



**Politikatudományi
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Metz Rudolf Tamás

A politikai vezetés három arca

A politikai vezetés értelmezési lehetőségei és gyakorlatai a demokráciában

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezetők:

Balázs Zoltán CSc
egyetemi tanár

Körösényi András DSc
egyetemi tanár

Budapest, 2018

**Budapesti Corvinus Egyetem
Politikatudományi Intézet**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Metz Rudolf Tamás

A politikai vezetés három arca

A politikai vezetés értelmezési lehetőségei és gyakorlatai a demokráciában

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezetők:

Balázs Zoltán CSc
egyetemi tanár

Körösényi András DSc
egyetemi tanár

Tartalomjegyzék

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása	4
1.1. A kutatási probléma.....	4
1.2. A kutatás tézise.....	5
2. A felhasznált módszerek	7
3. Az értekezés eredményei.....	12
3.1. A demokratikus vezetés tipológiája.....	12
3.2. Az esettanulmányok tanulsága	17
3.2.1. Angela Merkel és Orbán Viktor vezetése a menekült- /migrációs válság alatt	17
3.2.1. Theresa May és Jeremy Corbyn vezetése a két Brexit választás között	21
Hivatkozások.....	25
A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke.....	29

Táblázatjegyzék

<i>1. táblázat: Az analitikus sorvezető.....</i>	<i>8</i>
<i>2. táblázat Az empirikus elemzés síkjai és kapcsolódásuk a vezetés elméleti konstrukcióinak elemeihez.....</i>	<i>10</i>
<i>3. táblázat Az empirikus elemzés fókuszai a jelentésalkotó tevékenységek fényében</i>	<i>11</i>
<i>4. táblázat A demokrácia három értelmezése.....</i>	<i>13</i>
<i>5. táblázat A vezetés három lehetséges értelmezése a demokráciában (a demokratikus vezetés tipológiája)</i>	<i>14</i>
<i>6. táblázat Angela Merkel és Orbán Viktor vezetés-konstrukciója.....</i>	<i>20</i>
<i>7. táblázat Theresa May és Jeremy Corbyn vezetés-konstrukciója.....</i>	<i>24</i>

Ábrajegyzék

<i>1. ábra A disszertációkutatás menete</i>	<i>7</i>
---	----------

A disszertációban szereplő összes táblázat és ábra a szerző saját munkája.

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása

Talán nem túlzás azt állítani, hogy a demokrácia és a vezetés között érzékelhető elméleti és gyakorlati feszültség a politikatudomány – pontosabban a politikai vezetéskutatás – egyik nagy kérdése. Erre mutat rá az egyre táguló szakmai diskurzus és érdeklődés, amely egyaránt vitára készíti a vezetéskutatókat és elméletalkotókat. A demokrácia és a vezetés közötti ellentét – amelyet az egyszerűség kedvéért a továbbiakban a *demokratikus vezetés problémájának* nevezek – viszont nem merülhet ki az elméleti polemizálásban. Ugyanis már egy gyakorlatban felbukkanó problémára hívják fel a figyelmet azon politikai történések, amelyek újra és újra felszínre hozzák a demokráciákban az állampolgárok politikai vezetéssel kapcsolatos vágyait („*Yes we can*”, „*Wir schaffen das*”, „*Stable and strong leadership*”) és félelmeit („*Not my President*”). Ebből kifolyólag a kutatásom erősen problémavezérelt (Shapiro 2005), hiszen olyan kérdéssel kell szembenéznie, amely túlmutat a látszólagos elméleti diszkrepancián és ténylegesen meghatározza a politikai vezetés aktuális irányát, tartalmát, valamint a vezetők és a követők viszonyát. Ennek az elméleti és gyakorlati problémának a vizsgálatára és feloldására vállalkozom a disszertációban.

1.1. A kutatási probléma

A demokratikus vezetés inkoherens fogalomként, oximoronként vagy egyenesen paradoxonként jelenik meg a tudományos diskurzusban (Beerbohm 2015; Kane és Patapan 2012; Keohane 2010, pp. 155–193, 2016; Ruscio 2008; Teles 2012). A politikai vezetés ambivalens helyzete elsősorban abban rejlik, hogy az ideális demokrácia elképzelése nem tűri meg a vezetés gyakorlatát. Pontosabban: amíg a demokrácia fogalma egybeforr az önkormányzás, a népszuverenitás és az egyenlőség ethoszával, addig a vezetés gyakorta úgy jelenik meg, mint a hatalom, a hierarchia, a manipuláció, és így az egyenlőtlenség valamilyen letéteményese. Ily módon ez az „erős” vezetés csak gyengítheti a demokráciát.

Noha a demokratikus vezetés problémája nem teljesen ismeretlen a politikaelmélet számára (*ambiguity of leadership*: Dahl 1961; *ambivalence of executive power*: Mansfield 1989), mégis erőteljes gyanakvás és „félelem” övezi, ezért nem vagy csak igen ritkán jelenik meg az elméleti diskurzusban (Kane és Patapan 2012, pp. 10–30.; Ruscio 2008, p. ix). Ez a félelem két oldalról közelíthető meg. Egyfelől a vezetésről való félelem kielégítő és legitim igazolása lehet a demokratikus kormányformáknak, intézményeknek és procedúráknak, ugyanis könnyen bebizonyosodhatnak azon félelmek, hogy a vezetők visszaélnek a hatalmukkal. Ennélfogva szükségesnek tűnik a vezetésnek bizonyos elvek és intézményi keretek mentén történő korlátozása és az állandó legitimációs igény fenntartása. Másfelől ugyancsak komoly veszélyt jelent, ha a népszuverenitás gyakorlata vagy az intézményi vétőpontok, a hatalommegosztás, a fékek és

ellensúlyok rendszere ellehetetlenítik a vezetést, a kormányzást. A vezető számára nehézkessé, vagy akár lehetetlenné válik, hogy a közösség, a csoport többsége által kívánatosnak tartott célokat elérje. A demokratikus vezetésnek tehát egyszerre kell rendelkeznie nagy befolyással, hatalommal és ezzel egy időben kell mások – a nép, a többség, vagy épp a törvényhozás – akaratát is szolgálnia. A demokratikus vezetés tehát egyszerre erős és gyenge, ugyanis a vezetőt a legitimációs igénye egyszerre ruházza fel hatalommal, és korlátozza is abban, hogy elérje céljait (Kane és Patapan 2012; Keohane 2010, pp. 155–93).

Ez a demokratikus vezetésben rejlő ellentmondás – ahogy azt számtalan munka (lásd például: Beerbohm 2015; Kane és Patapan 2012, 2014; Kane, Patapan, és 't Hart 2009; Keohane 2016; Körösnéyi 2005; Metz 2017a; Ruscio 2008; Teles 2012, 2015; E. T. Weber 2010; Wren 2007) aláhúzza – nem kérdőjelezheti meg a politikai vezetés létjogosultságát a demokráciában. Így a kérdés nem az, hogy a vezetés szükséges-e a demokrácia működéséhez, hanem az, hogy a vezetés mely formája lehet összeegyeztethető a demokrácia egy adott ideájával. A vezetésről alkotott kép erősen függ attól, hogy a demokrácia mely ideáját kívánja a kutató, az elemző impliciten vagy expliciten védeni és érvényesíteni (Ruscio 2008, pp. 4–6), s fordítva a demokrácia mely meghatározása fér össze a politikai vezetés szükségszerűségével. Az ellentmondás tehát feloldhatónak tűnik, ha a vezetés és a demokrácia koncepcióját megfelelőképpen szabjuk egymáshoz (Beerbohm 2015, p. 639; Metz 2017). Röviden fogalmazva: a szakirodalom alapján jól kivehető, hogy a két fogalom – „helyes értelmezéssel” – kibékíthető egymással.

1.2. A kutatás tézise

Tézisem szerint a demokrácia és a vezetés fogalmakat és a gyakorlatot tekintve is kapcsolódnak. A fogalmak tehát nem csak kibékíthetők egymással, hanem szorosán is függenek egymástól. Azaz: nincs demokrácia (helyesen felfogott) vezetés nélkül s fordítva.

J. Thomas Wren (2007, pp. xii; 3; 132) amellet érvel, hogy a vezetés a társadalmi kapcsolatoknak, és annak meghatározásának az új módját jelenti, amellyel kijelölhető, hogy ki tartozzon a sokakat kormányzó kevesek közé. Ebben az értelemben a demokrácia és a vezetés fogalma között párhuzam húzható. Ha a demokrácia széles értelemben olyan rendszerként definiálható, amely a kormányzók és kormányzottak kapcsolatát egyedi módon szervezi meg (Schmitter és Karl 1991, pp. 76–77), és ha a vezetés egy olyan befolyásolási pálya a vezetők és követők között, amely meghatározott célok eléréséért jött létre, akkor a vezetést a demokrácia gyakorlataként is értelmezhetjük (Wren 2007, p. 2). Így azzal, hogy a fókusz a vezetőről a vezetés fogalmában a politikai rendszer összes tagjára helyeződik, feloldódni látszik a demokratikus vezetés problémája. Viszont a vezetés a demokrácia gyakorlataként értelemmel és tartalommal is telíti a demokratikus politika folyamatát. Megalkotja saját demokratikus valóságát, s ily módon teljesíti önigazolási kötelezettségét, amelyet a

demokrácia állandó legitimációs igénye ír elő.. Az öngazolás során értelmet nyer az, hogy mi számít „jó” vezetésnek és a vezetők és követők közötti „helyes” kapcsolatnak. S ezzel az is kirajzolódik, hogy a vezetés milyen módon járul hozzá a demokratikus politika folyamatához.

A fogalmi és gyakorlati egymásrautaltságot erősíti, hogy mind a demokrácia, mind a vezetés erősen vitatott koncepció (*essentially contested concept*: Gallie 1955; Grint 2005a, pp. 17–19).¹ Így e két fogalom elválaszthatatlanul magukban hordozzák azokat a vég nélküli vitákat, amelyek középpontjában a használatuk helyessége áll. Az ilyen fogalmak igen összetettek és különbözőképp ragadhatók meg. Jelentésüket tekintve nyitottak, amelynél fogva periodikusan revízió tárgyává válhatnak, a kontextustól és annak változásától függően. Ebben a konfliktusban a különböző jelentésváltozatok rivalizálnak és versenyeznek egymással azt illetően, melyik a helyes értelmezés. A vita tétje abban áll, hogy a demokratikus vezetés – Koselleck és munkatársai (1999, pp. 156-157) fogalmát használva – egyfajta „univerzális bálványfogalomként” a legjobb politikai berendezkedésre és kormányzásra mutat rá.

