

---

ANNALS  
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA  
LUBLIN – POLONIA

VOL. XXI, 1

SECTIO K

2014

---

Facultad de Ciencias Políticas  
Universidad Jan Kochanowski de Kielce, Poland

AGNIESZKA KASIŃSKA-METRYKA

*Dilemas del liderazgo contemporáneo*

---

RESUMEN

El presente trabajo analiza la problemática del fenómeno del liderazgo refiriéndose tanto a la teoría como a los ejemplos de la escena política polaca. La autora se hace preguntas científicas vinculadas con la relación entre la política y la autoridad.

**Palabras clave:** liderazgo, residente, carisma

INTRODUCCIÓN

El fenómeno del liderazgo político aún no está suficientemente analizado en la literatura actual. Los diferentes factores exógenos y endógenos modifican constantemente la imagen del liderazgo en el tiempo y lugar concretos. El presente texto tiene como objetivo analizar la relación entre el fenómeno de la autoridad y el liderazgo. En el análisis de estas cuestiones nos podremos cuestionar si todas las personas que poseen poder son a la vez líderes, y si podría existir un fenómeno del liderazgo no basado en un poder político real.

El liderazgo político fascina y desanima. Puede ser un don y una maldición. Permite alcanzar apogeos y sepulta en el olvido. Proviene del carisma natural o está creado a duras penas. La magia del liderazgo atraía desde siempre. La gente común seguía al líder y los investigadores intentaban comprender esta relación particular. Desde Plutarco [véase Plutarchus 2004–2005] pasando por Niccolo Machiavelli [véase

Machiavelli 1999] hasta el contemporáneo James McGregor Burns [véase Burns 1978] se formulaban preguntas sobre el fenómeno del liderazgo. El liderazgo está situado en muchos paradigmas y se puede analizar desde diversas perspectivas científicas. Al emprender una análisis del liderazgo político es imposible evitar preguntas sobre el poder, su esencia, formas, fuentes. *Para comprender la naturaleza del liderazgo* – constató el arriba citado Burns – *es preciso captar la esencia del poder, ya que el liderazgo es su forma específica* [Burns 1995: 262]. Por consiguiente el objetivo fundamental es examinar las relaciones entre el poder y el liderazgo. ¿Se le puede llamar líder a cada uno que esté en el poder? ¿Cada líder tiene que poseer un poder real? La aspiración de alcanzar el poder es un imperativo de actividad política y en este sentido le concierne a cada uno: *todos somos políticos „ocasionales” – cuando depositamos nuestra papeleta de votación o si expresamos nuestra voluntad de una manera semejante, aunque sólo sea aplaudir o protestar en una reunión* [Weber 2004: 274].

Las fuentes de la obediencia a las órdenes de alguien pueden provenir de la fuerza del dirigente (*force*), su autoridad (*authority*) y el poder poseído (*power*). Presentar los nombres ingleses de estas fuentes permite captar los matices de significados<sup>1</sup>. La palabra inglesa „authority” a veces se traduce también como el „poder legítimo”. Este término no se puede aceptar sin reserva alguna como uno que posee un aspecto normativo por expresar carácter legítimo del poder poseído. Giovanni Sartori notaba la traducción errónea de la idea de „Herrschaft” usada por Weber, la que se tradujo con la palabra inglesa de „authority” [véase Sartori 2010]. Es difícil definir hasta cuál punto Weber intentaba vincular el término usado con la legalidad, no obstante, es seguro que su uso en relación al poder ilegítimo o ilícito es casi imposible. Finalmente, Sartori propuso aceptar como equivalente de „Herrschaft” la palabra „rulership”, es decir dominio, sin embargo la libertad de interpretación de otros investigadores no contribuyó a ordenar la semántica.

