Krakowskie Studia Małopolskie
nr 14/2010

Agnieszka Kasińska-Metryka

PRZYWÓDZTWO TRANSFORMACYJNE – TEORIA I PRAKTYKA POLITYCZNA

„Przywództwo wykuwa się w kuźni ambicji i sprzyjających okoliczności”[1]. Przywołane stwierdzenie Margaret Hermann trafnie, ale tylko częściowo odsłania źródła przywództwa. Zjawiska, które jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych w polityce i najmniej rozpoznanych w politologii.

W zarządzaniu, ale także naukach społecznych pojawiają się różnorodne określenia osoby posiadającej uprawnienia władcze. Władca, lider, menedżer, kierownik to tylko niektóre z nich. Mnogość używanych nazw każe postawić pytanie o ich zakres definicyjny. Przywódca jest określeniem najbardziej adekwatnym dla oddania charakteru asymetrycznych relacji władczych. Metaforycznie porównywany bywa do pstrokatego kobziarza z Hammelin, który „wodzi ludzi za sobą”; podczas gdy władca „pogania ich przez swoje służby”[2].

Zbliżone znaczenie posiada słowo lider. Jest to osoba lub organizacja przewodząca, stojąca na czele. Ludzie lub inne organizacje same chcą podążać za liderem, poddają się jego przewodzeniu.

Z kolei określenie „kierownik” jest ściśle powiązane z procesami zarządzania (a nie rządzenia) i opisuje jednostkę odpowiedzialną za planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie działań innych. Aktywności tej przyświeca ustalony uprzednio cel, a samo kierowanie określane bywa jako sztuka realizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi.

We współczesnej polityce „przywódca” stosunkowo często utożsamiany bywa również z menedżerem. Etymologicznie „menedżer” to każda osoba

[1] M. G. Hermann, *Elementy przywództwa*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, t. 2, opr. J. Szczupaczyński, Warszawa 1998, s. 306.

[2] K. Pałecki, *Przywództwo jako kategoria teoretyczna i przedmiot społecznych oczekiwań*, [w:] *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość*, red. L. Rubisz, K. Zuba, Toruń 2004, s. 34.

wydająca decyzje, planująca i organizująca pracę. Menedżerów można podzielić według zajmowanego szczebla, ale także według obszarów zarządzania. Menedżer, aby sprawnie wykonywać swoje zadania nie musi być specjalistą w danej dziedzinie, lecz powinien posiadać odpowiednie umiejętności tak konceptualne, jak i interpersonalne.

Na potrzeby niniejszej analizy można zatem przyjąć, iż przywódca to jednostka sprawująca władzę, posiadająca dobrowolne poparcie udzielone przez zwolenników. Jest to niezwykle ważne, albowiem przywództwo rozpatrywać można tylko jako relację dwustronną, a „wybranie czy uznanie władcy mówi wiele o grupie wybierającej"[3]. Takie ujęcie ma charakter socjologiczny i ukazuje przywództwo nie jako konstrukcję intelektualną lecz jako funkcjonowanie władzy w konkretnym czasie, miejscu, w ramach wielkiej grupy społecznej.

Tak postrzegane przywództwo zawsze jest przywództwem realizującym się w jakieś konkretnej zbiorowości ludzkiej[4]. Cechy społeczne owej zbiorowości stają się punktem referencyjnym dla sposobu definiowania problemów społecznych. Przywódca, który umie wyczuć owe punkty referencyjne zyskuje zwykle uznanie społeczne i to na dłuższy czas.

Przywództwo transformacyjne stanowi szczególny typ przywództwa politycznego. Dwukierunkowość działań pomiędzy przywódcą a społeczeństwem jest zasadniczym warunkiem zainicjowania i przeprowadzenia przeobrażeń systemowych, a zyskanie społecznej akceptacji wymogiem utrzymania władzy. Klasyczna już propozycja J. Burnsa zakłada istnienie przywództwa typu laissez-faire, transakcyjnego oraz transformacyjnego. Pierwsze z nich cechuje niechęć przywódcy do ingerowania w sprawy wykraczające poza jego osobiste obowiązki i traktowanie ideologii jedynie jako kierunkowskazu dla ogólnie sformułowanej wizji strategicznej. Zaletą tego stylu działania jest większa odpowiedzialność podwładnych, która sprzyja harmonii i pracy zespołowej. Liderzy uwolnieni od ciężaru rządzenia mogą się skoncentrować na kwestiach politycznych i wyborczych. Po stronie wad można z kolei wskazać słabą koordynację działań.