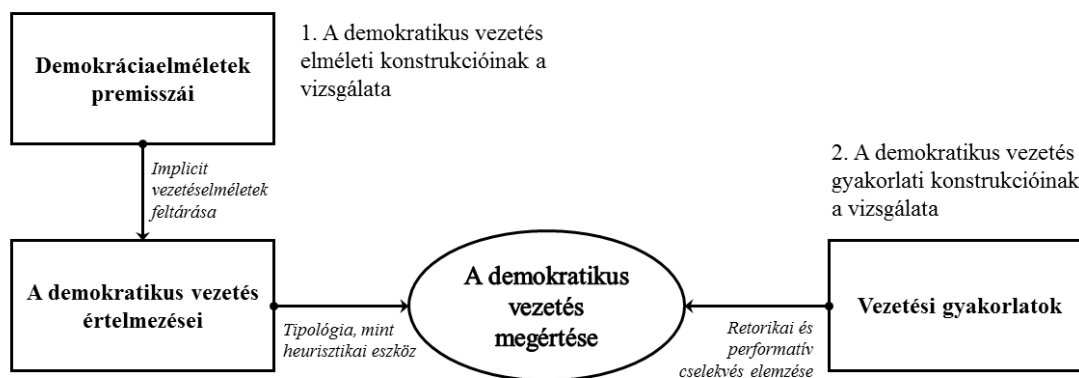
Mindehhez szükséges elfogadni három előfeltevést. Az *első előfeltevés*em szerint a konceptuális sokszínűség ellenére a vezetés rendelkezik egy stabil denotációval (Ciulla 2014b, pp. 12–16). S így nem lehet leválasztani róla a hatásgyakorlást (cselekvést), a vezető és a követők közötti kapcsolatot és interakciókat. A *második előfeltevés*em rámutat, hogy a vezetés nem feleltethető meg egy adott pozíció betöltésével (formális autoritással) (Edinger 1975, pp. 255–56; J. W. Gardner 1990, pp. 2–3; Heifetz 1994; Kellerman 1984, pp. 70–71; Tucker 1995, pp. 1-30.), s így a kormányzással és az elit kizárólagos cselekvésével (Blondel 2018; Zuba 2016). A *harmadik előfeltevés*em a vezetés normatív konnotációját (Ciulla 2014b, 2018; Ciulla és Forsyth 2011; Kort 2008) fogja meg. A vezetés fogalma egyszerre rejti magában az etikusság (*do the right thing*) és a hatékonyság (*get things done*) igényét, amelynek tartalma és mértéke a követők „önkéntes” beleegyezésétől függ. Ennek fényében rendezhető a fogalom viszonya a hatalommal, amely ezt az önkéntes kapcsolatot (Burns 1978, p. 11; Nye 2008, pp. 27; 34) jelöli.

¹ A megannyi értelmezés jól példázta a fogalmak bizonytalanságát. Amíg Joseph C. Rost (1991) az 1900-1990 között publikált 587 vezetéssel foglalkozó munkát áttekintve összesen 221 különböző definíciót talált, addig Jean-Paul Gagnon és kollégái (2014; ld. még erről: Collier és Levitsky 1997) a demokráciának nem kevesebb, mint 507 különböző formáját, fajtáját gyűjtötték össze.

2. A felhasznált módszerek

A kutatás célja megérteni a demokratikus vezetést elméleti és gyakorlati szinten egyaránt. Arra a két összekapcsolódó kérdésre keresem a választ, hogy a demokratikus vezetés problémája miképpen oldható fel gondolati (elméleti) szinten és miképpen oldódik meg az a gyakorlatban. Ahhoz, hogy erre a két kérdésre egyszerre tudjon választ adni a kutatás, egy olyan megközelítésre van szükség, amely képes a demokratikus vezetés konstrukcióinak sokszínűségét kezelni és a demokratikus vezetés problémáját elméleti és gyakorlati szinten is vizsgálni. Ennek érdekében e két perspektívát magában foglaló *konstruktivista* módszert alakítottam ki és alkalmaztam. A kutatás két perspektíváját a konstruktivizmus megközelítési módjai adják. Gail Fairhurst és David Grant² (2010, pp. 177–78) a vezetésre vonatkozó vizsgálódások tárgyát illetően megkülönböztette a (1) társadalmi valóság konstrukcióját (*construction of social reality*) és a (2) valóság társadalmi konstrukcióját (*social construction of reality*). Ezek mentén pontosítom a kiinduló kérdéseimet és a kutatás menetét (1. ábra).

1. ábra A disszertációkutatás menete



A (1) *társadalmi valóság konstrukciója* keretében a kutatások a társadalmi interakciók kognitív termékére fókuszálnak, azaz: az egyén percepcióit helyezik előtérbe. Ebből a nézőpontból a vezetés konstrukciói, kategóriái és maga a jelentésadás folyamata válik igazán fontossá. A vizsgálat tárgya tehát maga a „vezetés jelentése” (*meaning of leadership*: Grint 2014, pp. 242). A kutatás során itt arra a kérdésre keresem a választ, hogy *milyen elméleti konstrukciók keretében lehet a demokratikus vezetésről gondolkodni*.

Követve Wren (2007) a vizsgálat során az „*implicit vezetéselméletek*” módszerét alkalmazom, hogy a kiválasztott három demokráciaelmélet – a deliberatív-részvételi -, az aggregatív-pluralista - és vezérdemokrácia (Pakulski és Körösényi 2012) – vezetés konstrukcióit feltárjam. Wren (2007, p. 4) a vezetéskutatás egy szociálpszichológiai terminusát (ld. erről: Fairhurst és Grant 2010, p. 178;

² Fairhurst és Grant (2010) a megkülönböztetést Bennett Pearcetól (1995) vették át.

Fischbein és Lord 2004), az implicit vezetéselméletek módszerét adaptálja és alkalmazza történeti és elméleti kontextusban. Az implicit elméletek olyan „szűrők”, amelyeken keresztül érzékelik és értelmezik a követők mások cselekvését. Ezek a szűrők meghatározzák azt, hogy milyen ismérvek alapján nevezhető egy cselekvő vezetőnek vagy egy cselekvés vezetésnek. Az említett demokráciafelfogások esetében az implicit vezetéselméletek lencseként funkcionálnak, melyek a demokratikus vezetés problémáját kibontva meghatározzák milyennek is kell látni a „jó” vezetést, illetőleg a vezetők és a követők közötti „helyes” kapcsolatot és szereposztást.

Annak érdekében, hogy analitikai értelmet nyerjen a számtalan forrás, melyre a kutatás épül, egy elemzési protokollt határozok meg, hogy elkülönítsem és beazonosítsam az elméletek alappremisszáit és feltételezéseit a demokratikus politikát és a vezetést illetően. Az analitikai sorvezető (1. táblázat) haszna abban rejlik, hogy felfedi a nem explicit módon megfogalmazott elemeit a vezetésnek és letisztázza az elméletek közötti különbségeket.

1. táblázat: Az analitikus sorvezető

A demokrácia konstrukciói	
A demokratikus politika bemeneti oldala	a politikai folyamat katalizátora (politikai részvétel), az állampolgárok megítélése és a preferenciák természete
A demokratikus politika folyamata	a folyamat iránya és tartalma
A demokratikus politika kimeneti oldala	a szavazás szerepe és a politikai folyamat eredménye
A demokratikus vezetés konstrukciói	
A „jó” vezetés	a kihívások (célok) és a szükséges politikai tudás
A „helyes” kapcsolat a vezetők és követők között	a hatalmi viszony, az interakciók iránya, valamint a vezetők és a követők szerepe

Ennek keretében először feltárom a demokráciaelméletek alappremisszáit, a politika bemeneti és kimeneti oldalát és folyamatát illetően. Különösen fontos meghatározni a politikai folyamat iránya, tartalma és eredménye mellett, az azt elindító politikai részvételt, az állampolgárok és preferenciáik szerepét is. Végeredményében a demokráciaelméletek ilyen módon történő rendezésével meghatározom a vezetésről való gondolkodás elméleti keretét. Másodsor, mindebből kiindulva újraértelmezem a demokratikus vezetés jelentését. Értelmezem az adott elméleti keretben a „jó” vezetést az alapján, hogy az milyen kihívások előtt állhat és milyen politikai tudást igényel. Ezen tovább lépve közelebbről is megvizsgálom a vezetők és követők közötti helyes kapcsolatot annak fényében, hogy az elméletek milyen hatalmi viszonyt, interakciókat és milyen szereposztást határoznak meg a vezetők és követők között. Ezzel a demokratikus vezetés egy-egy adott típusát rajzolom fel, kihangsúlyozva, hogy azok milyen módon járulnak hozzá az adott demokratikus politikához. A vezetéstípusok együttesen majd egy tipológiában állnak össze.

A (2) valóság társadalmi konstrukciója kapcsán a kutató a valóságot létrehozó interakciókat vizsgálja. A vezetés itt nem egy „gondolati termék”, hanem cselekvés. Azaz: a vezetés nem egyéni vagy a kutatás esetében elméleti konstrukció, hanem közös alkotó tevékenység. Így ehelyütt a

vizsgálat tárgya már a „*jelentés vezetése*” (*leadership of meaning*: Grint 2014, p. 242). A kutatás itt arra kérdez rá, hogy *miként konstruálódik meg a demokratikus vezetés, pontosabban: a vezető miként tudja létrehozni a maga demokratikus valóságát.*

A demokratikus vezetés gyakorlati konstrukciói kapcsán egy-egy adott vezető retorikai és performatív cselekvésére kerül a vizsgálat hangsúlya. A vezető meghatározza saját demokratikus gyakorlatát és valóságát, amelyet öt elemzési sík – Keith Grint (2001, 2005b) nyomán az identitásépítés, a helyzetdefiniálás, a vízióalkotás, a taktikaalkotás és a követők mobilizálása – mentén írok le (2. táblázat). A gyakorlati vezetés-konstrukciók ezen öt aspektus mentén történő strukturálása három módon járul hozzá a kutatás egészéhez. Egyrészt összefogja a vezetés retorikai (*wordcraft*) és a performatív (*stagecraft*) teljesítményét (Uhr 2014), amely együttesen adja a vezetés gyakorlatát. Másrészt az elemzés egyaránt bevonja a vezetőt, és a mobilizálás nyomán a követőket is az elemzésbe. Ezzel egyfelől egy átfogó kép alakítható ki a vezetésről, szem elől nem tévesztve a fogalom denotációjában gyökeret verő elemeit. Másfelől így a vezetői konstrukció nem kerül névértéken való elfogadásra, hiszen visszacsatolásként a vezetés értékelését a mobilizálás hatásosságához mérten a követők végzik el. A vezető szerepfelfogása vagy a szavaiban és a tetteiben esetlegesen felmerülő különbségek csak annyiban relevánsak, amennyiben azok a követők viszonyulásában értelmet nyernek. Leegyszerűsítve: itt a kérdés az, hogy a követők hitelesnek tartják-e a vezetőt az általa kialakított vezetéskép fényében vagy sem. Harmadrészt a történetek átlátható módon történő rendezésével lehetővé válik a vezetéstípusok elemeinek kiemelése, a tipológiában való elhelyezés és a vezetők összehasonlítása. Pontosabban fogalmazva: a vezetés minden gyakorlati konstrukciójából kiolvashatók a vezetéstípusokra jellemző elemek és vonások. Sőt az elemzési síkok mentén feltárhatóak a vezetéstípusok absztraktabb elemei és az esetek látensebb jellegzetességei is.

Az identitásépítés során a vezető nem csak saját „képzeletbeli” közösségét (Grint 2001, p. 6) hozza létre, de meg is határozza, hogy milyen szerepet tölthetnek be ebben a kapcsolatban a követői. A helyzet definiálásával a vezető leírja, hogy a vezetésnek milyen kihívással kell szembenéznie, míg a vízióalkotás során a célokban konkretizálja a szükséges cselekvés irányát. A vezetői taktika már ezen célok elérésére irányul. Azaz: a vezetők a vezetésük kimenetelét kívánják meghatározni. Ebben kirajzolódik a vezetők által előnyben részesített politikai tudás, amely meghatározza az eszközválasztásukat, a döntéseiket és végső soron a politikájukat. A taktikaalkotás során a vezetésnek össze kell hangolnia a vezetők akaratát és a követők cselekvését, a közöttük lévő hézagot minimalizálva. Így elkerülhetetlen, hogy a vezető rendezze a követőivel a kapcsolatát különös tekintettel a hatalmi viszonyra, az interakciók irányára és a szereposztásra. A követők mobilizálása lényegében mindezen vezetői retorikai és performatív teljesítmény elfogadásáról szól.

Ennek egyik oldalán a vezetői hatásgyakorlás, a másikon már a követők ítélete (preferenciáik kinyilvánítása és változása) áll.