La gente se subordina al poder por poseer éste tanto la presión (fuerza) como la autoridad. Lo último consiste en tal influencia *que permite conseguir el efecto de mando sin recurrir a la presión, y en particular a la violencia (...) cualquiera que sea la justificación legal o incluso moral de su uso* [Szostak 1999: 21–22]. Las fuentes de este poder se ven en el carisma o en la personalidad del individuo (autoridad personal) o en la posición de la persona en un grupo (autoridad institucional). La mayoría de los subordinados está convencida de que algún poder es imprescindible (aunque no es necesario que sea el mismo que existe actualmente) y los dirigentes prefieren que la obediencia a ellos venga de su autoridad y no de la posibilidad del uso de la presión. Sin existencia de normas sociales sería imposible distinguir la presión (actividad permitida por las normas) de la violencia (fuerza sin limitación alguna). La

---

<sup>1</sup> La palabra polaca „władza/poder” puede traducirse al inglés tanto como el sinónimo de „authority” como también de „power” o a veces incluso de „control”. La comprensión del contexto de uso de un término permite interpretar su significado concreto.

consolidación de las relaciones y la creación de un vínculo permanente (del poder) se realiza por hacer a los miembros de una sociedad conscientes de la necesidad de observar reglas determinadas. La institucionalización de los vínculos significa a la vez una cierta formalización. La relación de mando se expresa mejor en grupos formales, es decir donde predominan los vínculos formales sobre los personales.

De lo anteriormente dicho se llega a la conclusión de que, cualquiera que sea la fuente de la obediencia, el poder puede ser una cualidad que aparece sólo en las relaciones interpersonales, es decir, cuando se produce una relación específica de dependencia. *El poder* – afirmaba J. Mc Gregor Burns – *no es una granada de mano que puede ser pasada de mano en mano*, pero es una cierta relación en la que hay que tomar en cuenta los objetivos (las intenciones) del dirigente y del dirigido [Burns 1995:262]. La definición del poder de Weber, es decir la probabilidad de que uno de los que participan en una relación social sea capaz de imponerles su voluntad a los demás, coincide con la concepción finalmente aceptada<sup>2</sup>.

La posesión del motivo junto con la posibilidad de actuar forman las relaciones de mando. La comprensión moderna del poder considera no sólo su cantidad sino también y, sobre todo, su calidad. El poder „rico en octanos” [Toffler 2003: 39] aparece donde los miembros del grupo se unen con lazos de solidaridad y ven el objetivo de actuar en grupo. Además de la comunidad de objetivos, el poder necesita legitimación. En el fenómeno de la legitimación lo que importa no sólo es un cierto estado real (factor objetivo) sino también la convicción de los subordinados acerca de la legitimación del poder (aspecto subjetivo). Es de importancia particular en los países de Europa Central y del Este donde la desconfianza de los subordinados en cuanto a las intenciones de respetar las reglas aceptadas por el poder es significativa [véase Żukiewicz 2011].

De otro lado, son los países postcomunistas en los que se observan las expectativas específicas acerca del estilo de ejercer el poder. El gobierno de la llamada mano dura que garantiza el orden y su respeto, incluso a costa de „ajustar” los procedimientos democráticos, parece ser un modelo deseado por la sociedad.

La observación de las relaciones de mando le acerca a uno a la comprensión de la categoría del liderazgo, que es una cualidad individual del hombre pero puede desarrollarse solamente en la relación entre el individuo y el grupo. La escena política abunda en políticos más o menos eficaces, sin embargo sólo unos pocos destacan del grupo como líderes. Como escribía el ya citado varias veces Max Weber – *ira et studium* – *son elementos que definen a un político. Y sobre todo – a un líder político. Su actividad se somete a un tipo de responsabilidad totalmente distinto, el que está en una oposición total a la responsabilidad de un funcionario. El honor de un funcionario consiste en la habilidad, en una situación cuando – en contra de su opinión – el poder superior a él persiste en la orden que le parece injusta, de cum-*

---

<sup>2</sup> Al describir el poder Max Weber usaba una palabra alemana *Macht* que refleja bien su carácter específico.

*plir esa orden bajo responsabilidad del que la ha dado de una manera concienzuda y meticulosa (...) En cambio, el honor de un líder político, es decir de un hombre de Estado que se ocupa de mandar, consiste exclusivamente en la responsabilidad personal que asume por sus actos [Weber 2004: 286–287]. Además, Weber distinguió dos maneras diferentes de practicar la política. Se puede vivir o „para la política” o „de la política”. En el caso de los líderes se puede arriesgar la afirmación de que predomina la postura de „para la política”.*

