

Henry Kissinger, *Przywództwo. Sześć studiów nad strategią światową*, tłum. Eliza Litak, Wydawnictwo Nowej Konfederacji, Warszawa 2024, ss. 751

TOMASZ OLEJARZ

Dr, Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Przemyślu, e-mail: tomek_olejarz@poczta.fm

Zjawisko przywództwa w ujęciu poznawczym stanowi istotną kategorię ontologiczną i epistemologiczną, charakterystyczną dla określonych szkół myślenia teoretycznego oraz właściwą dla wielu dyscyplin, m.in. nauk społecznych, humanistycznych i ekonomicznych. Literatura historyczna, socjologiczna, ekonomiczna i politologiczna daje wgląd w liczne rozprawy i analizy, które dostarczają odpowiedzi na nurtujące badaczy pytania dotyczące fenomenu przywództwa. Jako specyficzny typ i model przywództwa jawi się kategoria przywództwa politycznego. Analizy przywództwa politycznego były i są prowadzone od bardzo dawna, gdyż zagadnienie to budziło i wciąż nieustannie potęguje zainteresowanie naukowców w odniesieniu do różnych kontekstów życia społecznego i politycznego (międzynarodowego), jak również w ramach określonych konstrukcji analitycznych. Jak wiadomo, od czasów starożytnych polityka stanowi sferę ludzkiej działalności związaną nade wszystko z państwem i władzą. Aktywność ta realizowana jest w ramach jedynej w swoim rodzaju organizacji – państwa, jest prowadzona przez zorganizowane grupy oraz zmierza do osiągnięcia określonych celów. Mamy tu zatem do czynienia z państwem i władzą, a także z wielkimi grupami ludzkimi, ich interesami i celami, a to niejako automatycznie pociąga za sobą podział na rządzących i rządzonych, zwierzchników i podwładnych. Jedni, nieliczni, kierują i decydują; inni, liczni, podlegają im, wykonując ich polecenia bądź stosując się do sformułowanych przez nich ocen. Jedną z najbardziej zasadniczych cech polityki jest zatem występowanie w jej obrębie zjawiska przywództwa. Co najistotniejsze, przywództwo nigdzie nie ma dla siebie tak naturalnego środowiska i nie występuje z taką wyrazistością i częstotliwością, jak właśnie w obszarze polityki, władzy i państwa. Innymi słowy – polityka jest nieodłącznie powiązana ze zjawiskiem przywództwa, aczkolwiek nie jest jedynym jego komponentem, zaś przywództwo polityczne

nie jest wyłącznym rodzajem i typem przywództwa. Oprócz niego łatwo zidentyfikujemy innego rodzaju przywództwa, choćby wojskowe, religijne, kulturowe, biznesowe, finansowe czy medialne. Niemniej jednak to właśnie polityka stanowi największy żywioł (i rezerwuar) zjawiska i kategorii przywództwa (Bankowicz 2022: 8).

Wielospektowość zagadnienia przywództwa powoduje, że w naukach społecznych powstały liczne teorie, kierunki czy podejścia badawcze z nim związane. Z tego powodu w literaturze przedmiotu znajdziemy różne nurty badań nad przywództwem. Co ważne, żaden z nich nie jest traktowany jako odosobniony, pewne elementy charakterystyczne dla danego paradygmatu są obecne także w innych. Współcześnie popularnością cieszą się interdyscyplinarne badania nad przywództwem. Powstanie modeli multidyscyplinarnych w analizie przywództwa wynika ze złożoności tego zjawiska – to nim zajmowali się i zajmują badacze reprezentujący różne dyscypliny nauki (Tomal 2025: 119–120). Dzięki interdyscyplinarnemu ujęciu przywództwa powstało wiele definicji tego zagadnienia i jego rozbudowana typologia (Antoszewski 2007: 497–498). Próbę charakterystyki oraz uchwycenia specyfiki zjawiska przywództwa politycznego podejmuje współcześnie szerokie grono przedstawicieli głównych nurtów badawczych, przede wszystkim w ramach dyscypliny nauki o polityce, w tym również internacjologii, m.in.: James Burns, Jean Blondel, Robert Tucker, Robert Elgie, Aaron Wildavsky, Margaret Hermann, Glenna Paige, Ludger Helms i Amitai Etzioni (Dobrowolski 2020: 9). Od niedawna do tej grupy badaczy dołączył wybitny luminarz międzynarodowej polityki i nauki – Henry Kissinger. Jego nowa książka *Przywództwo. Sześć studiów nad strategią światową* oferuje wyjątkową analizę sześciu kluczowych postaci (przywódców) XX w., a także fascynujący wgląd w praktykę polityczną związaną z przywództwem i jego wyzwaniem u progu XXI w.