2. táblázat Az empirikus elemzés síkjai és kapcsolódásuk a vezetés elméleti konstrukcióinak elemeihez

	Jó vezetés	Helyes kapcsolat
1. Identitásépítés (Kik vagyunk?)	-	Követők szerepe: Milyen szerepet kapnak a követők a vezetés folyamatában?
2. Helyzetdefiniálás (Hol vagyunk?)	Kihívások: Milyen kihívások előtt áll a vezetés?	-
3. Vízioalkotás (Mit szeretnénk elérni?)	Kihívások: Milyen célokat tűz ki a vezetés?	-
4. Taktikaalkotás (Hogyan szeretnénk a célokat elérni?)	Politikai tudás: Milyen politikai tudást igényel a célok elérése és a megfelelő eszközök kiválasztása?	Interakciók iránya: Milyen pályát írnak le a vezetők és a követők közötti interakciók? Hatalmi kapcsolat: Miképpen értelmezhető a vezetők és a követők hatalmi viszonya? Vezető és követők szerepe: Milyen szerepet kapnak a vezetők és a követők a vezetés folyamatában?
5. Követők mobilizálása (Miért kívánják a követők mindezt elfogadni?)	Visszacsatolás: a vezetés követői értékelése	

Ezen elemzési síkok mentén hasonlítottam össze két-két vezetőt és helyeztem el őket a heurisztikai eszközként szolgáló tipológiában. Amíg a 2015-16-os migránsválság kapcsán Orbán Viktor és Angela Merkel vezetését, addig a 2016-os Brexit népszavazás és a 2017-es brit parlamenti választások közötti időszakban Theresa May és Jeremy Corbyn vezetését elemeztem a felvázolt elemzési szempontrendszerben egymáshoz, és az elméleti vezetéskonstrukciókhoz viszonyítva. Az esetválasztást két körülmény indokolja. Egyfelől olyan események köré szerveződnek, amelyeket egyes elemzők és kommentátorok a demokrácia kihívásaként értelmeznek, míg mások a demokrácia egyfajta beteljesüléseként írnak le. Általánosan ez a bizonytalanság látványosan kihangsúlyozza és kontrasztosabbá teszi a demokratikus vezetésben rejlő problematikát, amelyet a rutinjellegű politikai üzemmód és cselekvés könnyen elfedhet. Másfelől az összehasonlítani kívánt vezetők tevékenysége és vezetésértelmezésük igen különböző képet láttatnak, amely segít őket az egyik vagy másik viszonyítási ponthoz közelítve elhelyezni és értelmezni.

Az empirikus kutatás során összekapcsolom a vezetés retorikai és performatív tevékenységét. Ez a gyakorlatban annyit tesz, hogy egyszerre elemzem a releváns megnyilatkozásokat, azaz a retorikát, valamint a konkrét politikai döntéseket, és mindezeknek a követőkre gyakorolt hatását, azaz az előadást és annak értékelését. Ebből kifolyólag az empirikus vizsgálódás három elemből (kvalitatív tartalomelemzés, történeti narratív elemzés, a közvélemény-kutatások és a választások elemzése) tevődik össze, amelyek különbözőképpen járulnak hozzá a vezetői alkotótevékenységek feltárásához (3. táblázat).

3. táblázat Az empirikus elemzés fókuszai a jelentésalkotó tevékenységek fényében

	Tartalomelemzés	Történeti elemzés	Közvélemény-kutatások és választások elemzése
1. Identitásépítés	X	-	-
2. Helyzetdefiniálás	X	-	-
3. Vízióalkotás	X	-	-
4. Taktikaalkotás	X	X	-
5. Követők mobilizálása	X	X	X

Fontos itt aláhúzni, hogy az empirikus elemzés célja nem egy számszerűsíthető eredmény, vagy az elméleti vezetési konstrukciók igazolása, hanem a tipológia relevanciájának a bemutatása és a vezetői történetek újbóli, strukturált leírása és mélyebb megértése.

Mindezzel a disszertáció kapcsolódni kíván a *kritikai vezetéskutatás agendájához* (Collinson 2014; Collinson és Grint 2005), amely a politikai vezetés változó, változékony természetére kíván rámutatni, előhívva és újragondolva a vezetéskutatás alapvető dilemmáit és ellentmondásait. A kutatás megközelítésének alapját a tézise adja, miszerint a vezetés és a demokrácia fogalma nem csak, hogy nem mondanak ellent egymásnak, de még függenek is egymástól. Sőt, gyakorlatot tekintve a politikai vezetés formatív és konstitutív módon járul hozzá a demokráciáról alkotott képhez. Ily módon kívánom feloldani a demokratikus vezetés problémáját elméleti és gyakorlati szinten egyaránt. E vállalkozás tétje épp abban a felismerésben érhető tetten, hogy a problémának nem csak elméleti, de gyakorlati relevanciája is szembetűnő.

A kutatás célja egy a demokratikus vezetésre fókuszáló tipológia felállítása és alkalmazása egy két perspektívát magában foglaló konstruktivista megközelítésben. A tipológia elméleti szinten különböző nézőpontokat foglal magában, amelyek önmagukban is ugyan helyesek lehetnek és koherens világot alkothatnak, mégis csak együtt képesek teljes képet adni a politikai valóságról. Empirikus szinten a tipológia a megvalósuló vezetési gyakorlatok és események plurális olvasatát és értelmezését teszi lehetővé, amellyel elkerülhető a vezetés bizonyos elméleti szempontból releváns elemeinek diszkreditálását és delegitimálását. A plurális olvasat átlátható módon kezeli saját elméleti előfeltevéseit, azok hatását a vezetésről alkotott tudásra, valamint az „eredmények” interpretálását.

Összességében a vállalkozás újszerű és hiánypótló jellege a demokratikus vezetés problémájának feloldásának irányában és módjában mutatkozik meg, pontosabban: a szakirodalomban megjelenő megoldási stratégiákat meghaladó tézisében, a kétirányú az elméleti és gyakorlati szintet egyszerre átölelő konstruktivista megközelítésében és a kérdés plurális olvasatát lehetővé tevő tipológiában.

3. Az értekezés eredményei

3.1. A demokratikus vezetés tipológiája

A demokrácia és a vezetés kapcsolatának konkretizálása során az első lépés a három demokráciaelmélet premisszáinak feltárása volt. A demokrácia három különböző ideáját, a deliberatív-részvételi demokrácia *morális* -, az aggregatív-pluralista demokrácia *materiális* - és a vezérdemokrácia *politikai* koncepcióját jártam körbe. A deliberatív-részvételi demokrácia azt a normatív célt fogalmazza meg, hogy növelni kell az állampolgári kontrollt a döntések felett, és az állampolgárok autonómiáját a politikában. Alacsonyabbra helyezve az elvárásokat, az aggregatív-pluralista demokráciában központi problémaként már az merül fel, hogy miként lehet a preferenciákból kormányprogram vagy közpolitika, illetőleg miként lesz az érdekekből hatalom, hatalmi tényező úgy, hogy a demokratikus keretek ne sérüljenek. A vezérdemokrácia elméleti keretében viszont a demokrácia már csak egy módszer, egy eszköz a kormányzásra alkalmas vezetők kiválasztására. Áttekintve az elméleteket, rámutattam azokra az alappremisszákra (4. táblázat), amelyek mentén azok megkonstruálják és igazolják demokráciaképüket.

A demokratikus politika *bemeneti oldalán* arra voltam kíváncsi, hogy *ki* a politikai cselekvés alanya és *mi* indítja be a politikai folyamatot. A politikai folyamat katalizátora minden esetben a politikai részvétel, amíg azonban az a deliberatív-részvételi demokrácia elméleti keretében elsősorban nem konvencionális és közvetlen, amelyet szélesíteni ajánlatos, addig az aggregatív-pluralista demokráciában az állampolgárok már csak konvencionális és formális módon, a politikusokon keresztül indítják be a politikát, s részvételük szintjének növelése nem feltétlenül szükséges. Ezzel szemben a vezérdemokráciában a politikai folyamatot a vezetés – mint a részvétel egy megkülönböztetett formája – indítja be. Itt bár a vezetők kiváltsága a valódi politikai hatással járó részvétel, mégis szükségesnek tűnik a vezetők felhatalmazása és leváltása kapcsán az állampolgárok passzív, és időnkénti aktív hozzájárulása a politikai folyamathoz. Az állampolgárokról, ennek megfelelően, eltérő kép rajzolható fel. Amíg a deliberatív-részvételi demokráciában a politika közérdek-orientált, racionális, kompetens és informált állampolgárokat feltételez, addig az aggregatív-pluralista demokrácia már pesszimistább az informáltságot illetően, és az önérdékkövetést hangsúlyozza. A vezérdemokrácia nyújtja a legpesszimistább képet az állampolgárokról, amikor kompetenciájukat és tudatosságukat tekintve megkülönbözteti őket a hivatásos politikusoktól. A politika minden esetben az állampolgári preferenciák „körül” szerveződik, ugyanakkor ezek a deliberatív-részvételi - és a vezérdemokrácia politikaképe szerint a folyamat során (*ex-post*) változnak, ellenben az aggregatív-részvételi elmélet (*ex-ante*) adottnak veszi azokat.

4. táblázat A demokrácia három értelmezése

	Deliberatív-részvételi demokrácia (a demokrácia morális értelmezése)	Aggregatív-pluralista demokrácia (a demokrácia materiális értelmezése)	Vezérdemokrácia (a demokrácia politikai értelmezése)
Bemeneti oldal			
Katalizátor	közvetlen, nem konvencionális részvétel	közvetett, konvencionális részvétel	a vezetés, mint a részvétel egy megkülönböztetett formája
Állampolgárok	közérdek-orientáltak, racionálisak, kompetensek és informáltak	önérdek-orientáltak, racionálisak, kompetensek, de korlátozottan informáltak	önérdek-orientáltak, irracionálisak, inkompetensek és nem informáltak
Preferenciák	ex-post	ex-ante	ex-post
A folyamat			
Iránya*	bottom-up	bottom-up	top-down
Tartalma	a preferenciák többoldalú alakítása (deliberáció)	a preferenciák mechanikus összegzése (reszponzív politika: aggregáció és képviselet)	a preferenciák egyoldalú alakítása (monopolista verseny és manipulálás)
Kimeneti oldal			
Szavazás szerepe*	másodlagos, de elkerülhetetlen: a deliberáció időleges lezárása	elsődleges: a preferenciák formális összegzése	elsődleges: a vezetők kiválasztása, felhatalmazása és leváltása
Eredmény	mindenki által elfogadható méltányos döntés (a konszenzus állandó keresésével)	aggregáción alapuló kompromisszum (többségi döntés)	kollektív problémák megoldása (ellenkező esetben a vezető leváltásra kerül)

* Pakulski és Körösi 2012, p. 100 alapján

A demokratikus politika *folyamatának* vizsgálata során arra fókuszáltam, hogy az adott elmélet *hogyan* köti össze a politika alanyait annak folyamatával. Az első két elméleti keret egyaránt alulról felfelé épülő (bottom-up) folyamatot ír le, amely a közérdek kialakulásában és kialakításában merül ki. Amíg azonban a deliberatív-részvételi demokrácia a deliberációban a preferenciák többoldalú alakítását látja, addig az aggregatív-pluralista demokrácia azok mechanikus összegzését – aggregációját és képviseletét – feltételezi, kiemelve a politikai szereplők rezponzivitásának kívánalmát. A vezérdemokrácia mindezzel szemben a közérdek kialakítását egy felülről lefelé irányuló (top-down) politikai folyamatként írja le, amelyet a politikai vezetők monopolista versenye és a preferenciák egyoldalú alakítása, befolyásolása és manipulációja határoz meg.