Se puede acercarse a comprender la dimensión de mando de la política formulando preguntas y buscando respuestas acerca de este individuo que se distingue del público. Estas preguntas aparecen no sólo en las ciencias políticas, sino que asimismo abundan en la literatura. „Guerra y paz” de León Tolstói, „Rebelión en la granja” de George Orwell o „Antígona” de Sófocles son unos ejemplos de los muchos que hay. ¿De qué manera un hombre determinado llegó a ser líder? ¿Se puede considerar el liderazgo como un don natural o siempre es una relación elaborada bilateralmente? ¿Cómo es el carácter del grupo dirigido por el líder? Y por fin, ¿qué tipo de relaciones existen entre el líder y sus partidarios? Son unas preguntas de las muchas que surgen de la idea del liderazgo. Al encontrar la respuesta uno no cierra el problema de investigación, al contrario – está animado a aclarar nuevas dudas. ¿Los cambios de régimen se relacionan con un tipo especial de liderazgo? ¿Son los líderes de estas transformaciones ideólogos eminentes, hombres con carisma o paranoicos? *La paranoia – constataron R.S. Robins y J.M. Post – la más interpersonal de las enfermedades psíquicas, es a la vez la más política en el sentido amplio de esta palabra: se refiere a las relaciones del poder. Los paranoicos necesitan enemigos y ¿dónde se pueden encontrar más si no en el mundo de la política?* [Robins y Post 1999: 30]. La paranoia es una enfermedad y lo que aparece con más frecuencia entre los políticos son los trastornos de la personalidad. Las investigaciones demuestran que cada vez más a menudo se dejan observar tales disfunciones como la personalidad narcisista, anancástica, negativista y paranoica.

El trastorno de la personalidad llamado narcisismo consiste en el sentimiento exagerado de la propia importancia, en la tendencia a sobrevalorar los propios logros reales, en la necesidad exhibicionista de llamar la atención y despertar la admiración y en las reacciones emocionales incorrectas ante la crítica de los demás. El político con este tipo de trastorno de la personalidad abusa de la forma plural para que no se le sospeche de egocentrismo y en vez de decir „hice muchas cosas” suele decir „hicimos muchas cosas”. Al mismo tiempo carece de empatía, no sólo no tiene en cuenta las necesidades de los demás sino también les tiene envidia *estando convencido de que son ellos los envidiosos y los que le envidian a él* [Reber 2000: 468].

Otro trastorno, es decir la personalidad anancástica se refleja en demasiada absorción por los detalles, reglas, orden. En este caso, la precisión del pensamiento suele ser tan alta que desaparece el sentido básico de la actividad emprendida. El sometimiento al convencionalismo, la afición a la ceremonialidad y, a la vez, las exposiciones llenas de análisis, detalles inútiles y con un exceso de información que

introducen un caos comunicativo, son algunos de los rasgos característicos de un anancástico.

Si el tipo de la personalidad arriba presentado puede contribuir al ralentizamiento de los procesos de decisión, el político de personalidad negativista puede bloquearlos. Presenta su falta de habilidad como un mérito que hay que apreciar y adopta una postura de crítica y desprecio frente a su entorno. Si este individuo llega a formar parte de la clase dirigente suele aplazar y atrasar la realización de tareas importantes esperadas por los colaboradores.

Entre las personalidades con trastornos antes mencionadas la que está mejor descrita en el ámbito de la política es la personalidad paranoica (paranoidal). Esta disfunción de la personalidad se refleja en la desconfianza exagerada, hostilidad y sensibilidad a las acusaciones. Otros rasgos característicos de los individuos de personalidad paranoica son: recelo, vigilancia, cinismo, rivalización, sentimiento de injusticia, envidia, hipersensibilidad a la crítica, furia, vengatividad, precaución, vanidad, tendencia a la voluntariedad, despotismo etc.