Henry Kissinger w wieku 100 lat dodał do swojej wspaniałej antologii cenną analizę na temat istoty, złożoności i wyzwań współczesnego przywództwa politycznego. Problematyka ta pozwoliła mu zademonstrować niezwykłą kompetencję i wiedzę oraz niesłabnącą admirację i oddanie dla rzemiosła historycznego, zarówno jako narzędzia nauczania, jak i obszaru osobistego zaangażowania. Należy bowiem podkreślić, iż w sporej części największych XX-wiecznych politycznych wydarzeń H. Kissinger osobiście brał czynny udział. W tym kontekście był on niemal wyjątkowy we współczesnej polityce. Łączył nieprzeciętny intelekt i zdolność do pogłębionej refleksji z niezwykłym zapisem praktycznej kompetencji państwowej

nie tylko na początku swojej publicznej aktywności jako profesor akademicki, ale także później jako sekretarz stanu i doradca ds. bezpieczeństwa narodowego w administracjach prezydentów Stanów Zjednoczonych. Wywarł on również ogromny wpływ na praktykę międzynarodową i politykę zagraniczną swego kraju w czasach zimnej wojny, w okresie zaś późniejszym, dzięki swoim wpływowym książkom, analizom i rekomendacjom, (u)kształtował percepcję opinii publicznej i poglądy decydentów w materii stosunków międzynarodowych. Wśród obszarów jego zainteresowań znalazły się m.in. takie zagadnienia, jak: broń jądrowa i polityka zagraniczna (*Nuclear Weapons and Foreign Policy*, 1957; *The Necessity for Choice: Prospects of American Foreign Policy*, 1961; *Problems of National Strategy: A Book of Readings*, 1965; *The Troubled Partnership: A Reappraisal of the Atlantic Alliance*, 1965; *American Foreign Policy: Three Essays*, 1969; *Does America Need a Foreign Policy? Toward a Diplomacy for the 21st Century*, 2001; *Crisis: The Anatomy of Two Major Foreign Policy Crises*, 2003; *Ending the Vietnam War: A History of America's Involvement in and Extrication from the Vietnam War*, 2003; *On China*, 2011; *Kissinger on Kissinger: Reflections on Diplomacy, Grand Strategy, and Leadership*, 2019); trylogia o latach współpracy w administracji Richarda Nixona (*White House Years*, 1979; *Years of Upheaval*, 1982; *Years of Renewal*, 1999); dyplomacja (*Diplomacy*, 1994); ewolucja ładu międzynarodowego (*World Order*, 2015), a tuż przed śmiercią – anonsowana problematyka przywództwa politycznego (międzynarodowego; *Leadership: Six Studies in World Strategy*, 2022; por. Sempa b.d.). Recenzowana książka *Przywództwo. Sześć studiów nad strategią światową* oparta na studiach przypadków (*case studies*) sześciu powojennych przywódców politycznych stanowi niezwykle kompetentną analizę zjawiska przywództwa, bazującą na wiedzy z pierwszej ręki o osobach, które w treści swojej analizy Autor egzemplifikuje, w połączeniu z głęboką pojęciową znajomością istoty i dylematów kategorii pojęciowej przywództwa, zaś w jego ramach podejmowanych i realizowanych strategii politycznych (Sofaer 2022).

1. Istota, specyfika i uwarunkowania przywództwa

Wieloaspektowość zagadnienia przywództwa powoduje, że w naukach społecznych powstały liczne teorie i podejścia badawcze, w których ramach zjawisko przywództwa jest rozpatrywane z różnych perspektyw poznawczych

i eksplanacyjnych, np.: w kontekście cech osobowościowych jednostki, umiejętności wywierania przez nią wpływu, roli społecznej, procesu grupowego, interakcji, kontekstu sytuacyjnego czy relacji władzy. Z tego powodu w literaturze przedmiotu mamy do czynienia z różnymi nurtami badań nad przywództwem (Żukiewicz 2011: 47; Zuba 2005: 31). Główną intencją H. Kissingera w jego analizie stało się zbadanie specyfiki zjawiska przywództwa politycznego, niekoniecznie jako kluczowej kategorii analitycznej i badawczej, ale bardziej jako zjawiska o charakterze wielokontekstowym, rozpatrywanym i postrzeganym przez pryzmat jego historycznej złożoności i politycznej wielowymiarowości. Innymi słowy – dla H. Kissingera przywództwo ma charakter intertemporalny i stanowi element konstytutywny ewolucji społeczeństwa i jego charakteru. Tak oto pisze:

Każde społeczeństwo, niezależnie od panującego w nim systemu politycznego, nieustannie przechodzi od przeszłości, która kształtuje jego pamięć, do wizji przyszłości, która stanowi inspirację dla jego ewolucji. Na tej drodze czymś niezbędnym jest przywództwo: trzeba podejmować decyzje, pozyskiwać zaufanie, dochowywać obietnic, proponować drogę naprzód. W ludzkich instytucjach – państwach, religiach, armiach, przedsiębiorstwach, szkołach – przywództwo jest potrzebne, aby pomóc ludziom dostać się z miejsca, w którym obecnie przebywają, do takiego, które niekiedy z trudem mogą sobie wyobrazić. Bez przywództwa instytucje dryfują, narody ryzykują zaś narastającą utratę znaczenia, a w ostatecznym rozrachunku – katastrofę (s. 31).

Książka H. Kissingera zasługuje na szczególną uwagę ze względu na jej określone *differentia specifica*. Zdaniem Autora po pierwsze, przywódcy myślą i działają na skrzyżowaniu dwóch osi: pierwszej – między przeszłością a przyszłością; drugą – między wartościami i aspiracjami tych, których prowadzą. Ich pierwszorzędnym wyzwaniem i obowiązkiem jest analiza przyszłości, wówczas muszą zrównoważyć to, co wiedzą, z tym, co wyczuwają. Aby ich strategie skutecznie inspirowały społeczeństwa, liderzy muszą służyć im jako nauczyciele – komunikując cele, łagodząc wątpliwości i gromadząc wsparcie. Po drugie, przywództwo jest najważniejsze w okresach przejściowych, kiedy wartości i instytucje tracą na znaczeniu, a zarysy godnej uwagi przyszłości stanowią przedmiot społecznej kontrowersji. W takich czasach przywódcy są wezwani do myślenia w sposób twórczy i diagnostyczny, analizując i ekstrapolując: jakie są źródła dobrobytu społeczeństwa? Jakie dziedzictwo z przeszłości powinno być zachowane, a które przystosowane lub odrzucone? Które cele zasługują na zaangażowanie,

a które perspektywy powinny zostać odrzucone? Czy społeczeństwo jest wystarczająco żywotne i pewne, aby tolerować poświęcenie jako warunek na rzecz bardziej satysfakcjonującej przyszłości?

Przywódca jest zatem zmuszony do poruszania się w obrębie wąskiego marginesu, pozostaje „zawieszony” między względną niepewnością przeszłości a niejednoznacznościami przyszłości. Liderzy muszą zatem zrównoważyć to, co wiedzą, co jest zaczerpnięte z przeszłości, z tym, co intuicyjnie czują o przyszłości, co jest z natury domniemane i niepewne. To właśnie owo intuicyjne zrozumienie kierunku działania umożliwia liderom wyznaczanie celów i ustanawianie strategii. Krok po kroku muszą dopasować środki do celów i cele do okoliczności, jeśli mają dotrzeć do swoich miejsc docelowych. Co znamienne, przywódca jako strateg znajduje się w obliczu nieodłącznego paradoksu: w okolicznościach, które wymagają działania, zakres podejmowania decyzji jest często największy, aczkolwiek istotne informacje pozostają ograniczone. Zanim więcej danych stanie się dostępnych, margines manewru ma tendencję do zawężenia. Strategia wynika właśnie z tych ograniczeń i niepewności. Opisuje ona wniosek, do którego dochodzi lider w tychże warunkach – niedoboru, temporalności, konkurencji, płynności i niepewności (s. 33–37).

Historyczną złożoność i polityczną wieloaspektowość zjawiska przywództwa H. Kissinger analizuje przez pryzmat różnic zachodzących pomiędzy polityczną i naukową metodą poznania i weryfikowania rzeczywistości społecznej. Autor konstatuje:

Ze względu na złożoność rzeczywistości prawda w historii różni się od prawdy w naukach ścisłych. Naukowiec dąży do uzyskania weryfikowalnych rezultatów; dysponujący historyczną wiedzą i strategicznie myślący przywódca stara się wyciągnąć z nieunikniennej niejednoznacznej informacji wnioski, dające się przełożyć na działanie. Eksperymenty naukowe potwierdzają lub podważają wcześniej uzyskane rezultaty lub poddają je w wątpliwość, stwarzając naukowcom okazję do zmodyfikowania zmiennych i powtórzenia próby. Stratedzy przeważnie mają tylko jedną szansę; ich decyzje są zasadniczo nieodwołalne. Tak więc naukowiec poznaje prawdę w sposób eksperymentalny lub matematyczny; strateg przynajmniej po części, rozumuje w oparciu o analogie z przeszłością, najpierw ustalając, które przeszłe wydarzenia są porównywalne z daną sytuacją, oraz które wcześniej poczynione wnioski pozostają nadal aktualne. Jednak nawet wówczas, strateg musi dobierać analogie z ostrożnością, gdyż nikt, ściślej rzecz biorąc, nie może doświadczyć przeszłości – można ją sobie tylko wyobrazić jakby „w księżycowym świetle pamięci”, by posłużyć