A demokratikus politika *kimenetelét* tekintve a folyamat céljára mutattam rá; pontosabban arra, hogy a politika *miért* is zajlik. A szavazás intézménye a deliberatív-részvételi demokráciában másodlagos, de elkerülhetetlen a deliberáció időleges lezárásakor. A politika itt egy mindenki által elfogadható, méltányos döntést eredményez, amely később is megkérdőjelezhető marad. Ez azt jelenti, hogy az elmélet számára a konszenzus állandó, de mégis elérhetetlen cél lesz. Az aggregatív-pluralista demokrácia számára viszont a preferenciákat formálisan összegző szavazás egyenesen a kompromisszumot biztosító aggregatív döntést jelenti, amelynél fogva szerepe elsődleges. A vezérdemokrácia számára a vezetők kiválasztása, felhatalmazása (*authorization*) és leváltása szempontjából válik fontossá a szavazás. A politika kimenetele mégsem ez, hanem a kollektív problémákat orvosolni kívánó „jó” kormányzás.

A különböző demokráciafelfogások a vezetés más-más formáját igénylik (*jó vezetés*), s különféle kapcsolatokat írnak le/elő a vezetők és a követők között (*helyes kapcsolat*). Ezzel a vezetés három lehetséges értelmezését, implicit elméletét alkottam meg (5. táblázat), amely a maguk értelmezési keretében „erős” vezetést jelentenek, és nemhogy nem veszélyeztetik, de inkább erősítik, elősegítik a demokráciát. A vezetéstípusok különbözőképp járulnak hozzá a demokratikus politikához. Másképp fogalmazva: a demokrácia különböző gyakorlatát írják le.

5. táblázat A vezetés három lehetséges értelmezése a demokráciában (a demokratikus vezetés tipológiája)

	Deliberatív-részvételi demokrácia	Aggregatív-pluralista demokrácia	Vezérdemokrácia
A „jó” vezetés			
Kihívások	transzformatív vezetés (a demokratikus vezetés morális koncepciója)	tranzaktív vezetés (a demokratikus vezetés materiális koncepciója)	karizmatikus vezetés (a demokratikus vezetés politikai koncepciója)
	„morális alapítás” - morális iránymutatás - konstruktív problémamegoldás - követők beemelése a politikába (empowering)	„politikacsinálás” - politikai részvétel biztosítása - a közérdek kialakítása	„bizonytalanság leküzdése” - alkalmasság bebizonyítása - új rend kialakítása (kinyilatkoztatás/innováció, régi rend lerombolása, vezérség, mint monopólium)
Politikai tudás**	episztémé (elméleti, filozófiai tudás)	tekhné (technikai, produktív tudás)	praxisz (gyakorlati tudás)
A „helyes” kapcsolat			
Hatalmi kapcsolat	a hatalom kollektív gyakorlása (power with) (empowerment)	a hatalom mások felett gyakorlása (power over) (domination)	a hatalom valaminek a megtételére (power to) (authorization)
Interakciók iránya*	horizontális (értékalapú kapcsolódás)	vertikális (érdekalapú kapcsolódás)	vertikális (érzelmi kapcsolódás)
A vezetők és a követők szerepe	koaktív koaktív	reaktív proaktív	proaktív reaktív

*Pakulski és Körösenyi 2012, p. 100 alapján

**Körösenyi 2005, p. 239 alapján

A deliberatív-részvételi demokráciában a *transzformatív vezetés* (ld. például: Barber 1989, pp. 237–42, 2004; Burns 1978, 2003; Ruscio 2008) érvényesülhet, amely előtt kihívásként egyfajta „morális alapítás” áll. Ez kiterjed a demokratikus keretek kialakítására és a politika megfelelő módjának fenntartására. E demokráciafelfogásban – természetéből fakadóan – az alapítás kihívása állandósul, amelyet három mozzanatban határoztam meg. Az első a morális iránymutatás volt. Ehhez a vezetőnek abszolút és univerzális elméleti tudásra (*episztémé*: Körösenyi 2005, p. 233) van szüksége, amely képessé tesz arra, hogy az „igazságot” keresse, azaz a megfelelő kérdéseket tegye fel; illetőleg arra, hogy az „igazságot” közvetítse, azaz meghatározza a közös gondolkodás mikéntjét. A cselekvés értékracionális (M. Weber 1987, pp. 53–54) és így elsősorban az érzületetika dimenziójában (M. Weber 1989, pp. 71–88) ítéhető meg. Egy másik mozzanat a vezető számára, hogy konstruktív és adaptív módon a deliberáció folyamatán keresztül kezelje a problémákat és a konfliktusokat, amelyhez elengedhetetlen a kívánt kényszermentes, kölcsönös tisztelet,

elismerésen és reciprocitáson alapuló kommunikáció elősegítése és fenntartása (Barber 1989, 2004, pp. 237–42; Gastil 1994, pp. 960–62). A harmadik mozzanat a követők politikába történő beemelése, felhatalmazása (*empowerment*: Barber 1989, p. 121; Burns 2003, pp. 25–26; 182–85; Ciulla 2014; Gastil 1994, pp. 959–60; Perkins 2010), hogy ők is a folyamat részeseivé és akár vezetőivé válhassanak. Összességében a transzformatív vezetés lehetővé teszi a részvételt és a deliberációt (a preferenciák többoldalú alakítását), s ezt támogatva neveli és transzformálja a követőket és elősegíti a preferenciák racionalizálását és konvergálását, s végül, de nem utolsósorban a mindenki által elfogadható méltányos döntést. Ennek eredményeképp a vezetők és a követők szerepei gyakran felcserélődhetnek (*law of the situation*: Follett 1942b), s együtt gyakorolják a hatalmat (*power with*: Follett 1930, pp. 179–94, 1942). A vezetők és követők közötti interakciók horizontális pályát írnak le, amelyben mindkét fél koaktív (kölcönösen aktív) szereplővé válik (Barber 1989, pp. 121–25, 2004, pp. 239–40; Gastil 1994, pp. 958–63; Kuyper 2012; Raelin 2012). Kapcsolatuknak bizonyos végső értékeken (pl. a szabadság, az egyenlőség és az igazságosság: Burns 1978, p. 426) és magán a részvételen kell nyugodnia. Ennek alapján kijelenthető, hogy a teljes és valós közvetlen állampolgári részvétel, és így a bottom-up politikai folyamat, amelyet a deliberatív-részvételi demokrácia előír, előfeltételezi a transzformatív vezetést.

Az aggregatív-pluralista demokrácia elmélete a *tranzaktív vezetést* (Burns 1978; Downton 1973) írja elő, amelynek célja a „politikacsinálás”, azaz: a preferenciák aggregálásának és képviselésének a megvalósítása, valamint a kompromisszum kialakítása. Leegyszerűsítve a vezetésnek össze kell kapcsolnia az egyéni preferenciákat, a közösségi érdekeket a kormányzással egy piaci jellegű cserekapcsolat keretében. Ezt két mozzanatban fogtam meg: egyrészt a vezetésnek szükséges, a közjavak létrehozása és a preferenciák kifejezése céljából fenntartani a kollektív cselekvést (Olson 1971, pp. 174–78; ld. erről: Boda 2013); másrészt a vezetésnek ki is kell alakítania a közérdeket, a közakaratot megtestesítő politikát (Downs 1957, p. 87, 1962; McFarland 1969). A vezető számára szelektív ösztönzők (Olson 1971, pp. 174–78), és kemény hatalmi - (Downton 1973; Nye 2008, pp. 77–84) és a preferenciákat közvetetten befolyásoló heresztetikai eszközök (Riker 1986; ld. erről: Körösenyi 2009a, 2009b; McLean 2002) állnak a rendelkezésére, amellyel közvetve képes a politikát „finomhangolni”. A megfelelő eszközök kiválasztásához és alkalmazásához elsősorban produktív, technikai tudásra (*tekhné*: Körösenyi 2005, pp. 232–33) van szükség, amelynek birtokában a vezető „gépészként” legyártja a közérdeket az eleve adott preferenciákból és ily módon üzemelteti a politika gépezetét. A vezető cselekvése célracionális (M. Weber 1987, pp. 53–54), amelynek a megítélése a felelősségetika (M. Weber 1989, pp. 74–75) keretében történik. Tehát önértékéből fakadó céljaihoz úgy rendel eszközöket, hogy közben érvényesíti a közérdeket, nem rúgja fel a demokratikus játékszabályokat és tiszteletben tartja az intézményeket övező (modális) értékeket (Burns 1978, p. 426). Ezt a tudást azonban bárki elsajátíthatja. A vezető rendelkezik

ugyan a legnagyobb befolyással, hatalommal is a követői felett (*power over*: Dahl 1957, pp. 202–3), mégis ki van szolgáltatva az intézmények és procedúrák által becsatornázott követői akaratnak és preferenciáknak (Dahl 1961, p. 258; ld. erről: Keohane 2015). Mivel a követők így nem veszítik el kezdeményezőképességüket, a vezetők reaktív szerepbe kényszerülnek (vö. *eventful man*: Hook 1955). Összességében a vezetők és a követők közötti cserealapon szerveződő érdekkapcsolat hierarchikus, vertikális, de a két fél kölcsönösen függ egymástól. Így a politikai folyamat bottom-up jellege és a vezető kiemelt szerepe (hatalmi kapcsolat, vertikális interakciók) is megmarad.

A vezérdemokrácia a különösen hatékony, karizmatikus vezetés (Tucker 1968, 1995; M. Weber 1987, pp 248–60; 271–75, 1989, 2009, pp. 340–417)³ képét idézi meg, amely képes kezelni a vélt vagy valós kollektív problémákat és leküzdeni a politikában rejlő bizonytalanságot (Körösenyi, Illés, és Metz 2016). Ezzel lényegében ebben a keretben a demokratikus politika és a vezetés célja azonossá válik. Két mozzanatban foglaltam össze ezt a kihívást. Az első értelmében a vezérnek bizonyítania kell alkalmasságát a kormányzásra. Ehhez egyfelől erősen kontextus-függő erényekkel (arányérzékkel) és gyakorlati tudással (*praxisz*: Körösenyi 2005, pp. 232–33) kell rendelkeznie, melyek képessé teszik a vezetőt, hogy felelősen döntsön, és céljai érdekében cselekedjen. Másfelől a vezető e képességeit (karizmáját) a követőknek fel- és el is kell ismerniük (M. Weber 1987, pp. 248–89; 272, 2009, pp. 342–43; 345–47). A második mozzanat szerint a vezérnek karizmatikus kinyilatkoztatására, víziójára és innovációjára alapozva új rendet kell létrehoznia (Illés, Körösenyi, és Metz 2018), amely a régi rend lerombolását (*creative destruction*: Schumpeter 2006, p. 83; M. Weber 2009, pp. 247–51) vonja maga után. Ebből következően a vezér, aki nem tűr meg vetélytársakat, vezetési monopóliumot alakít ki (M. Weber 1987, p. 272, 2009, p. 342). Így egyetlen „biztos” pontként, egymaga válik a közösség forrásává. Mindezek nyomán a vezér elhivatottsága (szenvedélye) és tartalmi víziója (felelőssége) egyszerre kívánja meg az érték- és célracionálitást, amelyek összességében a vezér cselekvésének belső logikáját jelentik, míg külső értékelését az ezzel párhuzamos érzület- és felelősségetika adja.