Los investigadores de la escena política polaca de los últimos años notan en ella cada vez más actores con los rasgos característicos de una personalidad paranoica. Hay algunos que opinan que, particularmente, el líder de „Prawo i Sprawiedliwość” (Derecho y Justicia) reveló unos rasgos que reflejan un tipo específico de personalidad. La desconfianza frente a su entorno (por ejemplo a los periodistas), antipatía a las personas con opiniones diferentes (tanto políticas como de costumbres) expuesta de una manera abierta, sensibilidad exagerada a la crítica (incluso a la formulada dentro del PiS) y, sobre todo, la introducción consecuyente de la categorización social („nosotros” – „ellos”) son unos de los argumentos presentados. En las filas del PiS predomina una convicción de que el líder del partido sobresale por su intelecto, delimita los horizontes o define las direcciones que sigue el partido, sin embargo, no se somete a crítica alguna. La autonomía de pensamiento incluso de los militantes más importantes suele ser castigada (Antoni Mężydło, Paweł Zalewski, Kazimierz Ujazdowski, Ludwik Dorn) y los miembros comunes del partido si tienen que elegir entre la libertad de opinión y la perspectiva de volver a encontrarse en la lista electoral a veces no tienen dudas. El líder del PiS muchas veces ha sido descrito como una personalidad compuesta, multidimensional. Un hombre cerrado y dogmático que puede ser desenvuelto y encantador. Un polemista ágil que da el tono a la discusión y un jugador capaz de sacrificar casi todo por sus razones. Siente perfectamente en qué disposición está su interlocutor y puede pasar muy rápido desde reñirle hasta darle unos consejos paternales.

Paradójicamente, gracias a la inteligencia de mando de su líder y al estilo único de ejercer la política, el partido „Prawo i Sprawiedliwość” ganó las elecciones parlamentarias del año 2005 y Lech Kaczyński fue elegido Presidente de la República de Polonia. Los orígenes de ese fenómeno se hallaban en el hecho de que los hermanos Kaczyński percibieron a los grupos socialmente excluidos y supieron llegar hasta ellos en el aspecto comunicativo. Los jubilados, pensionistas, personas de una formación

peor, oyentes de una emisora de ultraderecha „Radio Maryja” pudieron sentirse relevados y apreciados. Como lo percibe un analítico, las actuaciones dirigidas al ciudadano „fatigado” cubrían las intenciones reales y respondían a las necesidades y ansiedades del hombre „de la calle” [Janowski 2008]. Es correcto afirmar que, en su retórica, el PiS apelaba a las personas con sentimiento de injusticia. *A los más pobres o vencidos – nota Krystyna Skarżyńska, psicólogo social- se les decía que no son peores que los que poseen más. Y gracias a esto, en el año 2005 el PiS ganó las elecciones. Sin embargo en cada grupo social encontramos personas con ese tipo de sentimiento de injusticia. Y por eso en cada grupo social había personas a las que les convenía esa retórica. En cambio las personas con una autoevaluación superior votaban con más frecuencia por Platforma Obywatelska (Plataforma Civil). Su elector típico se las arregla mejor en un mundo de competición y tiene una sensación de controlar su vida propia. Está dispuesto, sobre todo, a conocer el mundo y no a defenderse contra él. Asimismo tiene más confianza. Se siente seguro en Polonia porque cree en su potencial propio* [Skarżyńska 2008: 25].

El sostenimiento del poder en los años siguientes fue posible gracias a la estrategia del año 2005. El intercambio de las elites, es decir, la circulación del poder entre Platforma Obywatelska y Prawo i Sprawiedliwość cambió, fundamentalmente, tras la catástrofe de Smolensk (2010). En aquel entonces la influencia afectiva de los electores regresó con una mayor fuerza a la política polaca. Tanto la opinión pública como las elites autoritarias comenzaron a percibir y a describir la realidad bajo la influencia de unas emociones firmes y algunos de los “actores” de la escena política comenzaron a manifestar actitudes extremas.

Los psiquiatras que examinan actitudes de los políticos han observado un fenómeno parecido. Si por cada 100 personas sanas hay un psicópata, en la política este número aumenta. Por supuesto no son psicópatas estrictos sino personas de la llamada personalidad inmadura. Su característica principal es una visión del mundo en blanco y negro, negación de las palabras pronunciadas o convicción de que la verdad está siempre de su lado. Paradójicamente, los medios facilitan el funcionamiento en la política de tales actores porque a un hombre de personalidad madura, es decir al que está dispuesto a reflexionar, percibir los tonos grises o sopesar sus palabras se le consideraría poco atractivo o poco mediático. El periodo de transformación del régimen o cualquier otro intento de introducir nuevo orden favorece a los líderes con trastornos de personalidad. *No hay revolución sin paranoia (...) Para derribar el orden antiguo hay que volver a definir el bien y el mal. Encontrar a un enemigo. ¡Qué influencia tiene sobre nuestros instintos básicos! Todos lo tenemos dentro, esta división entre lo blanco y lo negro* [Murawiec 2007: 74].