się zwrotem holenderskiego historyka Johana Huizinga. W wyborach rzadko chodzi tylko o jedną zmienną; przy podejmowaniu mądrych decyzji trzeba uwzględniać cały zestaw politycznych, ekonomicznych, geograficznych, technologicznych i psychologicznych kwestii, odwołując się przy tym do swego historycznego instynktu. Isaiah Berlin, pisząc pod koniec XX wieku, ukazał niemożność stosowania ściśle naukowego myślenia poza właściwą mu dziedziną, oraz będące tego konsekwencją nieuniknione wyzwania wiążące się ze sztuką strategiczną. Wskazał, że przywódca, podobnie jak powieściopisarz lub malarz pejzażysta, musi przyswajać sobie życie w całej jego oszałamiającej złożoności (s. 36–37; zob. także Weintraub 2004; Berlin 2002: 51).

2. Modele, typy i egzemplifikacje przywództwa politycznego

W książce *Przywództwo. Sześć studiów nad strategią światową* H. Kissinger oferuje interesującą dyskusję o przywódcach transformacyjnych i kategoryzuje ich według dwóch (arche)typów: proroka i męża stanu. Pierwszy typ (proroka) charakteryzuje wizjonerskie podejście, zaś jego działalność dotyczy poszerzania horyzontów na temat tego, co jest możliwe i realne do osiągnięcia w danym momencie historycznym. Drugi stara się konsolidować i utrzymać społeczeństwo poprzez manipulowanie zaistniałymi w określonej chwili okolicznościami. Prorok leczy dominujące i funkcjonujące instytucje, mniej z perspektywy tego, co możliwe, bardziej zaś na podstawie wizji wynikającej z konkretnego imperatywu. Wierząc w ostateczne powodzenie swojego przywództwa, prorocy mają tendencję do nieufności wobec gradualizmu, postrzeganego jako niepotrzebne ustępstwo w czasie i wobec okoliczności; ich celem jest raczej przekraczanie, nie zaś statyczne zarządzanie społecznym i politycznym *status quo*. Henry Kissinger twierdzi, że społeczeństwa wymagają zarówno wizji (prorok), aby kierować i inspirować ich działania, jak i cierpliwego zarządzania (mąż stanu), w celu zachowania i utrzymania stabilności i ciągłości instytucji społecznych i politycznych. W konsekwencji – w opinii Autora – wszyscy sprofilowani i egzemplifikowani przez niego w książce liderzy polegali w swoich działaniach na syntezie obu opisywanych typów zachowań (Leading Blog 9.02.2022).

W treści swojej analizy H. Kissinger eksploruje również bardzo istotne pytania badawcze, w tym to najistotniejsze: czy jednostki (przywódcy) mają znaczenie w kształtowaniu przebiegu politycznych wydarzeń i czy wpływają swoimi działaniami (strategiami) na dynamikę procesów

historycznych? Autor jest przekonany, że tak właśnie jest, zaś w treści swojej analizy argumentuje, w odniesieniu do egzemplifikowanych studiów przypadków i własnych praktycznych politycznych doświadczeń, że każdy indywidualny przywódca i jego charakter mogą kształtować/kształtują i determinować/determinują dynamikę historii i jej późniejszą trajektorię rozwoju. Swoją argumentację H. Kissinger podpira i ilustruje portretami wyselekcjonowanych „proroków” i „mężów stanu”: byłego kanclerza Niemiec Konrada Adenauera (*Strategia pokory*), francuskiego prezydenta gen. Charles’a de Gaulle’a (*Strategia siły woli*), prezydenta Stanów Zjednoczonych Richarda Nixona (*Strategia równowagi*), prezydenta Egiptu Anwara Sadata (*Strategia transcendowania*), premiera Singapuru Lee Kuan Yewa (*Strategia doskonałości*) oraz brytyjskiej premier Margaret Thatcher (*Strategia przekonań*; zob. Hellenbroich 2022). Autor jako wytrawny psycholog i biograf szkicuje profil osobowościowy każdego z nich, dostarczając istotnej pod względem biograficznym faktografii, oraz nakreśla wszystkie wielkie wyzwania, z którymi musiał się zmierzyć każdy „eksplorowany” przywódca. Następnie, analizując podejście i obraną przez każdego z nich strategię, nadał każdemu właściwy i jednowyrazowy „deskryptor” (znamionujący model obranej strategii). Ponadto H. Kissinger szczególną uwagę poświęcił środowisku kulturowemu i pochodzeniu rodzinnemu sześciu przywódców, a także uwypuklił okoliczności historyczne determinujące późniejsze ich zachowania: chwile, w których trzeba było podejmować odważne decyzje, które były „niezwykłe” i „ryzykowne”, aczkolwiek oparte na „odwadze” i chęci „ulepszenia” rzeczywistości, skupiając się tym samym na transformacyjnym charakterze podejmowanych przez nich działań i decyzji (por. Leading Blog 9.02.2022).