Charakter bardziej spójny posiada przywództwo transakcyjne. Liderzy są zaangażowani w procesy decyzyjne, ale kierują nimi względy pragmatyczne. Dążą do jedności partyjnej, wzrostu poparcia i wiarygodności. Tacy przy-

[3] J. Szczepański, *Władza*..., s. 103.

[4] J. Wódz, *Przywództwo poprzez definiowanie problemów społecznych*, [w:] *Modele przywództwa*, red. A. K. Piasecki, Kraków 2006, s. 11–12.

wódcy działają jak mediatorzy, negocjują, równoważą dążenia konkurencyjnych jednostek czy frakcji. Jest to styl przywództwa zarządzającego, zaletą jest skoncentrowanie na sprawach praktycznych i pewna taktyczna elastyczność; wadą, iż tacy przywódcy mogą być postrzegani jako pragmatyczni, wyrachowani, pozbawieni zasad.

Ostatni z zaproponowanych przez Burnsa typów tj. przywództwo transformacyjne oznacza, iż lider nie jest kierownikiem czy koordynatorem, ale inspiratorem lub wizjonerem. Przywódcy transformacyjni mają nie tylko motywację ideologiczną, ale wykazują też osobistą determinację i wolę polityczną, by wcielić idee w życie. „Zamiast poszukiwać kompromisów i konsensusu, przywódcy transformacyjni dążą do zmobilizowania poparcia w ramach rządu, swoich partii i społeczeństwa dla realizacji swojej wizji”[5]. Skuteczność owego przywództwa zależy od tego, w jakim stopniu „narrację” przywódcy rozumie i akceptuje społeczeństwo. Owa dbałość o lud sprawia, że przywództwo transformacyjne często wiąże się z populizmem. W oparciu o taki typ przywództwa można przeprowadzać radykalne reformy, ale też może ono zmienić się w rządy autorytarne.

Zrozumienie specyfiki przywództwa transformacyjnego wymaga zatem określenia zarówno cech lidera, który inicjuje i przeprowadza zmiany, jak i opisania charakteru grupy, której przewodzi.

Przypadek Polski stanowią znakomitą egzemplifikację obydwu wspomnianych obszarów, tak ze względu na innowacyjność uruchomionych przeobrażeń systemowych, jak i wyrazistą osobowość Lecha Wałęsy jak przywódcy czasów transformacji. Przeobrażenia ustrojowe będąc procesem dynamicznym dotykają jednocześnie wielu sfer życia, a od lidera przemian oczekuje się przeprowadzenia poddanych od ruin jednego systemu do fundamentów drugiego. Jest to zadania trudne i ryzykowne, gdyż doświadczenia transformacji przypominają czasami doświadczenia rybaka: „rybka spełniła wszystkie trzy życzenia rybaka, a mimo to rzeczywistość okazała się zupełnie inna niż miała być”[6]. Demokratyzacja pokomunistyczna stawiała przed jej inicjatorami wiele konkretnych wyzwań. Koniecznym było zarówno odniesienie się do kwestii instytucjonalnych (optymalny reżim polityczny, system wyborczy, wolności i prawa obywatelskie), jaki i problemów gospodarczych. Mnożyły się ogniska konfliktów, a jednocze-

[5] A. Heywood, *Politologia*, Warszawa 2006, s. 435.

[6] Zob. J. Reykowski, *Pułapki demokratycznej transformacji*, [w:] *Demokracja w Polsce. Doświadczenie zmian,* red. K. Skarżyńska, Warszawa 2005, s. 29.