Bár az állampolgárok politikai szerepe és részvétele a vezérdemokrácia elméleti keretében másodlagos, mégis a követés különösen fontos momentumává válik (M. Weber 1987, p. 272). A vezér érzelmi és értékközösséget teremt követőiből. A követők közösségként szorosán, érzelmi alapon (M. Weber 1989, p. 47) kötődnek vezérükhöz, akinek – politikai értelemben teljesen – alávetik magukat, és akit felhatalmaznak a cselekvésre (*power to*). Kapcsolatuk így elkerülhetetlenül vertikális, melyben a vezér szerepe proaktív, míg a követők reaktívvá válnak. A karizmatikus vezetést egyedül az korlátozza, hogy a követés fegyelmezővel (erőszakkal) nem

³ Ide értve Joseph A. Schumpeter innovatív vezetőjét is (Schumpeter 2006; ld. erről: Brooker 2010).

kikényszeríthető (M. Weber 2009, pp. 406; 417), hiszen annak a karizma fel- és elismerésén, valamint belső érzelmi odaadáson kell nyugodnia.

Mindezzel a demokratikus vezetés implicit vezetéselméleteinek feltárásával kialakítottam egy vezetéstipológiát. Közelebbről szemügyre véve a demokratikus politika eltérő felfogásait szembevetővé vált, hogy követve a demokráciaelméletek elvárásait és premisszáit a vezetés mindegyikben kritikus szerepet játszik azzal, hogy valamilyen módon hozzájárul a demokratikus politika folyamatához. Saját elméleti kontextusukban steril módon ugyan, de koherens képet jelenítenek meg, amelyekben összesűrűsödnek a demokratikus vezetés irányában megfogalmazható elvárások. Ennek megfelelően a demokratikus vezetés kapcsán is morális -, materiális - és politikai koncepcióról beszélhetünk. Erre alapozva ezen átfogó tipológia lehetővé teszi a konkrét vezetési gyakorlatok plurális olvasatát és értelmezését a demokráciákban és így alkalmasnak tűnik arra, hogy heurisztikai eszközként segítse az empirikus elemzést.

3.2. Az esettanulmányok tanulsága

A demokratikus vezetés gyakorlati problematikájának kapcsán azt a kérdést fogalmaztam meg, hogy *miként konstruálódik meg a demokratikus vezetés a gyakorlatban*, pontosabban: *a vezető miként tudja létrehozni a maga demokratikus valóságát és gyakorlatát, miként igazolja és fogadhatja el saját tevékenységét*. A négy kiválasztott vezető (Angela Merkel, Orbán Viktor, Theresa May és Jeremy Corbyn) elemzése során a vezetéstípusok viszonyítási pontokként, heurisztikai eszközként szolgáltak, lehetőséget adva az adott demokratikus vezetés plurális olvasatára. Egy-egy konkrét demokratikus vezetés-konstrukció úgy jön létre, hogy elkerülhetetlenül egyik vagy másik pozícióhoz fog közelebb kerülni.

3.2.1. Angela Merkel és Orbán Viktor vezetése a menekült- /migrációs válság alatt

A menekült- vagy migrációs válság élesen rávilágított a helyes demokratikus vezetés igényére és szükségességére. A két vezető eltérőképpen viszonyult a válsághoz és a vezetéshez, amely következményeképp megítélésük is éles kontrasztot mutatott. A vezetői történetek strukturálása során kirajzolódtak azon szempontok és elemek, amelyek alapján a különböző demokratikus vezetéstípusok felismerhetőkké váltak és végeredményében a két vezető közötti különbség kikristályosodott (6. táblázat). Fontos aláhúzni, hogy a kutatás itt nem kívánja azt állítani, hogy egyik vagy másik vezető morális vagy hatékonysági szempontok mentén „jobb” lett volna, csupán arra mutat rá, hogy a vezetők az adott kontextusban eltérő demokratikus vezetést kívántak érvényesíteni.

Milyen kihívások előtt állt a vezetés? Milyen célokat tűztek ki a vezetők?

A válság értelmezése során két eltérő kihívásként megjelenő helyzet rajzolódott ki. Orbán Viktor válságértelmezése az úgynevezett „biztonságiasítás” narratíváját (ld. erről: Szalai és Göbl 2016) követte, amely a közbiztonság, az életszínvonal és a keresztény és nemzeti kultúra védelmét, azaz a bizonytalanság leküzdését vonta maga után. A vezetői dramatizáció következményeként a migrációs válság azonban nem merült ki ennyiben, hiszen identitásválságot, elitválságot és demokráciaválságot is előidézett. Ezzel szemben Merkel elsősorban humanitárius krízisként kezelte a válságot (ld. erről: Helms, Van Esch, és Crawford 2018; Mushaben 2017b, 2017a), amelyet morális veszélyként a terrorizmus, a szélsőjobboldali mobilizáció és az európai szolidaritás hiánya tovább mélyíthet. Ennek nyomán fogant meg a történetben a „morális alapítás” gondolata és kihívása, amely a német és európai társadalom *Willkommenskultur*-ként való leírásában öltött testet.

A vezetők válságértelmezésük nyomán eltérő célokat fogalmaztak meg. Orbán karizmatikus vezetésével a bizonytalanság leküzdésére vállalkozott. A keresztény Európa és a nemzeti közösség (ön)védelme lehetőséget adott Orbán számára, hogy régi-új rendet alakítson ki (Orbán-rezsim védelme, új migrációs politika) és az EU liberális értékekre alapozott normatív hatalmát megkérdőjelezze és rombolja (ld. erről: Illés, Körösenyi, és Metz 2018; Metz 2017b). Az orbáni populista politika lényegében a vezetői alkalmasságát (őszinteségét, hitelességét és realitásérzékét) volt hivatott alátámasztani. Ezzel szemben Merkel maga számára a transzformatív vezetésre jellemző morális alapítás kihívását fogalmazta meg. Ezt támogatta az a morális iránymutatás, amely a válság helyes értelmezésében és bizonyos végső értékek (a tolerancia, az igazságosság, a szabadság, a nyitottság és az együttérzés) védelmében és érvényesítésében mutatkozott meg. Ehhez kapcsolódott a követők felhatalmazásának az igénye és követelménye, amellyel előrevetítette a követők (állampolgárok és menekültek) aktív bevonását a kihívások leküzdésében. Mindazonáltal a követők transzformációja (nyílt társadalom, menekültek integrálása) a konstruktív problémamegoldás révén már alárendelődött egy a tranzaktív vezetésre jellemző közérdekre való hivatkozásnak, amely az integráció gazdasági és demográfiai lehetőségeit emelte ki.

Milyen politikai tudást igényelt a célok elérése és a megfelelő eszközök kiválasztása?

A taktikaalkotás és az eszközök kiválasztása során megmutatkozott a vezetők által a célok és kihívások függvényében demonstrálandó politikai tudás. Merkel taktikáját kettősség jellemezte: egyszerre kellett felmutatnia erős morális elköteleződést és felelősségvállalást, amely meghatározta a kihívások tekintetében vezetését, és pragmatista és feladat-orientált problémamegoldását. Ennek megfelelően a merkeli politika egyszerre igényelt egy ideológiai és filozófiai tudást (*episztémé*) és egy technikai (produktív) tudást (*tekhné*). Ez azt jelentette, hogy a német kancellár kemény hatalmi eszközökkel (szelektív ösztönzőkkel és jogi szankciókkal) és kompromisszumkészségével kívánta

elérni morális céljait. Mindez a vízióalkotással szemben már egy tranzaktív vezetést láttatott. Az Orbán előtt lebegő bizonytalanság leküzdésének, új rend kialakításának és alkalmassága bizonyításának kihívása már olyan határozott és erélyes politikai válaszokat és akciókat követelt meg, amelyekben tükröződnek a vezér politikai erényei és praktikus tudása (*praxisz*). Ennek megfelelően az orbáni taktikaalkotást az illegális bevándorlás hatásos kezelése és megállítása, valamint az európai liberális menekültpolitika semlegesítése határozta meg.

Miképpen értelmezhető a vezetők és a követők hatalmi viszonya?

A vezetők és követők kapcsolatát cselekvésüket összehangolva mindkét vezetés rendezte valamilyen módon. Ennek egyik kritikus eleme a hatalmi viszony megragadása volt. Merkel által előrevetített követők felhatalmazása egy kollektív módon gyakorolt hatalmat (*power with*) feltételezett. Ez az ajánlat azonban csak szimbolikus maradt, hiszen Merkel céljait (pl. az integrációt és a regisztrációt) ösztönzéssel és kikényszerítéssel kívánta elérni és ezzel a hatalom mások feletti gyakorlását (*power over*) mutatta. Ezzel szemben Orbánt kihívás értelmezésének elfogadásával a követők hatalommal ruházták föl (*power to*), hogy megtegye azt, amit maguk nem tudnának véghez vinni.

Milyen pályát írtak le a vezetők és a követők közötti interakciók?

A hatalmi viszony meghatározza a vezetők és követők interakcióit. Mindkét vezető történetében vertikális kapcsolatot írt le. Ugyanakkor amíg Merkel számára ez a pozicionális vezetés értelmezéséből és az elsősorban érdekalapú kapcsolatból, addig Orbánnál a vezér szükségszerű kiemelkedéséből és a követők érzelmi elköteleződéséből adódott.

Milyen szerepet kaptak a vezetők és a követők a vezetés folyamatában?

Az identitásépítés és a taktikaalkotás során kirajzolódtak a vezetőknek és a követőknek tulajdonított szerepek. Merkel számára a morális alapra helyezett nemzeti közösségén túl a menekültek és a EU tagállamok is a követők csoportját jelentették. Tőlük a kancellár különböző tartalommal, de kölcsönösen aktív részvételt várt el: az állampolgárok segítsék a menekültek befogadását, a menekültek illeszkedjenek be a német társadalomba és az EU tagállamok vegyenek részt a közös európai megoldásban. Mindazonáltal a kancellár csak reaktív módon követte az eseményeket. Ezzel szemben Orbán a követők közösségét leszűkíti a keresztény Magyarországra, Közép-Európára és Európára. Élesen leválasztotta közösségéről a bevándorlókat és a politikai felelősöket (baloldali politikai elit, brüsszeli bürokraták, civil aktivisták, Soros György). Amíg a csoporton kívülieket a válság aktív előidézőiként határozta meg, addig a követők olyan reaktív és passzív szereplőkké váltak történetében, akiket a vezérnek meg kell (proaktív módon) védenie.