Henry Kissinger jako przekonany realista, preferując podejście męża stanu, uznaje, że przywódcy mogą mieć cechy obu podejść (typów), a nawet ewoluować między mężem stanu a prorokiem w trakcie całej swojej kariery. Przykładowo, K. Adenauer to dla H. Kissingera kwintesencja męża stanu. Kanclerz „rewitalizował” Niemcy Zachodnie z popiołów wojny i przywrócił je do systemu państwowego, odbudowując wiarygodność i łącząc instytucje transatlantyckie i europejskie ze „strategią pokory”. Zdaniem H. Kissingera to właśnie ten przywódca odbudował legitymację i pomógł odzyskać godność Niemcom, zmiażdżonym fizycznie i zhańbionym moralnie podczas II wojny światowej przez Adolfa Hitlera (s. 51–129). Z kolei Ch. de Gaulle był typem proroka, przejmując przywództwo Wolnej Francji samą siłą woli i nalegając na francuską rolę w powojennym świecie, często ku irytacji sojuszników,

którzy oskarżali go o skrywanie kompleksu Joanny d'Arc. Przywódca ten ożywił Francję po klęsce i okupacji, zrzucił ciężar Algierii i stworzył V Republikę (s. 129–251). Margaret Thatcher była mężem stanu – dzięki charyzmie, odwadze i wizji zdołała wpłynąć na politykę okresu późnej zimnej wojny w sposób nieproporcjonalny do wielkości Wielkiej Brytanii i jej zdolności do projekcji twardej siły. Premier przekształciła Wielką Brytanię, broniąc gospodarki wolnorynkowej, a także wzmocniła pozycję swojego państwa na arenie międzynarodowej (s. 589–715; por. Kolasa 2024).

Richard Nixon, ambiwalentna i niejednoznaczna postać w historii amerykańskiego *leadership*, której niepewność i wady uniemożliwiły dokonanie głębokiej transformacji w amerykańskiej polityce zagranicznej, był liderem, z którym H. Kissinger współpracował najbardziej i bezpośrednio. Autor twierdzi, że „nixońska elastyczność, jednocześnie realistyczna i kreatywna, była potrzebna amerykańskiej polityce zagranicznej”. Ocena R. Nixona jawi się jako najbardziej stronnicza ze strony H. Kissingera, ze względu na jego rolę w administracji, która ewoluowała w trakcie tej prezydentury. Najciekawszą częścią studium przypadku R. Nixona jest analiza mocnych i słabych stron prezydenta oraz administracji, którą zbudował – od wdrażania „dyplomacji wahadłowej” po rozwijanie struktury Rady Bezpieczeństwa Narodowego (ang. The United States National Security Council – NSC), która pozostaje nienaruszona aż do dziś. *Summa summarum* w szczytowym okresie zimnej wojny to właśnie R. Nixon zawarł pokój w Wietnamie, osiągnął porozumienie w sprawie kontroli zbrojeń ze Związkiem Socjalistycznych Republik Radzieckich (ZSRR) i dokonał zbliżenia z Chinami (s. 251–385).

Anwar Sadat jest najbardziej zaskakującym i najmniej znanym z sześciu zaprezentowanych profili przywódców. Nie tylko „przywrócił” on Egipt, odwracając go od ZSRR w stronę Stanów Zjednoczonych, ale także pogodził go z Izraelem. Dziedzictwo egipskiego prezydenta pozostawało w cieniu jego bezpośredniego poprzednika Gamala Abdela Nasera. Większym wyzwaniem niż uzyskanie niepodległości od brytyjskich pośrednich rządów stało się znalezienie trwałego pokoju na wschodniej granicy Egiptu. Przejście od wojny Jom Kipur w 1973 r. do wizyty w Jerozolimie w 1977 r. i traktatu pokojowego z Izraelem w 1979 r. oznaczało śmiałe odejście od „naserowskiej” polityki zagranicznej i tego, co sprowadzało się do rewolucyjnego kompromisu. Doprowadzenie Egiptu do kontrowersyjnej pozycji uznania Izraela ostatecznie doprowadziło do zabójstwa A. Sadata w 1981 r. (s. 385–513).

