wątplenia nieprzekupnym, z łatwością utrzymywał lud w ryzach i nie lud nim kierował, ale on ludem [...]. Choć więc z imienia była to demokracja, w rzeczywistości były to rządy pierwszego obywatela”⁴⁴.

Zgromadzeni na ateńskiej agorze — w okresie największej liczebności mogło ich być nawet około 40 tysięcy — to nie tyle zbiorowość indywidualnych politycznych podmiotów, ile Le Bonowy tłum. I niczego w jego naturze nie zmienia to, że przynajmniej niektórzy z wchodzących w jego skład to ludzie wybitni. Rzecz bowiem w tym, że „Każda decyzja podjęta w sprawach ogółu przez zgromadzenie osób wybitnych, ale pracujących w różnych zawodach, nie stoi wyżej od decyzji grupy przeciętnych głupców, w zgromadzeniu bowiem główną rolę odgrywają tylko zwyczajne cechy, które posiada każdy człowiek”⁴⁵.

Pół biedy, gdy aspirujących do przywództwa jest wielu, wówczas bowiem w swych oddziaływaniach, wbrew zamiarom każdego z nich, wzajemnie się ograniczają, a nawet znoszą. To, co staje się niezamierzonym efektem ich zabiegów, to pluralizm i rozproszenie władzy. Nie jest to jeszcze demokracja, ale stan demokracji bliższy od tego, z którym mamy do czynienia w przypadku przywódczego — zawsze — monocentryzmu. Pojawia się coś w rodzaju wolnego rynku Smitha, na którym: „Nie od przychylności rzeźnika, piwowara czy piekarza oczekujemy

naszego obiadu, lecz od ich dbałości o własny interes. Zwracamy się nie do ich humanitarności, lecz do egoizmu i nie mówimy im o naszych własnych potrzebach, lecz o ich korzyściach⁴⁶.

Polityczni przywódcy są dla demokracji zagrożeniem, albowiem wraz z pozostającym na ich usługach najbliższym otoczeniem dążą do utrwalenia i zapisania w postaci przepisów prawa swych pozycji wyróżniających dążeniem do monopolizacji władzy.

Ale to jednocześnie groźne, bo częściej i bardziej do roli przywódców aspirują politycy mniej programowi, dla których sprawowanie władzy, niezależnie od tego, co sami mają na ten temat do powiedzenia, jest nie publiczną służbą, lecz celem samym w sobie. Prof. Andrzej Siciński w swej krytycznej ocenie polskich polityków idzie jeszcze dalej: „Mamy niestety jakąś dziwną »skłonność« do wybierania ludzi gorszych niż sami jesteśmy, bo tacy chętnie pchają się do władzy⁴⁷”.

Żadna proceduralna demokracja nie dysponuje skutecznymi demokratycznymi zabezpieczeniami przed spełniającymi jej demokratyczne standardy ewentualnymi zamachami na nią. Nie dysponuje też w szczególności skutecznymi zabezpieczeniami przed ewentualnymi zamachami na nią ze strony wyłonionych z zachowaniem demokratycznych procedur politycznych przywódców. Powiedziałbym nawet, iż niektóre z reżimów politycznych cieszących się społecznym uznaniem, uważane za wyróżniające się spośród innych swym demokratyzmem, łatwiej niż inne, za takie nieuważane, mogą stać się w demokratycznych systemach politycznych koniem trojańskim autokracji.

Podaję najbardziej spektakularny przypadek demokracji, która z poszanowaniem demokratycznych procedur doprowadziła do własnej samozagłady i oddania władzy, bądź co bądź, ukochanemu przez naród wodzowi, była Niemiecka Rzesza z lat 1932–1933. Ówczesni Niemcy, z przybierającym na sile w miarę upływu czasu entuzjazmem,

poszli za Hitlerem, odnaleźli w nim swego opatrnościowego męża, swego narodowego przywódcę. To prawda, że NSDAP nigdy nie zdobyła takiej większości parlamentarnej, która pozwalałaby jej samodzielnie rządzić, ale prawdą jest też, że gdyby wybory z przełomu zimy i wiosny 1933 roku nie były wyborami ostatnimi, to kolejne na pewno przyniosłyby przyniatające zwycięstwo nazistom. Dlaczego?