śnie brakowało doświadczeń, na których przywódca transformacyjny mógłby się wzorować. Sposób rozliczania przeszłości, rozproszenie sceny partyjnej, walka o władzę będąca walką o dominację i eliminację przeciwników, to tylko niektóre z problemów Polski początku lat 90.[7]

W takich realiach społecznie pożądany model przywódcy transformacyjnego powinien opierać się na zdolnościach do działań innowacyjnych, komunikatywności, inspirowaniu pozytywnych zmian, motywowaniu zwolenników i tonizowaniu przeciwników. Od przywódców transformacyjnych oczekuje się także, że będą oni promotorami zmian, odważnymi indywidualistami kierującymi się wartościami i wiarą w ludzi, jednostkami, które ciągle się uczą, radzą sobie w sytuacjach złożonych, są wizjonerami[8].

Cechy te korespondują z sytuacją zmiany, która daje przywódcy możliwość zastosowania nowatorskich działań i oryginalnych rozwiązań, ale także spiętrza trudności. Podejmowane wówczas decyzje obciążone są wyjątkowo dużym ryzykiem, a liderzy działają w warunkach stresu. Jak zauważa Tadeusz Klementowicz – przywódca w sytuacjach decyzyjnych pozostaje samotny. „Może zasięgać różnych opinii i rad, ale decyzję podejmuje ostatecznie sam; ciąży na nim wielka odpowiedzialność osobista"[9].

Przywoływany już Burns eksponuje w przywództwie transformacyjnym oparcie się na ludzkiej potrzebie poczucia sensu, tworzenia instytucjonalnych celów. Taki lider stosuje różne sztuczki – pedagoga, lingwisty aby dzięki nim przeistoczyć się w „kowala" wartości, wzór do naśladowania. Ma zadanie cięższe niż przywódca transakcyjny, gdyż jest „artystą i przewodnikiem". „Wzywa nas byśmy kroczyli za nim, ale i uosabia wspólne nam wszystkim dążenie do transcendencji"[10].

Wskazane cechy wyróżniają lidera czasów transformacji, ale czy rzeczywiście świadczą o jego wyjątkowości? W przypadku Polski wyjątkowa była sytuacja, w której przyszło działać. „Szczycimy się, że byliśmy pierwsi, ale to znaczyło również, że poruszaliśmy się po nieprzetartym szlaku"[11]. Ani politycy

---

[7] Zob. A. Antoszewski, *O paradoksach demokracji pokomunistycznej*, [w:] *Studia z nauk społecznych i humanistycznych*, red. J. Juchnowski, M. S. Wolański, Wrocław 2008.

[8] Tamże, s. 81.

[9] T. Klementowicz, *Historia nie osądzi. Z problemów wartościowania jakości przywódców politycznych*, [w:] *Przywództwo...*, red. T. Bodio, s. 176.

[10] Zob. B. Bjerke, *Kultura...*, s. 80.

[11] *Okrągłostołowy happy end.* Rozmawiali K. Janowska, P. Mucharski, „Gazeta Wyborcza" 7.02.2009, nr 32, s. 17.

ani politolodzy nie przewidzieli rozmiaru i przebiegu zmian, które dokonały się w Europie Środkowej i Wschodniej. Naukowe teorie zmiany systemowej tworzone były ex-post, a poza tym przeobrażeń w tej części Europy nie można było zestawiać mechanicznie z modelami zachodnimi, a nawet bezrefleksyjnie porównywać ze sobą w granicach poszczególnych państw.