Premier Singapuru Lee Kuan Yew, wykształcony w Singapurze i Anglii, stworzył kwitnące, wieloetniczne miasto-państwo w Singapurze. Budując cud gospodarczy, zrezygnował ze struktur demokratycznych, które jego zdaniem doprowadziłyby do zjawiska sekciarstwa w społeczeństwie wielokulturowym, swobodnie przyznając się do naruszeń praw obywatelskich, aby zbudować wykształcone, bogate państwo, zdolne przyciągnąć zagraniczne inwestycje. Henry Kissinger uważa, iż niepowodzenie premiera polegało na niepotrzebnym dążeniu do demokratycznej transformacji po zakończeniu transformacji gospodarczej Singapuru (s. 513–589; por. Kolasa 2024: 2).

Henry Kissinger, aplikując jako kryterium oceny deskryptory opisywanych i zastosowanych strategii, jednoznacznie konstatuje, że po II wojnie światowej K. Adenauer sprowadził pokonane i moralnie zbankrutowane Niemcy z powrotem do wspólnoty narodów przez – jak to określił – „strategię pokory”. Charles de Gaulle postawił Francję obok zwycięskich sojuszników i odnowił jej historyczną wspaniałość „strategią siły woli”. Podczas zimnej wojny R. Nixon przywrócił fundamentalne korzyści Stanom Zjednoczonym dzięki „strategii równowagi”. Po 25 latach konfliktu A. Sadat przyniósł wizję pokoju na Bliskim Wschodzie przez „strategię transcendencji”. Lee Kuan Yew wbrew przeciwnościom stworzył potężne miasto-państwo Singapur poprzez „strategię doskonałości”. Margaret Thatcher odnowiła morale i pozycję międzynarodową Zjednoczonego Królestwa, stosując „strategię przekonań”, aczkolwiek kiedy doszła do władzy, Wielka Brytania była znana jako „chory człowiek Europy”. Co znamienne, przywódcy opisani przez H. Kissingera pochodzili z niezamożnych środowisk, a swoją pozycję uzyskali dzięki talentowi, nie zaś nepotyzmowi, i stanęli w obliczu świata, w którym stare pewniki zostały „rozwiązane” przez dwie wojny światowe. Jak utrzymuje Autor, tychże sześciu przywódców zademonstrowało swoją wielkość, przyczyniając się do tworzenia nowych struktur w zmieniającym się świecie. Wszyscy byli odważni i w pewnym sensie wizjonerscy, ale każdy posiadał określone cechy. Konrad Adenauer miał w sobie „integralność i wytrwałość”. Poprzez niezłomną „wiarę w siebie” Ch. de Gaulle reaktywował ducha narodowego Francji. Richard Nixon posiadał doskonałą wiedzę o sytuacji międzynarodowej i miał wybitną „siłę w decyzji”. Anwar Sadat został wyróżniony za „duchowe wzniesienie”, Lee Kuan Yew za „wyobraźnię”, zaś M. Thatcher za „zasadnicze przywództwo i wytrwałość”. Zaprezentowane osoby wykazywały różne style przywództwa, nikt nie był ideologiem, wszyscy zaś pozostawali pragmatycznymi konserwatystami, którzy rozumieli władzę i jej ograniczenia. Co istotne, H. Kissinger znał osobiście wszystkie

opisywane postaci, co nadało jego portretom bardziej wiarygodny, subiektywny i bezpośredni charakter (por. *Leadership* b.d.).

3. Przywództwo w polityce – dylematy i wyzwania

Przywódców politycznych, niezależnie od dzielących ich różnic i tego, czy pozostają demokratami czy dyktatorami, wyróżniają trzy cechy wspólne: po pierwsze, przez dłuższy czas pozostają zasadniczo u steru władzy, formalnie (co jest stanem naturalnym) bądź nieformalnie (co jest stanem nie-naturalnym); po drugie, nie tylko wpisują się w rzeczywistość polityczną swych państw, lecz również rzeczywistość tę tworzą; po trzecie, charakteryzują się dużą oryginalnością i wyrazistością polityczną, w dobrym lub złym znaczeniu tych słów, a w konsekwencji stają się czymś więcej aniżeli jedynie politykami, a mianowicie – swoistymi kreatorami polityki. Przywódców politycznych, którzy chwalebnie zapisali się w historii swoich państw i narodów, często określamy mężami stanu. Jednakże liczne grono przywódców politycznych możemy ocenić negatywnie lub wręcz skrajnie negatywnie. Znamy przecież liczne przypadki z gruntu złych przywódców politycznych – likwidatorów demokracji, promotorów konfliktów, siewców chaosu, ciemnych narodów, głosicieli zbrodniczych ideologii czy sprawców konfliktów zbrojnych i wojen (Bankowicz 2022: 18–19).