Kierownictwa komunistów i socjaldemokratów wystraszone rozwojem sytuacji wybrały ucieczkę za granicę, działacze partii mieszczańsko-katolickiej z Brüningiem na czele wsparli Hitlera, narodowcy zaś, gdy się okazało, że powstrzymanie pochodzenia nazizmu wykracza poza ich możliwości, stali się jego aktywnymi współuczestnikami⁴⁸. Niebawem za swoimi przywódcami poszły rzesze członków poszczególnych partii.

Trzy tygodnie później [po wyborach z 5 marca 1933 roku — dopisek L.H.], gdyby doszło do ponownych wyborów, zdobyliby już prawdopodobnie większość mandatów. [...] Rozstrzygające było to, że wściekłość i obrzydzenie w stosunku do własnych tchórzliwie zdradzieckich przywódców w tym momencie wzięły górę nad wściekłością i nienawiścią do prawdziwego wroga⁴⁹.

W tym przypadku zawiedli dosłownie wszyscy, i rządzący (polityczne elity), i rządzeni (masa narodu). Cena zagubienia się okazała się wyjątkowo wysoka, na opamiętanie się trzeba było czekać długo i nastąpiło ono z pomocą zewnętrzną.

Znacznie świeższy podobny — oczywiście zachowując proporcje — przypadek to Białoruś i Łukaszienka. W roku 1994 drugą turę wyborów prezydenckich, których możliwości sfalszowania wyników wówczas jeszcze nie miał, wygrał przytłaczającą większością 80,35% głosów. W kampanii wyborczej, „Kiedy przemawiał, tłum słuchających go ludzi stał jak zahipnotyzowany. Matki podawały Łukaszence dzieci, by ten je

przytulił”⁵⁰. Czy i Hitler, i Łukaszenka to nie autentyczni ludowi i narodowi przywódcy? Pierwszy na pewno do końca swoich dni, a drugi dla wielu — choć w wyrażnie malejącej liczbie — ciągle jeszcze. Czy ich wyborcy, zachowując się tak właśnie, a nie inaczej, nie zastąpili swych poszczególnych indywidualności jedną zbiorową, uosabianą przez przywódcę, duszą? Duszą, która „każe im inaczej myśleć, działać i czuć, aniżeli działała, myślała i czuła każda jednostka z osobna. Pewne idee i uczucia mają dostęp do wielu osobników tylko przez tłum”⁵¹. W obydwu przywołanych przypadkach wykorzystujące demokratyczne procedury przywództwo stało się końcem demokracji. I wszystko to stało się w demokratycznym systemie politycznym spełniającym wymogi pozwalające go uznać za na przykład Dahlowską poliarchię⁵².

A przecież nazizm stanowił też obcy element we własnym kraju, był jak kapitan z Köpenick, który przebrał się za rządzącego miastem i któremu miasto okazywało posłuszeństwo. [...] Generałowie, którzy gardzili swoim nowym wodzem naczelnym, tym skwapliwiej wykonywali rzeczowe zadania. Młodzi ludzie zbrzydzeni nikczemnościami systemu, zgłaszali się na ochotnika do służby wojskowej, bo mieli nadzieję, że w tej służbie będą oddychać przyzwoitszym powietrzem [podkr. L.H.] i korzystać z mniej zawodnej ochrony prawnej. Czynili więc — z dobrym skutkiem — to, co im powierzono, czyli pomagali H[itlerowi]⁵³.

Wyborcy opuszczeni bądź rozczarowani przez jednych względnie łatwo wpadają w objęcia innych. Dają się oczarować i uwieść. W takich swych zachowaniach bardziej przypominają zatomizowany zbiór niemających odrębnej świadomości jednostek niż społeczeństwo. „W tłumie zanika świadomość własnej odrębności, uczucia i myśli wszystkich jednostek mają jeden tylko kierunek. Powstaje jakby zbiorowa dusza; chociaż jej istnienie jest bardzo krótkie, to jednak posiada ona cechy nadzwyczaj wyraźne”⁵⁴. Taka natura masowych zachowań bezprzedmiotową czyni, odnoszącą się

do nich, jakąkolwiek odpowiedzialnościową refleksję. Im w danej zbiorowości więcej tłumu, tym mniej w niej podmiotowości, a więcej cech biernej masy, czasem żywiołu. Wszakże socjologiczna nietrwałość tłumu, przejściowość ujawniania przez zbiorowość wyróżniających tłum właściwości, z konieczności równie nietrwale i przejściowo od odpowiedzialności uwalnia. Ale nigdy nie uwalnia od dźwigania następstw podjętych w takim stanie działań.