Już same wybory „otwierające" lub „założycielskie", traktowane jako wydarzenie inicjujące proces demokratyzacji, stanowiły odmienne pola konfrontacji sił proreżimowych i opozycji[12]. Po pierwsze, tam gdzie zwycięstwo w wyborach otwierających odniosły partie komunistyczne, proces konsolidacji demokracji uległ opóźnieniu. Po wtóre w krajach, w których zwyciężyła opozycja demokratyczna, tempo kształtowania się nowego systemu zależne było zarówno od zdolności prawicy do utworzenia silnej formacji jak i poziomu transformacji partii pokomunistycznych w wiarygodne ugrupowania socjaldemokratyczne. Po trzecie „niezależnie od wyniku wyborów „otwierających" kształtowanie się w miarę stabilnego systemu partyjnego jest zależne od stosunkowo szybkiego uczynienia z kwestii socjoekonomicznych głównej osi rywalizacji politycznej"[13]. Specyfika polska na tle innych państw przechodzących transformację warunkowana była już faktem nie w pełni rywalizacyjnych wyborów „założycielskich". Ich wynik nie oddawał do końca preferencji wyborczych społeczeństwa, opóźnił demokratyczną rywalizację, a tym samym umożliwił rozdrobnienie sceny politycznej poprzez powstanie ogromnej liczby drobnych ugrupowań partyjnych. Długoterminowym skutkiem owego „startu w demokrację" były utrudnienia na jakie napotykały „solidarnościowe rządy" tworzone przez kilka słabych partii. Jednocześnie postkomunistyczna lewica, pomimo przegranej w wyborach czerwcowych nie utraciła niektórych obszarów wpływu, a na tle dezintegracji ugrupowań solidarnościowych jej próby kształtowania nowej tożsamości znajdywały wymierne poparcie.

Kolejne lata demokratyzacji dowiodły, iż oprócz sporów ideologicznych, zacięta rywalizacja toczona jest wokół kwestii socjoekonomicznych. Transformacja we wszystkich państwach postkomunistycznych pokazała, iż efektywna i silna gospodarka rynkowa nie może funkcjonować bez legitymizowanych i skutecznych instytucji politycznych[14]. Jak zauważa Andrzej Antoszewski –

[12] A. Antoszewski, *Wybory „otwierające" a rozwój systemu partyjnego Europy Środkowej i Wschodniej*, [w:] *Dwadzieścia lat po przełomie; tradycje i współczesność demokracji parlamentarnej w Polsce.* Materiały pokonferencyjne, Kancelaria Senatu, Warszawa, 29 maja 2009.

[13] Tamże.

[14] K. A. Wojtaszczyk, *Transformacja systemowa w Europie Wschodniej – próba bilan-*

„w pierwszej fazie postkomunistycznej transformacji sądzono, że demontaż instytucji stanowiących fundament autorytaryzmu oraz przeprowadzenie wolnych wyborów i ustanowienie efektywnych gwarancji ochrony wolności i praw obywatelskich oznacza automatycznie niejako urzeczywistnienie demokracji «bez przymiotników», jednak szybko okazało się to iluzją"[15].

Badania T. Carothersa dowodzą, iż tylko 20 proc. krajów, które weszły na drogę demokratyzacji w ramach trzeciej fali ma szanse stać się demokracjami stabilnymi. Z kolei Janos Kornai wskazał siedem tendencji występujących w krajach, w których obalony został reżim komunistyczny. Zaliczył do nich: marketyzację, ewolucja prywatnego sektora i rozwój klasy średniej, reprodukcja nierównowagi w sferze makroekonomicznej, rozwój państwa konstytucyjnego, rozwój instytucji demokratycznych, zmiana definicji narodowej wspólnoty oraz wzrost nierówności w zakresie podziału bogactw[16].

W odniesieniu do Polski wszystkie te znamiona pojawiły się, jakkolwiek w specyficznym kontekście społecznym. W latach 80. istniał dość szeroki społeczny consensus co do kierunku zmian jakie powinny się dokonać i obejmował on znaczną część zarówno tzw. przeciętnych obywateli, jak też intelektualistów i badaczy życia politycznego. „Potoczna teoria zmiany" zakładała liniowe narastanie trendów, które zarysowały się podczas zmiany systemowej. Sytuacja przewidywana miała stanowić *versus* sytuacji postrzeganej: kompromitacja lewicy – dominacja ideologii centro-prawicowej; odrzucenie kolektywizmu – rozpowszechnianie indywidualizmu; odrzucenie władzy autorytarnej – umocnienie postaw prodemokratycznych; usunięcie narzuconej władzy – utożsamienie z wolnym państwem[17].