Na ten właśnie aspekt jakości przywództwa politycznego w XXI w. szczególnie uwagę zwrócił H. Kissinger w epilogu swojej książki. W zakończeniu opracowania Autor dokonał ekstrapolacji ewolucji przywództwa politycznego w obecnym wieku, co stanowi równoległe szczególnie cenną ocenę wyzwań stawianych przez współczesną kulturę (wizualną i cyfrową) politycznemu *leadership*. Przywództwo zależy od wykształcenia, charakteru, historycznego osądu i wartości moralnych, dlatego H. Kissinger wyraża głębokie zaniepokojenie obecną transformacją kultury, która jest możliwa przez nowe technologie pośredniczące także w sposobie pozyskiwania i przetwarzania informacji. Ze względu na rosnący wpływ Internetu i mediów społecznościowych jednostki mają coraz większy dostęp do informacji, podczas gdy społeczeństwa stają się coraz mniej spójne i bardziej podzielone. W związku z tym przyszłe przywództwo polityczne będzie musiało zmagać się z radykalnie zmienionymi społeczeństwami, które charakteryzują się coraz głębszą polaryzacją i rozdrobnieniem. Autor obawia

się również tego, iż przez Internet i towarzyszące mu technologie kultura wizualna, przejmując kontrolę nad wiekiem opartym na druku, doprowadzi do dewaluacji „głębokiej umiejętności czytania i pisania”. Twierdzi on, że współcześnie, uważnie czytając złożoną książkę i angażując się w jej krytyczną percepcję, taka umiejętność stanie się aktem wręcz kontrkulturowym (s. 733–738).

W swojej książce H. Kissinger poświęca również uwagę dylematowi arystokracji versus merytokracji i łączy go z ostrą krytyką jakości współczesnych elit politycznych. Autor konstatuje, że liderzy, których profilował, reprezentowali zmianę paradygmatu przywództwa z „arystokracji do merytokracji”. Żaden z sześciu opisywanych przez niego przywódców nie pochodził z wyższej klasy społecznej. Wszyscy natomiast odebrali solidną „edukację humanistyczną”. Sześć osobowości, które widziały służbę dla dobra wspólnego jako swój cel i dla których „charakter” pozostawał nader istotny, miało poczucie realiów i silnej wizji, dziedzicząc przy tym bolesne piętno wojny i próbując zainicjować „kreatywną dyplomację”. W swojej dedukcji H. Kissinger podkreśla specyfikę umiejętności rządzenia – *statecraft* – która bynajmniej nie wynika z żadnego „arystokratycznego prawa do urodzenia” lub stanowego cenzusu i przywileju, ale bazuje na konkretnych zaletach i kulturowym kontekście: „głębokiej umiejętności czytania”, szkoleniach w zakresie „humanizmu”, szerokim poznaniu „filozofii” i „historii”, a także na znajomości fizyki i nauk przyrodniczych. Autor zauważa, że współcześnie patriotyzm obywatelski zostaje zastąpiony przez „tożsamości” ducha partyjnego. Coraz bardziej liczy się edukacja techników, którzy pozostają ukształtowani przez technologiczne środowisko kwestionujące charakter i intelekt przywódczy. Stąd rekomendacja H. Kissingera do konieczności powrotu do ścisłej edukacji humanistycznej, ujmowanej i postrzeganej w kategoriach apologii i restytucji zasady „suwerennego państwa narodowego” opartego na fundamencie tradycji „westfalskiego porządku międzynarodowego” (1648 r.) i szacunku dla doniosłości historii (Hellenbroich 2022). Henry Kissinger utyskuje, że podczas gdy szkoły średnie i uniwersytety zachowują doskonałe referencje w kształceniu aktywistów i techników, humanistyczna edukacja, która ukształtowała wcześniejsze pokolenia liderów, definitywnie wypadła z mody (s. 707–733). Autor przywołuje zatem rady premiera Wielkiej Brytanii Winstona Churchilla dotyczące sposobu sprostania wyzwaniom przywództwa – „studiuj historię” (s. 35); to właśnie w historii kryją się wszystkie tajemnice państwowości, jak również zasady mądrego i skutecznego przywództwa:

Przywódcy działają również w określonych czasach, gdyż każda epoka i każda kultura stanowią odzwierciedlenie konkretnych wartości, nawyków i postaw, łącznie determinujących to, jakie rezultaty są pożądane. Działają też w warunkach rywalizacji, gdyż muszą konkurować z innymi graczami – czy to sojusznikami, czy to potencjalnymi partnerami, czy to przeciwnikami – którzy nie postępują statycznie, lecz dostosowują się do sytuacji, którzy mają własne odrębne zdolności i aspiracje. Co więcej, wydarzenia często rozgrywają się zbyt szybko, aby możliwe były precyzyjne kalkulacje: przywódcy muszą dokonywać rozstrzygnięć w oparciu o intuicję i hipotezy, których nie da się udowodnić w momencie podejmowania decyzji. W konsekwencji zarządzanie ryzykiem stanowi dla przywódcy niezbędną umiejętność analityczną (s. 33).

Konkludując, należy podkreślić, iż książka H. Kissingera *Przywództwo. Sześć studiów nad strategią światową* to ważna lektura dla każdego, kto zajmuje się fenomenem przywództwa, zwłaszcza w obszarze analizy funkcjonowania państwa, władzy i zjawiska polityki. Autor „eksploruje” profile sześciu znaczących politycznych osobowości, odwołując się przy tym do własnej subiektywnej i praktycznej wiedzy, inkrustowanej przenikliwymi obserwacjami i spostrzeżeniami na ich temat. Jego „studia przypadków” sprawiają, że książka jawi się wręcz jako niezbędna i jednocześnie przyjazna w odbiorze dla każdego, kto interesuje się specyfiką zjawiska przywództwa politycznego, jak również jego przejawami we współczesnej historii, kulturze i polityce.

Bibliografia

- Antoszewski, A. (2007), *Przywództwo polityczne*, [w:] B. Szmulik, M. Żmigrodzki (red.), *Wprowadzenie do nauki o państwie i polityce*, (Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej): 497–513.
- Bankowicz, M. (2022), *Przywództwo polityczne: niektóre aspekty teoretyczne*, „*Politeja*” 5(80): 5–20.
- Berlin, I. (2002), *Zmysł rzeczywistości. Studia z historii idei*, tłum. M. Filipczuk, (Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo).
- Dobrowolski, M. (2020), *Przywództwo polityczne Prezesa Rady Ministrów w Rzeczypospolitej Polskiej w latach 1989–2015*, (Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa).
- Hellenbroich, E. (2022), *Book Review: Henry Kissinger: „Leadership: Six Studies in World Strategy”*, „*Frontiere*”, <https://www.frontiere.eu/book-review-henry-kissinger-leadership-six-studies-in-world-strategy/> (6.09.2022).

- Kolasa, M.C. (2024), *Review – Leadership*, <https://www.e-ir.info/2024/01/09/review-leadership/> (9.01.2024).
- Leadership: Six Studies in World Strategy* (b.d.), <https://www.amazon.pl/Leadership-Six-Studies-World-Strategy/dp/0593489446> (5.07.2022).
- Leading Blog (9.02.2022), *Henry Kissinger on Leadership: Six Studies in World Strategy*, https://www.leadershipnow.com/leadingblog/2022/09/henry_kissinger_on_leadership.html (20.09.2022).
- Sempa, F.P. (b.d.), *Leadership: Six Studies in World Strategy*, „New York Journal of Books”, <https://www.nyjournalofbooks.com/book-review/leadership-six-studies-world-strategy> (10.07.2022).
- Sofaer, A. (2022), *Henry Kissinger on Successful Leadership*, „Moment”, <https://momentmag.com/book-review-kissinger/?srsltid=AfmBOooE44fkmQ2fV9NcURzqWpqA2baO9GZjh8oPrWmdHT4kJ9lzaVA> (8.11.2022).
- Tomal, D. (2025), *Wiarygodność jako argument legitymizacyjny lokalnych przywódców politycznych*, (niepublikowana rozprawa doktorska: Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie).
- Weintraub, K.J. (2004), *With a Long Sense of Time*, „The University of Chicago Magazine” 96(5), <https://magazine.uchicago.edu/0406/features/weintraub.shtml> (5.10.2024).
- Zuba, K. (2005), *Przywództwo w teorii nauk politycznych*, [w:] L. Rubisz, K. Zuba (red.), *Przywództwo polityczne. Teoria i rzeczywistość*, (Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek): 11–32.
- Żukiewicz, P. (2011), *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, (Warszawa: Difin).