Każda władza to relacja niesymetrycznej zależności. Jak wyjaśnia Robert A. Dahl, A ma władzę nad B, gdy B zachowuje się zgodnie z oczekiwaniami A, choć tak nie zachowywałby się, gdyby nie czuł się zmuszony podporządkować władzy A⁵⁵. Władzę sprawujący zawsze w jakimś zakresie i w jakimś stopniu ograniczają wolność podporządkowujących się władzy⁵⁶. Władza z samej swej istoty jest nierówną, jest relacją między nierównymi sobie. Takie ograniczenie wolności jest swego rodzaju ceną płaconą za doprowadzenie do skoordynowania inaczej niemożliwych do skoordynowania wielopodmiotowych aktywności⁵⁷. I jest to każdej władzy, w tym i władzy przywódcy, pragmatyczna legitymizacja.

Sposobem na ograniczenie niebezpieczeństwa sięgania do władzy ponad niezbędną miarę jest uczynienie władzy demokratyczną, a nawet więcej, lepszą. Jest to wyobrażenie powszechne: „Zauważyłem, że największych prostaczków i największych filozofów łączy na ogół wspólne pragnienie, aby rządy były ludzkie, sprawiedliwe i niewinne”⁵⁸. Ale sprawiedliwość i niewinność to daleko nie to samo co demokracja. Całkiem wielu, i oczywiście nie tylko wśród prostaczków, jest takich, którzy oczekują otrzymania jej bez wysiłku, zapewnienia jej przez innych.

Władza demokratyczna to taka, do której sprawowania dopuszczeni są ci, nad którymi jest ona wykonywana. Pełna, stuprocentowa demokracja, gdyby sobie taką wyobrazić,

byłaby władzy likwidacją. Nigdy, nigdzie i nikomu się to nie udało. I biorąc pod uwagę pełnione przez każdą władzę funkcje koordynacyjne⁵⁹, udać się nie może. Albowiem wszędzie tam, gdzie zapewnienie współdziałania wykracza poza osiągnięte w relacjach między równymi sobie (*peer 2 peer*), doprowadzenie do niej wymaga sięgnięcia do relacji władzy. Te relacje dodatkowo wzmacnia uzyskanie przez sprawujących władzę pozycji przywódców. I to, co mnie tutaj interesuje, to wpływ politycznego przywództwa na kondycję politycznej demokracji.

Nieusuwalna słabość każdej demokracji tkwi w tym, że „pełne” jej urzeczywistnienie wymagałoby uczestniczenia wszystkich bez wyjątku w sprawowaniu władzy. W tych bardziej liczebnych społecznościach, w których takie rządzenie miałoby mieć miejsce, wydaje się ono niewykonalne. W dudkowym skeczu Stanisława Tyma *Na wyrębie*, gdy grzybiarz po trzydziestu latach błądzenia w lesie dowiadyuje się, że w Polsce nie ma prezydenta, i że rządząmy my wszyscy, cały naród, realistycznie zauważa: „o cholera, nie za dużo trochę?”

Wyobraźmy sobie, że liczba uczestniczących we władzy nie jest czynnikiem ograniczającym realne możliwości demokratycznego sprawowania władzy. Formalnie nie była ona takim ograniczającym czynnikiem w starożytnych Atenach. W tym mieście-państwie prawo i obowiązek uczestnictwa w zgromadzeniach ludowych mieli wszyscy obywatele, a urzędy były obsadzone drogą losowania. Ale prawdą jest też, że nie wszyscy z tego obowiązku wywiązali się, a wśród wywiązujących się nie wszystkich wpływ na podejmowane decyzje był równie znaczący. W ateńskich zgromadzeniach większą rolę niż inni ich uczestnicy odgrywali wywodzący się z ówczesnych elit przywódcy⁶⁰.