Los tipos de trastornos antes mencionados no son enfermedades en sí mismos. No obstante, pueden acompañar a enfermedades tales como paranoia, depresión, manía o esquizofrenia, o, bajo condiciones del estrés y del cansancio excesivo, convertirse en ellas.

Entonces, ¿cómo debería ser el liderazgo contemporáneo? ¿Es posible construir un prototipo de un líder ideal? La evaluación de los actos de los líderes políticos requiere una definición normativa de este sujeto, es decir una determinación de un modelo normativo con el fin de calificar los actos reales de los políticos. Como lo demuestran los numerosos intentos de los investigadores, la definición de un ejemplo ideal es difícil, si no imposible. La invención de una „fórmula” para un líder ideal revolucionaría no sólo el mundo de la política sino también todas las relaciones sociales. Sin embargo, la teoría del Espíritu del Tiempo conocida en las ciencias políticas no permite olvidar que la eficacia de los actos en las relaciones de mando puede analizarse y evaluarse sólo en relación a un lugar y tiempo determinados. Ya que la política es un campo de actos arriesgados, los líderes están sometidos no sólo a la evaluación diaria sino también, conforme con la regla de „ la historia juzgará”, a la crítica de las generaciones venideras.

En la historia contemporánea de Polonia un ejemplo perfecto de liderazgo de transformación enredado en sus dilemas es Lech Wałęsa, obrero, sindicalista, laureado con el Premio Nobel, hombre que empezó a desmontar el régimen no democrático y finalmente Presidente de la República de Polonia. De un lado, Wałęsa poseía los rasgos naturales de un líder de los tiempos del cambio – carisma, capacidad de enseñar objetivos que sobrepasen las visiones de los dirigidos, habilidad de escuchar las expectativas sociales, dureza, voluntad de acción, pero también una astucia corriente y habilidad de unir los intereses aparentemente opuestos. De otro lado, su personalidad tenía una influencia destructiva sobre la política. El sentimiento exagerado de la misión histórica, sobrestimación de logros propios, desconfianza frente a otros políticos y su tratamiento como enemigos potenciales causaron que el carisma en el que se basaba el fenómeno de Wałęsa contribuyera a su extinción. El tiempo de estabilización del nuevo orden es a la vez el tiempo cuando los electores están más dispuestos a confiar en los mecanismos legales estables que en la personalidad atractiva del líder. Por consiguiente, se puede llegar a la conclusión de que un líder será percibido como óptimo a base de la evaluación del total de las consecuencias de sus actos. Sin embargo, ¿no existe ningún modelo universal y siempre actual del liderazgo? ¿Quizás sea el llamado liderazgo natural, libre de técnicas de mercadotecnia e independiente de los meandros de la historia? Como componentes de tal liderazgo natural se pueden considerar la personalidad del líder, sus bases, carácter de las relaciones con su entorno y de las interacciones. Entonces, ¿el líder ideal es carismático? La idea del carisma ha ganado mucha fama *no necesariamente por haber más carismáticos hoy que antes. Quizás sea lo contrario. La despersonalización progresiva de las relaciones sociales en las instituciones burocráticas y la cultura de masas significaría que nos las arreglamos muy bien sin personas extraordinarias; nos bastan las competentes y a la vez ambiciosas, infalibles y obedientes. A veces nos basta cualquiera* [Karwat 2001: 126].

Paradójicamente, hay una escasez del liderazgo carismático, o más amplio, de personalidades carismáticas. Cada vez más a menudo las estrellas de la música, de-

porte, literatura son llamadas carismáticas en los medios y en los políticos mediocres los periodistas intentan descubrir por lo menos las huellas de „un carisma blando”.

Entonces, ¿cuáles son los rasgos racionales característicos del liderazgo carismático? No cabe duda de que uno de ellos es capacidad de emprender una actividad que atraiga e inspire. El líder carismático convierte los actos que realiza en algo insólito. Contagia de su visión a los demás y aunque se le perciba como un „loco inspirado” los subordinados quieren cumplir su voluntad, brillar con el reflejo de su luz y sentir que se distinguen. Por consiguiente, el carisma es un fenómeno sindromático y vinculado con una definición relativa del liderazgo. Lo componen numerosas cualidades, cada una de ellas imprescindible, pero ninguna puede garantizar por sí misma que se crea, mantenga y funcione el carisma.