Społeczne oczekiwania wynikały z trzech głównych orientacji mentalnościowych, tj. kolektywistyczno-autorytarnej, egoistyczno-roszczeniowej oraz indywidualistyczno-demokratycznej. Owe orientacje były niejednakowo rozłożone w różnych grupach społecznych: orientacja indywidualistyczno-demokratyczna była pozytywnie skorelowana z wykształceniem (im wyższe wykształcenie tym wyższa proporcja osób wykazujących tę orientację), natomiast orientacja egoistyczno-roszczeniowa, podobnie jak kolektywistyczno-autorytarna, były skorelowane negatywnie.

---

su, [w:] *Transformacja systemowa w krajach Europy Środkowej i Wschodniej 1989–2002*, red. T. Godlewski, A. Koseski, K. A. Wojtaszczyk, Bydgoszcz–Pułtusk 2003, s. 12–13.

[15] A. Antoszewski, *Instytucjonalizacja*..., s. 427.

[16] Za: J. Reykowski, [w:] *Zmiany systemowe*..., s. 7.

[17] Tamże, s. 10.

Takie holistyczne spojrzenie na demokratyzację systemu pozwala dostrzec społeczne ewoluowanie od euforii wywołanej obalaniem starego reżimu do szoku wywołanego nowym, zwłaszcza w kontekście przeobrażeń gospodarczych. „Społeczeństwa postkomunistyczne są zmęczone końcowym okresem dawnego systemu i trudnościami transformacji oraz, w konsekwencji, niezdolne do rozwiązania kwadratury koła (...) Ludzie chcieliby żyć normalnie, bez ponoszenia ofiar, do których ich dawniej stale namawiano i których mają już dosyć"[18]. Jednoczasowe przeobrażenia w polityce i gospodarce stanowią obciążenie i wymagają zmian mentalnościowych. O ile bowiem ideały polityczne były powszechnie zrozumiałe, to w kwestiach gospodarczych panował chaos i ogólnikowość. W tych warunkach trudno było o jasny przekaz kierowany do społeczeństwa, a jak wiadomo czynnik świadomościowy jest kluczowym dla pomyślności przeprowadzanych zmian. „Transformacja ustrojowa wymaga (...) naturalnego wsparcia w myśleniu i zachowaniu społecznym ludzi"[19].

Interesujących obserwacji mentalności Polaków dokonał Ryszard Kapuściński. Mówiąc o polskiej skłonności do ksenofobii i rezerwy wobec innych, Kapuściński wskazywał historyczne źródła tego stanu rzeczy. „Po pierwsze jesteśmy społeczeństwem chłopskim, a na polskiej wsi od tradycji wspólnotowej, komunalnej, silniejsza okazała się tradycja sporu o miedzę, czyli walka z innym. Po drugie, w okresie najbardziej formatywnym w świadomości narodowej, czyli w XIX w., nie mieliśmy własnego państwa. To strasznie okaleczyło naszą mentalność: w społeczeństwie nie ma instynktu tożsamości z państwem, władzą, administracją – to zawsze jest coś obcego. I jeśli w Polsce pojawiał się ktoś, to najczęściej był to najeźdźca, który przychodził ograbić, zabrać, skonfiskować. I wreszcie: na Zachodzie nośnikiem otwartości na świat była klasa średnia. U nas nie zdołała się ona wykształcić, a jej zaczyn często zresztą stanowili nie-Polacy, którzy zginęli albo wyemigrowali w czasie II wojny światowej. Zja*wiska te konserwował także PRL*"[20].

Podobne poglądy wyraża Władysław Bartoszewski, odnosząc się do bardzo małego zaangażowania obywateli w życie publiczne kraju. To czynniki historyczne – zdaniem Bartoszewskiego – nadal rzutują na polską rzeczywistość.

---

[18] J. Kofman, W. Roszkowski, *Transformacja i postkomunizm,* Warszawa 1999, s. 211.

[19] J. Urbański, *Świadomość społeczna w okresie transformacji ustrojowej*, [w:] *Transformacja ustrojowa...*, red. E. Zieliński, s. 133.