Zabieranie głosu na zgromadzeniach nie było zadaniem do wykonania dla wszyst-

kich, w uprzywilejowanej sytuacji „byli ówczalni przywódcy polityczni, którzy musieli nie tylko z wyprzedzeniem dopracować treść ewentualnego wystąpienia, dostosowując go do zaistniałych okoliczności, ale i podając wszelkie możliwe kroki, by poddać swą propozycję pod głosowanie”⁶¹. Głosowane przez zgromadzenie projekty powstawały w wąskich gronach najbardziej politycznie aktywnych, a osobiste czuwanie nad ich rozpatrywaniem przez to bardzo liczne grono było tym ważniejsze, że nie było możliwości dyscyplinowania w obradach uczestniczących. Powtarzam za Mosesem L. Finleyem: „Przywódcy polityczni wychodzili z założenia, że Zgromadzenie powinno oprzeć się na ich sądach i dostarczanych przez nich informacjach, a następnie dokonać wyboru między proponowanymi przez nich strategiami postępowania na podstawie przytoczonych przez nich faktów i argumentów”⁶². Trzeba jednak przyznać, że następujące w takich warunkach zawłaszczanie władzy jest ograniczane przez: po pierwsze, ich rywalizowanie ze sobą i, po drugie, konieczność zabiegania o poparcie możliwie szerokich mas⁶³.

Zabieganie takie masy politycznie aktywizuje, jest to wszakże aktywizacja demokratycznie wysoce ułomna, albowiem odgórna i sterowana. Sterowaniu takiemu szczególnie sprzyja usytuowanie się na pozycji przywódcy. Najbardziej skuteczne możliwe przy takim usytuowaniu oddziaływanie to w przypadku — obdarzanych zaufaniem — przywódców korzystanie z nieprzebiegającej w środkach demagogii⁶⁴. Mając za sobą 45 lat funkcjonowania w warunkach „socjalistycznej demokracji”, odgórnie kierowanej przez kierowniczą siłę w postaci Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej⁶⁵, nie powinniśmy mieć co do tego większych wątpliwości. W PRL było to nie tyle demokratyczne polityczne uczestnictwo, ile socjotechnika wpływu ówczesnej kierowniczej

politycznej siły na zachowania obywatelskiej masy. Znamienne z tego punktu widzenia jest sięganie i przez „tyrana” Pizystrata, i przez „ludowego przywódcę” Peryklesa do tych samych — odnawialne pożyczki dla rolników i sędziowie gminni objeżdżający podległe im demy — instrumentów umacniania swych politycznych pozycji⁶⁶.

A gdy uczestnictwo wszystkich w sprawowaniu władzy to „nie tylko trochę za dużo”, to nie ma innego wyjścia, jak sięgnięcie do demokracji pośredniej, przedstawicielskiej. Ale gdy już upoważnieni do sprawowania władzy w imieniu swych wyborców zostają wybrani, zaraz zaczynają się uważać za lepszych, bardziej godnych, wyróżnionych z grona pozostałych. I im bardziej za takich się uważają i są uważani, tym bardziej znika czar demokratycznej równości. Wyróżnieni usytuowaniem w hierarchii władzy zaczynają się uważać za równiejszych wśród równych. Odwołując się do demokracji, sprowadzają ją do decentralizacji, która kończyłaby się na nich, która zwiększałaby ich władzę, którą bynajmniej nie zamierzają się dzielić ani z niżej usytuowanymi w hierarchii, ani tym bardziej z rządzonymi⁶⁷. To raczej powszechne przekonanie mających większy niż inni dostęp do władzy. „Z ludzkiej natury wynika — cytuję George’a Masona, członka Amerykańskiej Konwencji Konstytucyjnej — że możemy być pewni, iż ci, którzy mają swoją władzę w swoich rękach [...], będą za-

wsze, jeżeli tylko będą mogli [...], starali się ją powiększyć”⁶⁸.