6. táblázat Angela Merkel és Orbán Viktor vezetés-konstrukciója

	Angela Merkel	Orbán Viktor
A „jó” vezetés		
Kihívások	<p><i>morális alapítás</i> (német és európai társadalom, mint „Willkommenskultur”)</p> <ul style="list-style-type: none"> - morális iránymutatás (menekültválság, mint morális kérdés) - követők beemelése a politikába (civil társadalom mobilizálása, menekültek integrálása) - konstruktív problémamegoldás (követők transzformációjának elősegítése) alárendelése a közérdek kialakításának (integráció, mint gazdasági és demográfiai lehetőség) <p>(<i>tranzaktív vezetés < transzformatív vezetés</i>)</p>	<p><i>bizonytalanság leküzdése</i> (az ország és Európa védelme a migránsválság, az identitásválság és demokráciaválság hatásaitól)</p> <ul style="list-style-type: none"> - az alkalmasság bebizonyítása (populizmus, mint a hitelesség, az őszinteség és a realitásérzék tanúbizonysága) - új rend kialakítása (egy új nemzeti és keresztény értékeken alapuló migrációs politika, az Orbán-rezsim védelme) <p>(<i>karizmatikus vezetés</i>)</p>
Politikai tudás	<p><i>tekhné</i> (taktikaalkotás: „Wir schaffen das”)</p> <p><i>episztémé</i> (értékalapú identitásépítés, helyzetdefiniálás és vízióalkotás)</p> <p>(<i>tranzaktív vezetés > transzformatív vezetés</i>)</p>	<p><i>praxisz</i> (határozott és erélyes politikai válaszok a válságra)</p> <p>(<i>karizmatikus vezetés</i>)</p>
A „helyes” kapcsolat		
Hatalmi kapcsolat	<p><i>a hatalom kollektív gyakorlása</i> (power with) (a követők aktív részvétele a kihívások elérésében)</p> <p><i>a hatalom mások feletti gyakorlása</i> (power over) („als Bundeskanzlerin”; „meine Aufgabe”; kívánt politikai cél elérése ösztönzéssel és kikényszerítéssel)</p> <p>(<i>tranzaktív vezetés > transzformatív vezetés</i>)</p>	<p><i>a hatalom valaminek a megtételére</i> (power to) (populista és illiberális demokratikus felhatalmazás)</p> <p>(<i>karizmatikus vezetés</i>)</p>
Interakciók iránya	<p><i>vertikális</i> (a vezetés pozicionális megközelítése, érdekalapú kapcsolat)</p> <p>(<i>tranzaktív vezetés</i>)</p>	<p><i>vertikális</i> (a vezér szükségyszerű kiemelkedése, érzelmi kötődés)</p> <p>(<i>karizmatikus vezetés</i>)</p>
A vezetők és a követők szerepe	<p><i>reaktív</i> (események követése)</p> <p><i>koaktív</i> (állampolgárok, menekültek és EU tagállamok aktív részvételének igénye a kihívások leküzdésében)</p> <p>(<i>tranzaktív vezetés > transzformatív vezetés</i>)</p>	<p><i>proaktív</i> (cselekvés kezdeményezése)</p> <p><i>reaktív</i> (nemzeti közösség és keresztény kultúra megvédése)</p> <p>(<i>karizmatikus vezetés</i>)</p>

Összességében Merkel aligha vált teljesen transzformatív vezetővé a válság során, hiszen a történetét domináló taktikaalkotást áthatotta a rá jellemző kompromisszumkész, pragmatista és feladat-orientált tranzaktív vezetés (vö. Helms 2012, pp. 119-123.; Helms és Van Esch 2017; Helms, Van Esch, és Crawford 2018; Middelhoff, Schijvenaars, és De Landtsheer 2016). S bár az ilyen jellegű morális elköteleződés egyáltalán nem volt jellemző Merkelre, mégis bizonyos mértékig valóban megközelítette a transzformatív vezetés ideáját (vö. Helms, Van Esch, és Crawford 2018; Mushaben 2017a; Stefani 2017). Ez a morális elköteleződés túlmutat a tranzaktív vezetésre jellemző eszközökhöz és intézményekhez kapcsolt modális értékeken, bár fontos aláhúzni, hogy Merkel ezen értékek forrását egy formális intézményben, a német alkotmányban határozta meg. Figyelemre méltó, hogy Merkel vállalta a politikai kockázatot, s kiállt ezen értékek mellett. Így, noha politikai pozíciója elbizonytalanodott a preferenciák alakulása nyomán, mégis sikerült a követőkkel kettős (érték- és érdekalapú) kötődést kialakítania azzal, hogy politikáját kompromisszumkereső módon a szigorítás irányába mozdította el, de nem adta fel szimbolikus

morális elköteleződését. Merkel által felmutatott demokratikus vezetés megtalálta közönségét és sikerült politikájának főbb irányát megvédenie a vizsgált időszakban.

Orbán számára a válság lehetőséget kínált arra, hogy erősítse és megőrizze követőinek érzelmi elköteleződését és karizmájára vonatkozó percepcióit. Történetében folyamatosan dramatizálta a válságot, amellyel konstans módon erősítette azt az igényt, hogy vezetésének a kialakult bizonytalanság leküzdésére kell irányulnia. Ehhez sikerült bizonyítania alkalmasságát, valamint a „rég-új” rend kialakítására és védelmére tett erőfeszítéseit. Különösen érdemes megnézni Orbánnak a vezetésről és a demokráciáról megfogalmazott gondolatait, amelyek arra mutatnak rá, hogy ő a hatalmat az ország megvédéséhez, a közakarat érvényesítéséhez szükséges intézkedések megtételére kérte követőitől. Ezért szolt az orbáni történet elsősorban saját közönségének, s zárta ki azokat, akiktől ezt nem várhatta el, hogy követőiként jelenjenek meg. Fontos azonban látni azt is, hogy az orbáni vezetés bizonyos elemei (az EU és az idegenek szerepe, a válság definiálása és kezelése) széles körben elnyerte a politikai közösség támogatását. Ez arra utalhat, hogy a magyar politikai kontextus kedvez a karizmatikus vezetésnek, amelyre végeredményben Orbán is ráismert.

3.2.1. Theresa May és Jeremy Corbyn vezetése a két Brexit választás között

A két Brexit választás közötti időszakot expliciten is az a kérdés határozta meg, hogy ki képes a „megfelelő” vezetést biztosítani ebben az átmeneti és bizonytalan időszakban. Theresa May és Jeremy Corbyn vezetése (7. táblázat) több szempontból is érdekesnek bizonyult. Egyfelől több ponton is hasonlóságokat mutattak a vezetői történetek, mégis a közös kiinduló alapból (követők csoportjának meghatározásából) ellenkező következtetéseket vontak le. Másfelől May vezetésében megmutatkozó ellentmondások következményei kézzelfoghatóvá váltak a követés tekintetében, azaz a választói preferenciák alakulásában.

Milyen kihívások előtt állt a vezetés? Milyen célokat tűztek ki a vezetők?

May és Corbyn egyaránt látták a Brexitben rejlő bizonytalanságot és lehetőségeket. A bizonytalanság nem valamilyen külső tényezőtől, hanem a vezetők hatékonyságot rontó (Corbyn), és a morális alapokat veszélyeztető (May) politikájából fakadt. A bizonytalanság leküzdése tehát nem karizmatikus vezetést hívott elő. A Brexit May számára a „politikacsinálás” (tranzaktív vezetés) jelentette a legfőbb kihívást, amelyben össze kívánta kapcsolni a népszavazáson kinyilvánított preferenciákat és közérdeket, valamint a kormányzást. Corbyn számára a Brexit értelmezése nehézséget jelentett, annak negatív morális hozadéka és kényszerű maradáspártisága miatt. A problémát egy erős morális állásponttal tudta áthidalni, amelyet bizonyos baloldali és liberális értékek mentén megvalósuló morális alapítás (transzformatív vezetés) gondolata táplált.

A corbyni morális alapítás egy „kedvesebb” (demokratikusabb) politika kialakítását jelentette. Értelmezésében a népszavazás nem a demokrácia megnyilvánulása volt, hanem egy segélykiáltás egy még demokratikusabb és igazságosabb politikáért és társadalomért. Így Corbyn számára a Brexit lehetőséget és tökéletes táptalajt jelentett a korábban meghirdetett új politika víziójának. Ehhez elengedhetetlen volt a morális iránymutatása, amellyel értékeket (pl. a társadalmi igazságosságot, szolidaritást, egyenlőséget és az internacionalizmust) közvetít és testesít meg. Ehhez párosult további célként a követők felhatalmazása és beemelése a politikába, amely a taktikaalkotásban, az állandó mobilizációban és mozgalmi politikában meg is mutatkozott. Ugyancsak fontos elemnek bizonyult a konstruktív problémamegoldás és konfliktuskezelés is, amely a vitára való nyitottságot („*human rights language*”) és a diskurzus kitágítását, zavaró tényezők (a rasszizmus és az idegenellenesség) kiszűrését irányozta előre.

Ezzel szemben May víziója az átlagember érdekét érvényesítő pragmatista politikára szorítkozott, amely a közérdek kialakításában és a preferenciák újbóli kinyilvánításához kellő politikai részvétel biztosításában öltött testet. May a népszavazáson megfogalmazott közérdek értelmezésére tett kísérletet. A Brexit csak egyetlen olvasatát ismerte el („*Brexit means Brexit*”), amely kizárólag az átlagember kívánságának érvényesítését és végrehajtását írja elő a vezető számára. A népszavazás a demokrácia egyértelmű megnyilvánulása volt, amely visszaállította a brit parlamenti demokráciát és a nemzeti önrendelkezést. May a közérdek tartalmát illetően egy külpolitikai („*Global Britain*”) és egy belpolitikai („*Great Meritocracy*”) célt is megfogalmazott. Mindehhez azonban stabilabb és erősebb mandátumra volt szüksége, amelyet az előrehozott választásokon való részvétel biztosítása és a választói akarat újbóli kinyilvánítása révén kívánt elérni. Összességében May politikája megközelíti a karizmatikus vezetést (új rend kialakításának igénye), de nem egy érzelmi (karizmatikus) kapcsolat kialakítását és az alkalmasság bizonyítását célozta meg, hanem egy érdekalapú viszony megerősítésére, és a Brexit technikai lebonyolítására vállalkozott.

Milyen politikai tudást igényelt a célok elérése és a megfelelő eszközök kiválasztása?

A vízió- és taktikaalkotás felfedte a vezetők által használt és helyesként definiált eszközöket és az általuk megtestesített politikai tudást. Theresa May „szakértőként” és „profi” menedzserként tűnt fel, aki feladatát technikai problémának értelmezte, s „teljesíti” és „kézbesíti” (*deliver*) a választói akaratot kielégítő politikát, a változást, a legjobb egyezséget a kilépési tárgyalások („*no deal is better than a bad deal*”, „*bloody difficult woman*”) során. Az erős és biztos vezetés a feladat teljesítésében mutatkozott meg és kemény hatalmi eszközök és szelektív ösztönzők használatát jelentett. Mindez egyfajta technikai és produktív tudást (*tekhné*) igényel. Ezzel szemben Jeremy Corbyn vezetői hitelességét épp morális karaktere és ideológiai tudása (*episztémé*) adta, amely lényegében áthatotta politikáját. A morális alapítás kihívása megkívánja az ideológiai (értékek által

vezérelt) gondolkodást (az érületetikát: Shaw 2017), amelyet Corbyn pártjából és követőinek mozgalmából eredeztetett. Végeredményében olyan politikai tanítónak és morális vezetőnek nőtte ki magát, akit egyfajta személyi kultusz övezett követői és támogatói körében.

Miképpen értelmezhető a vezetők és a követők hatalmi viszonya?

A követők vezetőkhöz való kapcsolódásának kérdése komoly problémát jelentett a Brexit természetéből fakadóan, amely megnövelte a távolságot a két fél között. E távolság csökkentése érdekében a vezetők rendezni kívánták a hatalmi viszonyokat. May által leírt történetből egy pozíció-centrikus és „énközpontú” vezetésértelmezés és a kemény hatalmi eszközök és ösztönzők használatának igénye rajzolódott ki, amelyekből leszűrhető hatalomfelfogása is. May a kollektív célok eléréséhez a hatalmát mások felett kívánta gyakorolni. Ezzel szemben a Corbyn által vizionált demokratikus politika már a mozgalmi grassroots aktivitásban mutatkozott meg, amelyben a hatalom kollektív gyakorlásának ideája elevenedett meg.

Milyen pályát írtak le a vezetők és a követők közötti interakciók?

A hatalmi viszony a vezetők és követők közötti interakciókban is tükröződött. Amíg May egy érdekalapú vertikális kapcsolatot vázolt fel, addig Corbyn bizonyos értékek, és a részvétel mentén kapcsolódott horizontális módon követőihez.

Milyen szerepet kaptak a vezetők és a követők a vezetés folyamatában?