[20] *Idę i uśmiecham się do ludzi*. Rozmowa z Ryszardem Kapuścińskim. W. Bereś, K. Brunetko, J. Skoczylas, „Polityka" 3.02.2007, nr 5, s. 32.

„Nasze społeczeństwo wywodzi się w ogromnej większości ze wsi. W związku z tym myślenie rustykalne, nastawienie na trwanie, pogodę i dary Boga było dominujące jeszcze w 1945r. I ciągle rzutuje na polską rzeczywistość”[21].

Zmiana systemu politycznego również obciążona była „grzechem pierworodnym”. Działania podejmowane przez „Solidarność” nie miały bowiem bezpośredniego przełożenia na realistyczny program zmian systemowych[22]. Dotychczasowa opozycja skupiała się na walce z istniejącym systemem poprzez nawiązywanie do symboli, nie zaś na budowie nowego ładu, co wymagałoby odwołania się do konkretnych interesów[23]. W tej sytuacji społeczeństwo poczuło się niejako opuszczone przez racjonalistycznie myślącą władzę państwową. Zanim jeszcze obywatele odczuli namacalnie zdobycze demokracji, już narażeni byli na negatywne skutki zmiany systemowej[24]. Demokracja przynosi również niejako „zezwolenie” na ujawnianie się konfliktów. Konflikty etniczne, rasowe czy religijne mogą, dzięki instrumentom demokracji mieć charakter jawny, a ponadto mogą być regulowane co odróżnia je od konfliktów w systemach niedemokratycznych. „Budowanie demokracji nie może przypominać poszukiwania św. Graala tj. doskonałego modelu demokracji. Zamiast tego należy dokonać analizy jej wewnętrznych sprzeczności, które sprawiają, że jej funkcjonowanie napotyka bariery i przeszkody”[25].

---

[21] *Nie jestem całkiem ślepy*. Rozmowa z Władysławem Bartoszewskim. B. Czajkowska, „Businessman.pl”, marzec 2009, nr 3 s. 13.

[22] W odniesieniu do działań „Solidarności” warto z perspektywy czasu zauważyć zmarnowany potencjał tej „politycznej marki”. „Polacy zaprzepaścili swoją szansę na wypromowanie rewolucyjnej marki Solidarność, a sam związek nie ma pomysłu, jak przebić «marketingowy sukces» muru berlińskiego...”. Wraz z postępującą demokratyzacją systemu, „Solidarność” coraz bardziej kojarzyła się z kłótniami i podziałami, a mit Lecha Wałęsy starano się cyklicznie deprecjonować. W ten sposób jeden z najbardziej rozpoznawalnych na świecie symboli zrywu społecznościowego ulegał wizerunkowemu rozproszeniu. Rozproszeniu uległa również symboliczna tożsamość „Solidarności”. „W 1980 r. w Gdańsku artysta grafik Jerzy Janiszewski zaprojektował słynne logo związku – czerwony napis z biało-czerwoną flagą wyrastającą z litery „n”. Nazwa tak się spodobała strajkującym stoczniowcom, że natychmiast zaczęli jej używać, pierwsze T-shirty z napisem włożono już w czasie podpisywania porozumień sierpniowych. Dziś prawo do używania logo ma NSZZ Solidarność. Związek na pisemną prośbę wydaje zgodę na wykorzystanie nazwy, ale sam nie promuje znaku”. Zob. *Solidarność marka sponiewierana*, [w:] Marketing&More, http://www.marketingandmore.pl, 12.06.2009.

[23] Zob. W. Morawski, *Zmiana instytucjonalna*, Warszawa 1998, s. 71.

[24] K. A. Wojtaszczyk, *Transformacja ustrojowa w krajach Europy Wschodniej, Środkowej i Południowej*, [w:] *Transformacja ustrojowa państw Europy Środkowej i Wschodniej*, red. E. Zieliński, Warszawa 1996, s. 13.

[25] A. Antoszewski, *Instytucjonalizacja*..., s. 427–431.