Przywództwo to władza, to szczególnie rodzaj kierowniczej władzy⁶⁹. Uzyskanie w odbiorze tych, nad którymi władzę sprawują z racji pełnionych formalnych funkcji, pozycji przywódcy pozwala na jej zwiększenie. Przywódcą nie zostaje się z urzędu, do przywództwa się dochodzi, przywódca to agent nadziei i złudzeń, to nosiciel wartości moralnych, na przywództwo trzeba sobie zasłużyć w oczach tych, dla których przywódcą się jest. Przywódcy „to osoby, którym ze względu na zaufanie, jakim je obdarzamy, jesteśmy gotowi bardziej niż innym podporządkować się”⁷⁰. Przywództwo daje władzę, a gdy już się ją ma, władzę tę dodatkowo wzmacnia. Czy więc jako uzależnienie od sprawujących władzę polityczne przywództwo, ją wzmacniające, może być demokratyczne? A w literaturze politologicznej tym to przymiotnikiem bywa opatrywane nawet przez uchodzących za najbardziej znakomitych autorów⁷¹. Moja odpowiedź na takie pytanie jest jednoznacznie negatywna. I dla swego stanowiska znajduję wsparcie u takiego klasyka jak Max Weber. Znajduję u niego: „Żaden wybrany król lub charyzmatyczny książę nie traktował opornych czy obojętnych inaczej niż jako łamiących obowiązek: niewzięcie udziału, formalnie dobrowolnego, w wyprawie wojennej wodza spotkałoby się z powszechnymi drwinami”⁷².

¹ A. Antoszewski, *Instytucjonalizacja przywództwa politycznego w państwach postkomunistycznych*, [w:] *Przywództwo polityczne. Teorie i przywództwo*, red. L. Rubisz, K. Zuba, Toruń 2004, s. 38.

² Osobiście konsekwencje dla L. Wałęsy tak rozumianej instytucjonalizacji widzę nie jako utrwalenie jego przywódczej pozycji, lecz przeciwnie, ostateczne zrujnowanie. Skądinąd gdyby uznać, że zabieg ten był przez kogokolwiek zaplanowany, a jego konsekwencje wcześniej przewidziane, to musiałbym go uznać za genialnego, strategicznie myślącego politycznego wizjonera. Wszakże nigdzie nikogo takiego nie dostrzegam. A głównym tak napędzającym przyszły rozwój wydarzeń, w tym oczywiście i destrukcją swego politycznego przywództwa, był nie kto inny jak tylko sam L. Wałęsa, z niejakim wsparciem jego najbliższych akolitów.

³ V. Aumer, *Jednoczące znaczenie przywódcy*, „Wrocławskie Studia Politologiczne” 2011, nr 11.

⁴ *Ibidem*, s. 6–7.

⁵ T. Łoś-Nowak, *Przywództwo w świecie globalnym*, [w:] *Przywództwo polityczne. Teorie przywództwa*, red. L. Rubisz, K. Zuba, Toruń 2004, s. 207–227.

⁶ Por. L. Habuda, *Wójt — gminny polityczny lider*, [w:] *Samorząd miejski. Zadania, instytucje, formy*, red. S. Wróbel, Poznań-Chorzów 2008.

⁷ Na przykład K. Ostrowski, A. Przeworski, *Local Leadership in Poland*, „Polish Sociological Bulletin” 1967, nr 2; R. Siemińska, *Local Party Leaders in Poland*, „International Political Science Review” 24, 1983, nr 1.

⁸ J.J. Wiatr, *Z perspektywy trzydziestu lat badań*, [w:] *Władza lokalna w warunkach demokracji. Raport z badań*, red. J.J. Wiatr, Warszawa 1998; A. Jasińska-Kania, *Kim są przedstawiciele lokalnych elit władzy?*, [w:] *Władza lokalna w warunkach demokracji...*, s. 35–45.

⁹ A. Jasińska-Kania, *op. cit.*, s. 40.

¹⁰ J. MacGregor Burns, *Leadership*, New York-London 1978, s. 2.

¹¹ Który stanowiący w obliczu skierowanej przeciwko sobie rewolty, ogłosił się, jako rewolucyjny przywódca, nieodwołalnym. A swą nieodwołalność uzasadnił niepełnieniem żadnej oficjalnej funkcji. O uzasadnieniu takim powiedziałbym, iż jest wyjątkowo logiczne w swej absurdalności.

¹² J. Tuwim, *Kwiaty polskie*, Warszawa 1967, s. 123.

¹³ Takim menedżerom — majstrom, działaczom związkowym, szefom zakładów, w końcu także kongresmenom — poświęcił swą pracę M. Maccoby, *Leader. A New Face for American Management*, New York 1981.

¹⁴ A.K. Koźmiński, *Dyrektorzy współczesnych przedsiębiorstw kapitalistycznych*, Warszawa 1966, s. 109.