A két vezető egyaránt a munkából élő, de a politika által elfeledett átlagembert kívánta megszólítani, így ők jelentették számukra a követők csoportját. Viszont amíg May egyfajta érdekközösséget feltételezett, amely proaktív módon kapcsolódott a politika folyamatához, addig Corbyn ugyanazon csoportot már morális (érték) közösségként írta le, amelynek tagjaitól kölcsönösen aktív részvételt várt el, a Brexit körül kialakult kihívások leküzdésében. Ennek megfelelően Corbyn saját szerepét illetően is kölcsönös aktivitást mutatott a személyes részvételével az állandó mobilizáció és mozgalmi politika során. May által felmutatott tranzaktív vezetés reaktív szerepet vetített előre, amely alárendeli magát a követők akaratának és annak érvényesítésére törekszik. Ez mutatkozott meg maradáspárti pozíciójának feladásában és a kormányátalakítási stratégiában, azonban a Brexit kemény értelmezésével nem segítette elő egy társadalmi kompromisszum kialakulását. Sőt, egy proaktív, kezdeményező szerephe lépett, amely ellentmondást szült vezetésében, megkérdőjelezve vezetői hitelességét.

7. táblázat Theresa May és Jeremy Corbyn vezetés-konstrukciója

	Theresa May	Jeremy Corbyn
A „jó” vezetés		
Kihívások	politikacsinálás (a választói akarat, a közérdek, Brexit végrehajtása) - a közérdek kialakítása („ <i>Brexit means Brexit</i> ”, „ <i>Global Britain</i> ”, „ <i>Great Meritocracy</i> ”) - politikai részvétel biztosítása („ <i>Give me the mandate</i> ”, előrehozott parlamenti választások) (<i>tranzaktív vezetés</i>)	morális alapítás („kedvesebb”, demokratikusabb politika megteremtése) - morális iránymutatás (értékek közvetítése) - követők beemelése a politikába („ <i>empowering</i> ”, állandó mobilizáció és mozgalmi politika) - konstruktív problémamegoldás („ <i>human rights language</i> ”, nyílt politikai diskurzus) (<i>transzformatív vezetés</i>)
Politikai tudás	tekhné (Brexit, mint termék legyártása és leszállítása [„ <i>deliver</i> ”], kemény hatalmi eszközök és ösztönzők: „ <i>no deal is better than a bad deal</i> ”, „ <i>bloody difficult woman</i> ”) (<i>tranzaktív vezetés</i>)	episztémé (morális karakter) (<i>transzformatív vezetés</i>)
A „helyes” kapcsolat		
Hatalmi kapcsolat	a hatalom mások feletti gyakorlása (power over) („ <i>Give me the mandate</i> ”, hatalmi eszközök) (<i>tranzaktív vezetés</i>)	a hatalom kollektív gyakorlása (power with) (grassroots mozgósítás a kihívások leküzdésében) (<i>transzformatív vezetés</i>)
Interakciók iránya	vertikális (a vezetés pozicionális megközelítése, érdekalapú kapcsolat) (<i>tranzaktív vezetés</i>)	horizontális (részvételen és értékeken alapuló kapcsolat) (<i>transzformatív vezetés</i>)
A vezetők és a követők szerepe	reaktív (maradáspárti pozíció feladása, kormányalakítás) proaktív (Brexit kemény értelmezése a kezdeményezés és preferenciák alakításának szándékával) proaktív (preferenciáját és érdekét a népszavazáson kifejező átlagember) (<i>tranzaktív vezetés > karizmatikus vezetés</i>)	koaktív (vezeti a politika áramlását, de nem uralja) koaktív (átlagember bevonása, mozgalmi politika) (<i>transzformatív vezetés</i>)

Összességében nem túlzás azt állítani, hogy a 2017-es parlamenti választások a vezetők hitelességét mérte. Amíg Corbyn hitelesen meg tudta testesíteni a transzformatív vezetést (vö. Bennister, Worthy, és Keith 2017; Crines 2017) a Brexithöz kapcsolt kihívások morális értelmezésével és ahhoz kapcsolt mozgalmi politikával, addig May tranzaktív vezetése elvesztette hitelét (vö. Worthy és Bennister 2017), amelyet egyfelől a taktikájában (szerepértelmezésében) megmutatkozó ellentmondásoknak, másfelől a kihívások (közérdek kialakítása, politikai részvétel biztosítása a preferenciák kinyilvánításához) elégtelen teljesítésének köszönhetett. Mindez nem feltétlenül jelenti azt, hogy Corbyn sikeresebben és hatékonyabban kezelné ezt az átmeneti helyzetet, csupán azt, hogy Corbyn-ről egyre több választó tudta ezt elhinni May-jel szemben. Az eset tanulsága az sem lehet, hogy egyik vagy másik vezetéstípus alkalmasabb lenne a többenél a helyzet kezelésében. May egyszerűen többre (azaz egyfajta karizmatikus vezetésre) vállalkozott, mint amit elvártak tőle vagy épp, amire megteremtette volna a kellő igényt. Így hitelességét elveszítve „egyszerűen” nem tudott megfelelő kapcsolatot kialakítani potenciális követőivel, amely a vezetésének határait vagy rosszabb esetben a végét vetítette előre.

Hivatkozások

- Barber, Benjamin R. (1989): "Neither Leaders Nor Followers: Citizenship Under Strong Democracy." In *Essays in Honor of James MacGregor Burns*, eds. Michael R. Beschloss and Thomas E. Cronin. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 117–27.
- (2004): *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*. 20. anniversary ed., with a new preface. Berkeley: University of California Press.
- Berbohm, Eric (2015): "Is Democratic Leadership Possible?" *American Political Science Review* 109(4): 639–52. <https://doi.org/10.1017/S0003055415000398>
- Blondel, Jean (2018): "Elites or Leadership? Opposite or Complementary Paradigms?" In *The Palgrave Handbook of Political Elites*, Palgrave Handbooks, eds. Heinrich Best and John Higley. London, United Kingdom: Palgrave Macmillan imprint is published by Springer Nature, 625–42.
- Boda, Zsolt (2013): "Politikai Vezetés És Kollektív Cselekvés." *Politikatudományi Szemle* 22(2): 73–89.
- Brooker, Paul (2010): *Leadership in Democracy*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.
- Brunner, Otto, Werner Conze, and Reinhart Koselleck (eds.) (1997): *Geschichtliche Grundbegriffe: Historisches Lexikon Zur Politisch-Sozialen Sprache in Deutschland*. I. 5. Stuttgart: E. Klett.
- Burns, James MacGregor (1978): *Leadership*. 1st ed. New York: Harper & Row.
- (2003): *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Grove Press.
- Ciulla, Joanne B. (2014a): "Leadership and the Problem of Bogus Empowerment." In *Ethics, the Heart of Leadership, 3rd Edition*, ed. Joanne B. Ciulla. ABC-CLIO, 59–82.
- (2014b): "Leadership Ethics: Expanding the Territory." In *Ethics, the Heart of Leadership, 3rd Edition*, ed. Joanne B. Ciulla. ABC-CLIO, 3–31.
- (2018): "Ethics Effectiveness: The Nature of Good Leadership." In *The Nature of Leadership*, eds. John Antonakis and David V. Day. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 438-468.
- Ciulla, Joanne B., and Donelson R. Forsyth (2011): "Leadership Ethics." In *The SAGE Handbook of Leadership*, eds. Alan Bryman et al. London ; Thousand Oaks, Calif: SAGE, 229-241.
- Collier, David, and Steven Levitsky (1997): "Democracy with Adjectives: Conceptual Innovation in Comparative Research." *World Politics* 49(3): 430–51. <https://doi.org/10.1353/wp.1997.0009>
- Collinson, David (2014): "Dichotomies, Dialectics and Dilemmas: New Directions for Critical Leadership Studies?" *Leadership* 10(1): 36–55. <https://doi.org/10.1177/1742715013510807>
- Collinson, David, and Keith Grint (2005): "Editorial: The Leadership Agenda." *Leadership* 1(1): 5–9. <https://doi.org/10.1177/1742715005049346>
- Dahl, Robert A. (1957): "The Concept of Power." *Behavioral Science* 2(3): 201–15.
- (1961): *Who Governs? : Democracy and Power in an American City*. New Haven: Yale University Press.
- Downs, Anthony (1957): *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper & Row.
- (1962): "The Public Interest. Its Meaning in a Democracy." *Social Research* 29(1): 1–36.
- Downton, James V. (1973): *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. New York: Free Press [u.a.].
- Edinger, Lewis J. (1975): "The Comparative Analysis of Political Leadership." *Comparative Politics* 7(2): 253-269.
- Fairhurst, Gail T., and David Grant. (2010): "The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide." *Management Communication Quarterly* 24(2): 171–210. <https://doi.org/10.1177/0893318909359697>
- Fischbein, Rebecca, and Robert G. Lord (2004): "Implicit Leadership Theories" eds. George R. Goethals, Georgia Jones Sorenson, and James MacGregor Burns. *Encyclopedia of leadership* 2: 700–705.
- Follett, Mary Parker (1930): *Creative Experience*. London: Longmans, Green and Co.
- (1942a): "Power." In *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, eds. Henry C Metcalf and Lyndall F Urwick. New York, London: Harper and Brothers Publishers, 72–95.

- (1942b): “The Giving of Orders.” In *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, eds. Henry C Metcalf and Lyndall F Urwick. New York, London: Harper and Brothers Publishers, 23–45.
- Gagnon, Jean-Paul, Mark Chou, Selen Ercan, and Giovanni Navarra (2014): “Democratic Theories Database. Five Hundred and Seven Theories of Democracy.” Database for Working Paper #1, Australian Catholic University Research Node in the Sydney Democracy Network. <http://sydneydemocracynetwork.org/wp-content/uploads/2014/11/Democratic-Theories-Database.pdf>
- Gallie, W. B. (1955): “Essentially Contested Concepts.” *Proceedings of the Aristotelian Society* 56: 167–98.
- Gardner, John W. (1990): *On Leadership*. New York; Toronto: Free Press ; Maxwell Macmillan Canada ; Maxwell Macmillan International.
- Gastil, John (1994): “A Definition and Illustration of Democratic Leadership.” *Human Relations* 47(8): 953–75. <https://doi.org/10.1177/001872679404700805>
- Grint, Keith (2001): *The Arts of Leadership*. Oxford: Oxford University Press.
- (2005a): *Leadership: Limits and Possibilities*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York, N.Y: Palgrave Macmillan.
- (2005b): “Problems, Problems, Problems: The Social Construction of ‘Leadership.’” *Human Relations* 58(11): 1467–94. <https://doi.org/10.1177/0018726705061314>
- (2014): “Social-Constructionist Analysis.” In *The Oxford Handbook of Political Leadership*, eds. R. A. W. Rhodes and Paul ’t Hart. Oxford Handbooks in Politics & International Relations.
- Heifetz, Ronald A. (1994): *Leadership without Easy Answers*. Cambridge, Mass: Belknap Press of Harvard University Press.
- Helms, Ludger. (2012): “Revisiting the German Chancellorship: Leadership Weakness and Democratic Autocracy in the Federal Republic.” In *Poor Leadership and Bad Governance: Reassessing Presidents and Prime Ministers in North America, Europe and Japan*, New horizons in leadership studies, ed. Ludger Helms. Cheltenham; Northampton, Mass: Edward Elgar, 110–29.
- Helms, Ludger, and Femke Van Esch (2017): “Turning Structural Weakness into Personal Strength Angela Merkel and the Politics of Leadership Capital in Germany.” In *The Leadership Capital Index: A New Perspective on Political Leadership*, eds. Mark Bennister, Ben Worthy, and Paul ’t Hart. Oxford ; New York, NY: Oxford University Press, 27-44.
- Helms, Ludger, Femke Van Esch, and Beverly Crawford (2018): “Merkel III: From Committed Pragmatist to ‘Conviction Leader?’” *German Politics*: 1–21. <https://doi.org/10.1080/09644008.2018.1462340>
- Hook, Sidney (1955): *The Hero in History*. Boston: Beacon Press.
- Illés, Gábor, András Körösényi, and Rudolf Metz. (2018): “Broadening the Limits of Reconstructive Leadership: Constructivist Elements of Viktor Orbán’s Regime-Building Politics.” *The British Journal of Politics and International Relations* (online first). <https://doi.org/10.1177/1369148118775043>
- Kane, John, and Haig Patapan (2012): *The Democratic Leader: How Democracy Defines, Empowers, and Limits Its Leaders*. Oxford: Oxford University Press.
- (eds.) (2014): *Good Democratic Leadership: On Prudence and Judgment in Modern Democracies*. First Edition. Oxford, United Kingdom ; New York, NY: Oxford University Press.
- Kane, John, Haig Patapan, and Paul ’t Hart, (eds.) (2009): *Dispersed Democratic Leadership: Origins, Dynamics, and Implications*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Kellerman, Barbara (1984): “Leadership as a Political Act.” In *Leadership: Multidisciplinary Perspectives*, ed. Barbara Kellerman. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 63-89.
- Keohane, Nannerl O. (2010): *Thinking about Leadership*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- (2015): “Dahl’s Concept of Leadership: Notes towards a Theory of Leadership in a Democracy.” *Journal of Political Power* 8(2): 229–47. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2015.1054580>
- (2016): “Leadership, Equality & Democracy.” *Daedalus* 145(3): 8–20. https://doi.org/10.1162/DAED_a_00393
- Körösényi, András (2005): *Vezér és demokrácia: politikaelméleti tanulmányok*. Budapest: L’Harmattan.
- (2009a): “Escher Lépcsőin: Vezetés, Manipuláció És Demokrácia.” *Századvég* 15(54): 3-25.