Los que tienen opiniones interesantes acerca del liderazgo son los especialistas en la administración. Han observado que muy a menudo los grandes empresarios se distinguen por sus rasgos carismáticos. Son personas que deben todo lo logrado a sí mismas, crean imperios industriales enormes y actuando con mucha energía consiguen realizar tareas que nadie más se había atrevido a realizar [Alberoni 2006: 28]. *El carisma del líder es la capacidad de animar a los demás a reaccionar con eficacia actuando de una manera consciente y tomando en consideración a otra gente con el objetivo de hacer algo útil juntos* [Benton 2004: 10–11]. Es convincente la observación de que los líderes carismáticos disponen de un „elemento que falta”, el que suele llamarse de maneras diferentes: habilidades de comunicación, método adecuado de tratar a la gente, ADN, divisa social, energía emocional, adaptación perfecta, etc. [Benton 2004: 11].

Además, es posible afirmar que el liderazgo carismático es un tipo de relaciones basadas en reglas y éstas provienen de la personalidad del líder que, siendo consciente de sus atributos, puede esperar la subordinación social. El liderazgo basado en reglas, sean convencionales o legales, se crea por haber supuesto que el quebrantamiento de ellas no se puede dejar sin castigo. *No importa si creemos en ellas o no – afirma Covey – probaron su autenticidad durante siglos de la historia humana* [Covey 2004: 25–34].

El líder debería ser eficaz, cualquiera que sea la fuente de su legitimación. Sin embargo, ¿qué se puede entender como la eficacia de la acción? Algunos proponen que se considere como un líder eficaz a un individuo que sigue formándose, está dispuesto a estar al servicio de los demás, manda una energía positiva, confía en la gente, mantiene la vida en armonía, cree que la vida es una aventura, es sinérgico e realiza esfuerzos con el fin de autorrenovarse. Es verdad que los contactos positivos con su entorno ayudan a construir una imagen de líder eficaz, pero en la política es la sinergia del líder la que parece ser la más importante. Si el político considera que la fuerza de actividad común es mayor que la eficacia del individuo, es posible que no sólo construya relaciones positivas sino que también tome decisiones adecuadas. Por consiguiente, es difícil crear un modelo ideal del líder fuera de contexto y sin tener en cuenta el modo de percepción de la esencia del liderazgo mismo.

Diferentes maneras de determinar el papel del líder están acompañadas por clasificaciones diversas del estilo de actuar del líder, basadas en varias premisas. Una de las tipologías más interesantes distingue un estilo visionario, de entrenador, de afiliación, democrático, dictatorial y un estilo de vaquero [Goleman 2002: 75]. Cada liderazgo político (y sobre todo de transacción) lo condicionan dos tipos de factores, es decir constitucionales (institucionales) y extraconstitucionales (behaviorales). Al primer grupo pertenecen las normas constitucionales y la práctica constitucional. Los que forman el segundo son el estilo de ejercer el poder, personalidad, habilidades y contexto situacional [Stępińska 2004: 237].

Para concluir es preciso subrayar que el liderazgo está, parcialmente, en función de las capacidades desarrolladas con habilidad pero también de la interacción entre los líderes y sus partidarios y de procesos más generales gracias a los cuales en la organización aparecen la voluntad y el comprometimiento. Es una modo de ejercer el poder que consiste en crear la impresión de actividad y de finalidad de actuaciones con el objetivo de realizar las necesidades sociales esenciales. Por consiguiente, hay que considerar el liderazgo tanto en la dimensión cultural y psicológica como en la declarativa y del procedimiento [Szkłarski 2006: 19–20].

Entonces, ¿es posible responder la pregunta sobre un líder ideal? Sí, un líder ideal es el que se pone a la cabeza y recuerda que *es la disposición de la gente a seguir a una persona la que la convierte en líder* [Bjerke 2004: 79]. Entonces, ¿el liderazgo contemporáneo se enfrenta con dilemas distintos a los del pasado? La respuesta no es simple y, paradójicamente, se puede afirmar que es la democracia la que crea un clima desfavorable para el liderazgo. Es la consecuencia de popularización de la llamada fuerte regla de igualdad conforme con la cual todos los miembros de la sociedad, cualquiera que sea su situación económica, formación o sexo, son igualmente competentes para participar en la vida pública incluyendo el proceso de tomar las decisiones que conciernen la comunidad.