¹⁵ *Wąłsa robi różnicę. Z oddechem. Głowacki pisze dla Wajdy. Rozmawiała Katarzyna Kubisiowska*, „Tygodnik Powszechny” z 20 marca 2011.

¹⁶ Jeden z nich, słynny fizyk E. Teller, przypłaciwszy spór z gwiazdą zawałem serca, powiedział: „można powiedzieć, że jestem jedyną osobą, której zdrowie ucierpiało z powodu reaktora w pobliżu Harrisburga. Ale to byłaby nieprawda. Tego nie zrobił reaktor. To była Jane Fonda. Reaktory są bezpieczne”. Cyt. za: M. Rotkiewicz, *Gdzie ta apokalipsa?*, „Polityka” z 26 marca 2011.

¹⁷ P. Drucker, *The Practice of Management*, London 1972, s. 309–316.

¹⁸ *Ibidem*, s. 362–373.

¹⁹ *Ibidem*, s. 347–361.

²⁰ W starszej literaturze przedmiotu jako taki właśnie przedstawia go np. A.K. Koźmiński, *op. cit.*, s. 95–99 i 127.

²¹ Por. H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka administracji w zastosowaniu do państwa*, Warszawa 1926, s. 29–30.

²² J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1967, s. 381.

²³ *Ibidem*, s. 381.

²⁴ J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1969, s. 442–443.

²⁵ Por. J.C. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Warszawa 2003.

²⁶ L. Habuda, *Jednolitość kierowania w literaturze organizacji i kierowania*, „Prakseologia” 1975, nr 1. Por. też *idem*, *Wielość podporządkowań — analiza przyczyn, dysfunkcji i możliwości zapobiegania im*, „Prakseologia” 1976, nr 1.

²⁷ Por. np. A. Matejko, *Socjologia pracy. System społeczny zakładu pracy*, Warszawa 1968, *passim*, szczególnie s. 248–260 i 466–477, oraz S. Czajka, J. Sztumski, *Zarys socjologii przemysłu*, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1977, s. 96–101.

²⁸ Por. K. Zuba, *Przywództwo w teorii nauk politycznych*, [w:] *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość*, red. L. Rubisz, K. Zuba, Toruń 2004.

²⁹ Czyli takiej nieformalnej, która jako nieformalna została świadomie pozostawiona przez formalne kierownictwo organizacji, zob. M. Bielski, *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, Warszawa 1973, s. 37.

³⁰ J. McGregor Burns, *op. cit.*, s. 18.

³¹ S. Robins, J. Post, *Paranoja polityczna*, Warszawa 2007, s. 321.

³² A.K. Koźmiński, *op. cit.*, s. 144.

³³ J. Blondel, *Political Leadership. Towards a General Analysis*, London 1987.