- (2009b): “Lehangoló Tudomány, Vagy a Politika Művészete? Vezetés, Manipuláció És Demokrácia.” *Politikatudományi Szemle* 18(3): 33–56.
- Körösényi, András, Gábor Illés, and Rudolf Metz (2016): “Contingency and Political Action: The Role of Leadership in Endogenously Created Crises.” *Politics and Governance* 4(2): 91–103. <http://dx.doi.org/10.17645/pag.v4i2.530>
- Kort, E. D. (2008): “What, after All, Is Leadership? ‘Leadership’ and Plural Action.” *The Leadership Quarterly* 19(4): 409–25.
- Kuyper, Jonathan (2012): “Deliberative Democracy and the Neglected Dimension of Leadership.” *Journal of Public Deliberation* 8(1).
- Mansfield, Harvey Claflin (1989): *Taming the Prince: The Ambivalence of Modern Executive Power*. New York : London: Free Press ; Collier Macmillan.
- McFarland, Andrew S. (1969): *Power and Leadership in Pluralist Systems*. Stanford, Calif: Stanford University Press.
- McLean, Iain (2002): “William H. Riker and the Invention of Heresthetic(s).” *British Journal of Political Science* 32(3): 535–58. <https://doi.org/10.1017/S0007123402000224>
- Metz, Rudolf (2017a): “A Politikai Vezetés Három Arca: A Vezetés Értelmezési Lehetőségei a Demokráciában.” *Századvég* 85(3): 69-90.
- (2017b): “Határok Nélkül?: Orbán Viktor És a Migrációs Válság.” In *Viharban Kormányozni: Politikai Vezetők Válsághelyzetekben*, ed. András Körösényi. Budapest: MTA TK PTI, 240-264.
- Middelhoff, Jurriaan, Petronella Schijvenaars, and Christ De Landtsheer (2016): “Political Personality and Complex Decision-Making. Thy Psychological Profile and Leadership Style of Angela Merkel, the World’s Most Powerful Woman.” In *Complex Political Decision-Making: Leadership, Legitimacy and Communication*, eds. Peter Bursens, Christ’l De Landtsheer, Luc Braeckmans, and Barbara Segaert. Taylor & Francis, 122-143.
- Mushaben, Joyce Marie (2017a): “Angela Merkel’s Leadership in the Refugee Crisis.” *Current History. A Journal of Contemporary Wolrd Affairs* 116(788): 95–100.
- (2017b): “Wir Schaffen Das! Angela Merkel and the European Refugee Crisis.” *German Politics* 26(4): 516–33. <https://doi.org/10.1080/09644008.2017.1366988>
- Nye, Joseph S. (2008): *The Powers to Lead*. Paperback ed. New York ;Oxford: Oxford University Press.
- Olson, Mancur (1971): *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. 21. printing. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Pakulski, Jan, and András Körösényi (2012): *Toward Leader Democracy*. London: Anthem Press.
- Pearce, W. Bennett. (1995): “A Sailing Guide for Social Constructionists.” In *Social Approaches to Communication*, ed. W. Leeds-Hurwitz. New York: Guilford, 88-113.
- Perkins, Douglas D. (2010): “Empowerment.” In *Political and Civic Leadership: A Reference Handbook*, ed. Richard A. Couto. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, 207–18.
- Raelin, Joseph A. (2012): “Dialogue and Deliberation as Expressions of Democratic Leadership in Participatory Organizational Change.” *Journal of Organizational Change Management* 25(1): 7–23. <https://doi.org/10.1108/09534811211199574>
- Riker, William H. (1986): *The Art of Political Manipulation*. New Haven: Yale University Press.
- Rost, Joseph C. (1991): *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.
- Ruscio, Kenneth Patrick (2008): *The Leadership Dilemma in Modern Democracy*. Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Schmitter, Philippe C., and Terry Lynn Karl (1991): “What Democracy Is... and Is Not.” *Journal of Democrac* 2(3): 75–88. <https://doi.org/10.1353/jod.1991.0033>
- Schumpeter, Joseph A. (2006): *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York; Florence: Routledge Taylor & Francis Group.
- Shapiro, Ian (2005): *The Flight from Reality in the Human Sciences*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.
- Stefani, Lorraine (2017): “Inclusive, Authentic, Values-Based or Opportunistic - What Counts as Leadership Today? A Case Study of Angela, Donald, Francis and Helen.” In *Breaking the Zero-Sum Game: Transforming Societies through Inclusive Leadership*, Building leadership bridges, eds. Aldo Boitano

- de Moras, Raúl Lagomarsino Dutra, and H. Eric Schockman. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited, 459–75.
- Szalai, András, and Gabriella Göbl (2016): “Securitizing Migration in Contemporary Hungary: From Discourse to Practice [Working Paper].” *CEU Center for EU Enlargement Studies*. <https://pds.ceu.edu/events/2016-10-20/securitizing-migration-contemporary-hungary-discourse-practice> (May 9, 2018).
- Teles, Filipe (2012): “Political Leaders: The Paradox of Freedom and Democracy.” *Revista enfoques (Santiago)* 10(16): 113–31.
- (2015): “The Distinctiveness of Democratic Political Leadership.” *Political Studies Review* 13(1): 22–36. <https://doi.org/10.1111/1478-9302.12029>
- Tucker, Robert C. (1968): “The Theory of Charismatic Leadership.” *Daedalus* 97(3): 731–56.
- . (1995): *Politics as Leadership*. Rev. ed. Columbia: University of Missouri Press.
- Uhr, John (2014): “Rhetorical and Performative Analysis.” In *The Oxford Handbook of Political Leadership*, eds. R. A. W. Rhodes and Paul 't Hart. Oxford Handbooks in Politics & International Relations.
- Weber, Eric Thomas (2010): “Democratic Political Leadership.” In *Political and Civic Leadership: A Reference Handbook*, ed. Richard A. Couto. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
- Weber, Max (1987): 1. Szociológiai kategórián *Gazdaság és Társadalom. A megértő szociológia alapvonalai*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- (1989): *A politika mint hivatás*. Budapest: Művelődéskutató Intézet.
- (2009): *Politikai szociológia politikai közösségek ; az uralom*. Budapest: Helikon K.
- Worthy, Ben, and Mark Bennister (2017): “Theresa May: Leaking Leadership Capital?” *LSE British Politics and Policy Blog*. <http://blogs.lse.ac.uk/politicsandpolicy/theresa-may-leadership-capital/> (July 18, 2017).
- Wren, J. Thomas (2007): *Inventing Leadership: The Challenge of Democracy*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Zuba, Krzysztof (2016): “Power Holders: One versus Many. Leadership and Elite Theories.” *Journal of Political Power* 9(2): 269–87. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2016.1191221>

A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke

1. Tudományos könyvek, könyvrészletek

- Illés, Gábor, Körösényi András, és **Metz Rudolf** (2017): „Orbán Viktor mint rekonstruktív vezető”. In *Trendek a magyar politikában – 2 A Fidesz és a többiek: pártok, mozgalmak, politikák*, szerk. Zsolt Boda és Andrea Szabó. Budapest: Napvilág Kiadó, MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Politikatudományi Intézete.
- Körösényi, András, Illés Gábor, és **Metz Rudolf** (2017): „A politikai vezetők szerepe válsághelyzetekben: fogalmi-elméleti keret és kutatási kérdések”. In *Viharban kormányozni: Politikai vezetők válsághelyzetekben*, szerk. András Körösényi. Budapest: MTA TK PTI, 9–48.
- Körösényi, András, Illés Gábor, és **Metz Rudolf** (2017): „Összefoglalás És Következtetések.” In *Viharban Kormányozni: Politikai Vezetők Válsághelyzetekben*, ed. András Körösényi. Budapest: MTA TK PTI, 266-285.
- Metz, Rudolf** (2017): „A kis-nagy ember: G.W. Bush és a 9/11-es terrortámadás”. In *Viharban kormányozni: Politikai vezetők válsághelyzetekben*, szerk. András Körösényi. Budapest: MTA TK PTI, 218-239.
- Metz, Rudolf** (2017): „Határok nélkül? Orbán Viktor és a migrációs válság”. In *Viharban kormányozni: Politikai vezetők válsághelyzetekben*, szerk. András Körösényi. Budapest: MTA TK PTI, 240-264.
- Metz, Rudolf** (2017): „Katasztrófák: avagy hogyan lett a Katrina hurrikánból és a fukushimai atombalesetből politikai válság”. In *Viharban kormányozni: Politikai vezetők válsághelyzetekben*, szerk. András Körösényi. Budapest: MTA TK PTI, 48-70.

2. Referált szakmai folyóirat cikkek

- Körösényi, András, Illés Gábor, and **Metz Rudolf** (2017): “Kontingencia És Politikai Cselekvés: A Politikai Vezetők Szerepe Válsághelyzetekben.” *Politikatudományi Szemle* 26(1): 7-28.
- Metz, Rudolf** (2014): „A Vezérek »Régi-Új« Eszköze. A Politikai Mozgalmak Funkciója a Demokráciában”. *Politikatudományi Szemle* 23(3): 105-30.
- Metz, Rudolf** (2017): „A politikai vezetés három arca: A vezetés értelmezési lehetőségei a demokráciában”. *Századvég* 85(3): 69-90.

3. Referált szakmai folyóirat cikkek (Angol nyelvű publikációk)

- Illés, Gábor, András Körösényi, és **Rudolf Metz** (2018): „Broadening the Limits of Reconstructive Leadership: Constructivist Elements of Viktor Orbán’s Regime-Building Politics”. *The British Journal of Politics and International Relations* (online first). (2018. május 25.). <https://doi.org/10.1177/1369148118775043>
- Körösényi, András, Gábor Illés, és **Rudolf Metz** (2016): „Contingency and Political Action: The Role of Leadership in Endogenously Created Crises”. *Politics and Governance* 4(2): 91–103. <http://dx.doi.org/10.17645/pag.v4i2.530>
- Metz, Rudolf** (2015): „Movement Entrepreneurship of an Incumbent Party. The Story of the Hungarian Incumbent Party Fidesz and the Civil Cooperation Forum”. *Intersections. East European Journal of Society and Politics* 1(3): 81-100. <https://doi.org/10.17356/ieejsp.v1i3.41>