Además de las condiciones antes mencionadas el mismo proceso de desarrollo de la civilización presenta nuevos retos. Las sociedades son compuestas y enredadas en relaciones internacionales, las ideologías antiguas van cayendo y, en consecuencia, es difícil crear narraciones convincentes. Las sociedades contemporáneas son cada vez más diversas y por eso es más difícil a los políticos referirse a la cultura común o al conjunto de valores. Además, aparecen unas diferencias relevantes entre el mundo político y no político. La profesionalización de la política es una espada de dos filos porque no sólo la sensibilidad sino también el lenguaje de los políticos se aleja de las expectativas y esperanzas sociales.

## CONCLUSIONES

Respondiendo a las preguntas científicas básicas debemos constatar que no quien posee el poder es líder. A pesar de poseer una influencia formal, una persona sin poder

y sin autoridad no es nombrada líder. En cambio, es posible ejercer presión (social, religiosa, política) sin poseer aparatos formales del poder. De este modo funcionan por ejemplo grupos revolucionarios, reformadores, líderes religiosos y también quienes son iniciadores de un proceso de transición política.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Alberoni, F. 2006. *Sztuka rządzenia*, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa.
- Benton, D. 2004. *Menadżer z charyzmą*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Bjerke, B. 2004. *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Covey, S. R. 2004. *Zasady skutecznego przywództwa*, Wyd. Rebis, Poznań.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A. 2002. *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski–Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław–Warszawa.
- Jaskiernia J. *Postawy wyborcze ukształtowane w wyniku oddziaływania, a problem legitymacji do sprawowania władzy*, Artículo preparado para la publicación.
- Kasińska-Metryka, A. 2012. *Proces kreacji przywódców politycznych. Od ujęcia tradycyjnego do współczesnego*, Wyd. UJK, Kielce.
- Karwat M. 2001. *Charyzma i pseudocharyzma*, [en:] *Przywództwo polityczne*, T. Bodio (ed.), Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Machiavelli N. 1999. *Książę*, Wyd. Alfa-Wero, Warszawa.
- McGregor Burns J. 1995. *Władza przywódcza*, [en:] *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, Selección y elaboración J. Szczupaczyński (ed.), Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
- McGregor Burns J. 1978. *Leadership*, Harper and Row, New York.
- Plutarchus, 2004–2005. *Żywoty równoległe*, t. 1 i 2, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Reber A. S. 2000. *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Robins R. S., Post J. M. 1999. *Paranoja polityczna. Psychopatologia nienawiści*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa.
- Sartori G. 2010. *Teoria demokracji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Stępińska A. 2004. *Marketingowe strategie wyborcze*, Wybory prezydenckie w Polsce 1990–2000. Wyd. Naukowe INPiD UAM, Poznań.
- Szklarski B. 2006. *Przywództwo symboliczne: między rządzeniem a reprezentacją. Amerykańska prezydentura końca XX wieku*, ISP PAN Warszawa.
- Szostak W. 1999. *Zarys teorii polityki*, Wyd. WSEiA, Kraków–Kielce.
- Toffler A. 2003. *Zmiana władzy*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.
- Weber M. 2004. *Racjonalność, władza, oczarowanie*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań.
- Władza i przywództwo polityczne w demokracji*, E. Nowak, D. Litwin-Lewandowska (ed.), 2010, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Żukiewicz P. 2011. *Przywództwo polityczne*, Teoria i praktyka, Wyd. Difin, Warszawa.
- Nasz król ma paranoję*. 2007. Murawiec S. en la conversación con Melechowicz M., Newsweek Polska, N° 22.
- Oblicza polskiej dumy*. 2008. Skarżyńska K. en la conversación con Maziariski W. y Ozminkowski V., Newsweek Polska N°17.
- <http://www.astercity.net/~janowski> con fecha de 01.06.2008.

## NOTA BIOGRÁFICA

**Agnieszka Kasińska-Metryka** – profesora de la Universidad Jan Kochanowski de Kielce, facultad de Ciencias Políticas. Estudia la problemática de la teoría del liderazgo, la comunicación social y los cambios en la sociedad española contemporánea.