Czy zatem można uznać przywództwo transformacyjne w Polsce za wyjątkowe i prekursorskie dla państw Europy Środkowej i Wschodniej? Odpowiedź na to pytanie jest twierdząca, jakkolwiek samo budowanie demokracji oparte było nie tyle na koncepcjach nowatorskich co negacji poprzedniego systemu. Innowacyjna była jednak rola przywódcy politycznego oraz styl jego działania. Jak trafnie zauważono, „Demokracja w Polsce to sprawa serca, honoru i umysłu. Serca i honoru, ponieważ dla wielu – przed 1989 rokiem, a nawet przed rokiem 1980 – stała się życiowym zaangażowaniem i zobowiązaniem. Temu celowi poświęcało się karierę zawodową i spokojne życie rodzinne, a bywało, że i wolność"[26]. Przywołaną opinię znakomicie egzemplifikują działania „głównego budowniczego" nowego ładu, a zarazem destruktora *ancien regime* – Lecha Wałęsy. Niezależnie od oceny, wystawianej mu współcześnie tj. dwadzieścia lat po rozpoczęciu przemian, jest on z pewnością liderem transformacyjnym. Osobowościowo uosabiał on wszystkie te cechy, które psychologowie wskazują jako niezbędne dla przeprowadzania reform, rewolucji, zmian. Najważniejszą z nich jest duchowy wpływ, który może przybierać postać charyzmy. Wałęsa jakkolwiek sam odżegnujący się od tego określenia inspirował, motywował, stymulował społeczeństwo do działania, a jednocześnie występował w roli uprzywilejowanej. To właśnie on – zwykły robotnik – był zarazem twórcą „wielkiego obrazu" nowej Polski i motorem przemian, w których powodzenie sam wierzył. Potrafił przekonywać, iż codzienne wyrzeczenia mają sens, ale też dawać przykład, że w polityce nie ma rzeczy niemożliwych.

Dlaczego zatem przywództwo transformacyjne Lecha Wałęsy nie rozciągnęło się na kolejne lata? Otóż w przechodzeniu do demokracji bardzo istotne jest ujęcie przywództwa państwowego w normy prawne i polityczne. Instytucjonalizacja przywództwa oznacza wypracowanie standardów zachowań politycznych, wprowadzających w proces polityczny element porządkujący. W ten sposób przywództwo transformacyjne nabiera wartości i stabilności[27]. Instytucjonalizacja czyni zachowania i oczekiwania polityczne przewidywalnymi, ale także wyznacza granice działań przywódczych. Przywódca ma do odegrania ściśle określoną rolę, niezależnie od siły swojego autorytetu, jakkolwiek może ją realizować poprzez różne style przywódcze. Elastyczni przywódcy nie ograniczają się do stosowania jednego stylu przewodzenia, lecz

[26] M. Grabowska, T. Szawiel, *Budowanie demokracji. Podziały społeczne, partie polityczne i społeczeństwo obywatelskie w postkomunistycznej Polsce*, Warszawa 2003, s. 9.

[27] Tamże, s. 41.

potrafią go modyfikować, zgodnie ze zmianami otoczenia i potrzebami rządzonych. Style przewodzenia są jak kije w torbie golfisty – „wytrawny gracz wie, po który kij w danej chwili sięgnąć”[28]. Lech Wałęsa nie zastosował strategii golfisty. W jego przypadku można raczej mówić o rewolucji, która zjada swoje dzieci lub charyzmatyku, który budując nowy ład, nie mieści się później w jego granicach i musi ustąpić miejsca przywódcy demokratycznemu.

Summary

The aim of this analysis is to explore the meaning of leadership in the so-called young democracies. The problem is extremely important, although rarely considered in scientific studies. The nature of the political power in post-communist societies cannot be interpreted accurately from the perspective of developed Western democracies. 1989, a breakthrough year, brought, in addition to institutional and economic changes, changes in public awareness. With the changes in public awareness came the opening to the new mechanisms, both the market and the political ones, and, most important of all, the highly articulated need for “normality”. The good leader is the most important part of every transformation. In Poland Lech Wałęsa can be called “leader of transformation” but there are still a lot of questions connected with his leadership, his life and charismatic personality.

[28] Goleman, *Naturalne...*, s. 73.