- ³⁴ Tak rozumując, należałoby przyjąć, że pełnienie przez te same osoby jednocześnie wielu funkcji to wystarczający argument do ich choćby tylko nierozróżniania.
- ³⁵ Por. Z. Bauman, *Globalizacja*, Warszawa 2000, s. 59–66.
- ³⁶ Por. J. Gerhard, *Styl polityki prezydenta Charles'a de Gaulle'a*, [w:] *Socjotechnika. Style działania*, Warszawa 1972, s. 120–135.
- ³⁷ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 182. Podobnie także s. 818.
- ³⁸ *Ibidem*, s. 182.
- ³⁹ *Ibidem*, s. 188.
- ⁴⁰ Por. L. Habuda, *Wójt (burmistrz, prezydent) gminy. Menedżer i polityczny lider*, „Wrocławskie Studia Politologiczne” 2007, nr 7.
- ⁴¹ B. Constant, *Zasady polityki mające zastosowanie do wszystkich rządów (wersja z lat 1806–1810)*, Warszawa 2008, s. 27.
- ⁴² A. Mindell, *Lider mistrzem sztuki walki*, Poznań 1992, s. 12.
- ⁴³ *Ibidem*, s. 82.
- ⁴⁴ Tukidydes, *Dzieje wojny peloponeskiej*, Wrocław 1988, 65.10.
- ⁴⁵ G. Le Bon, *Psychologia tłumu*, Warszawa 1994, s. 22.
- ⁴⁶ A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1, Warszawa 2007, s. 20.
- ⁴⁷ *Społeczeństwo obywatelskie bez obywateli. Z prof. Andrzejem Sicińskim, socjologiem kultury, o obrazie Polski w Europie, elitach i klikach polityków rozmawia Mariusz Urbanek*, „Odra” 2006, nr 1, s. 7.
- ⁴⁸ S. Haffner, *Historia pewnego Niemca. Wspomnienia 1914–1933*, Kraków 2007, s. 130–131.
- ⁴⁹ *Ibidem*, s. 134.
- ⁵⁰ M. Nocuń, A. Brzeziecki, *I śmieszno, i straszno*, „Tygodnik Powszechny” z 16 stycznia 2011.
- ⁵¹ G. Le Bon, *op. cit.*, s. 20.
- ⁵² Por. R.A. Dahl, *O demokracji*, Kraków 2000, s. 39 nn.
- ⁵³ G. Mann, *Niemieckie dzieje w XIX i XX wieku*, Olsztyn 2007, s. 482. Pierwsze niemieckojęzyczne wydanie tej pracy ukazało się w roku 1958.
- ⁵⁴ Por. G. Le Bon, *op. cit.*, s. 18.
- ⁵⁵ R.A. Dahl, *Modern Political Analysis*, New Jersey 1961, s. 40.
- ⁵⁶ Por. G. Sartori, *Teoria demokracji*, Warszawa 1994, s. 46.
- ⁵⁷ Por. S. Ossowski, *Koncepcje ładu społecznego i typy przewidywań*, [w:] *idem, O osobliwościach nauk społecznych*, Warszawa 1962.
- ⁵⁸ J. Bocheński, *Nazo poeta*, Warszawa 2009, s. 182.
- ⁵⁹ Por. J. Karpiński, *Ossowski i Tocqueville. O rodzajach ładu społecznego*, [w:] *Nie być posłusznym w myśleniu. Ossowski, socjologia, filozofia*, Londyn b.r., s. 35–45.
- ⁶⁰ M.L. Finley, *Polityka w świecie starożytnym*, Kraków 2000, s. 88 nn.
- ⁶¹ *Ibidem*, s. 93.
- ⁶² *Ibidem*, s. 98.
- ⁶³ *Ibidem*, s. 80.
- ⁶⁴ M. Weber, *op. cit.*, s. 1070–1071.
- ⁶⁵ Por. np. L. Habuda, *Rządzący rządzeni. Totalitaryzm w stosunkach władzy w PRL*, Opole 2001, s. 159–178, oraz *idem, Partycypacja w systemie politycznym realnego socjalizmu*, Wrocław 1992.
- ⁶⁶ M.L. Finley, *op. cit.*, s. 61–62.
- ⁶⁷ J.J. Wiatr, *op. cit.*, s. 25–31. Por. też A. Jasińska-Kania, J. Bartkowski, *Kim są przedstawiciele lokalnych elit władzy*, [w:] *Władza lokalna po reformie samorządowej*, red. J.J. Wiatr, Warszawa 2002, s. 51.
- ⁶⁸ Za: R.A. Dahl, *O demokracji...*, s. 70.
- ⁶⁹ J. MacGregor Burns, *op. cit.*, s. 18.
- ⁷⁰ L. Habuda, *Wójt gminy. Menedżer i polityczny lider*, „Wrocławskie Studia Politologiczne” 2007, nr 8, s. 68.
- ⁷¹ Jeden z nich to wielokrotnie przywoływany tutaj R.A. Dahl.
- ⁷² M. Weber, *op. cit.*, s. 204.

On non-democratic nature of political leadership

Summary

Leadership is a very special social relation not only of power but of mutual needs, aspirations, values, etc. Leadership strengthens managers and politicians in their roles. Organizational and political leadership is treated as effectively strengthening the power of managers and politicians. This is the positive side of leadership. On the other hand, organizational and political leadership is in crisis. Many leaders failed. Real leaders are more and more rare.

The author argues that leadership — either organizational or political — is non-democratic in its essence. So-called democratic leaders are such especially because their followers blindly identify distinctive leadership roles and qualities. Leaders' followers are non-criticized. More leadership means more dependency and less autonomy. Most distinguished political leaders (for example: Charles de Gaulle, Józef Piłsudski, Jawaharlal Nehru) and most distinguished managers (for example: Henry Ford, John Rockefeller, William Gates) are the worst possible symbols of democracy.