



Horyzonty Polityki
2023, Vol. 14, N° 48



MONIKA MARIA BRZEZIŃSKA

<http://orcid.org/https://orcid.org/0000-0001-9278-9931>
Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie
m.brzezinska@poczta.fm

DOI: 10.35765/HP.2421

Przywództwo integralne motywowane religią katolicką jako szansa dla polityki integracyjnej

Streszczenie

CEL NAUKOWY: Celem artykułu jest próba charakterystyki stylu przywództwa integralnego motywowanego religią katolicką (PIRK) oraz wskazanie jego teoretycznego potencjału w zakresie współczesnego przywództwa politycznego.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Problemem badawczym artykułu jest refleksja nad teoretycznym potencjałem PIRK w kontekście nasilającej się segmentacji polityki oraz działań aktorów politycznych w zakresie ich skuteczności i efektywności. Rozważania oparte są na teorii politycy integration, która choć pozwala badać dynamikę procesów integracyjnych, to jednak posiada ograniczenia w postaci skutecznego przywództwa. Analiza politycy integration uzupełniona jest teorią przywództwa integralnego, rozumianego jako działania ukierunkowane na cel i realizowane za pomocą zoptymalizowanych środków oraz metod.

PROCES WYWODU: Proces wywodu rozpoczyna się od wprowadzenia w politykę integracyjną i wskazania głównych jej deficytów. Finałem studium jest próba charakterystyki stylu PIRK i zbadanie jego potencjału w zakresie niwelowania pojawiających się napięć.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Analiza wskazuje, iż PIRK charakteryzuje się lepszymi umiejętnościami analitycznymi, operacyjnymi oraz politycznymi niż ten sam styl nieuwzględniający czynnika religijnego. Wprawdzie nie zawsze

Sugerowane cytowanie: Brzezińska, M.M. (2023). Przywództwo integralne motywowane religią katolicką jako szansa dla polityki integracyjnej. *Horyzonty Polityki*, 14(48), 153–175. DOI: 10.35765/HP.2421.

pozostaje on w pełni elastyczny, ale dzięki zdolnościom do adaptacji aktywnej i kreatywnej długoterminowo lepiej dopasowuje się do potrzeb środowiskowych.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Choć wstępna analiza PIRK dowiodła, iż posiada on większy potencjał w zakresie niwelowania deficytów polityki integration niż przywództwo oparte jedynie na efektywności, to jednak badania te wymagają dalszej krytycznej refleksji. Mogą też stanowić punkt wyjścia dla badań dotyczących przywództwa integralnego w ramach jego relacji z innymi religiami.

SŁOWA KLUCZOWE:

przywództwo integralne, polityka integracyjna, religia katolicka, skuteczność, efektywność

Abstract

INTEGRATIVE LEADERSHIP MOTIVATED
BY THE CATHOLIC RELIGION AS AN OPPORTUNITY
FOR POLICY INTEGRATION

RESEARCH OBJECTIVE: The article aims to characterize the style of integrative leadership motivated by the Catholic religion (PIRK) and indicate its theoretical potential in contemporary political leadership.

THE PROBLEM AND METHODS: The research problem of the article is a reflection on the theoretical potential of PIRK in the context of increasing segmentation of politics and activities of political actors in terms of their effectiveness and efficiency. The considerations are based on the theory of policy integration, which, although it allows the study of the dynamics of integration processes, has limitations in the form of effective leadership. The theory of integrative leadership complements the analysis of policy integration, understood as goal-oriented actions implemented using optimized means and methods.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The argument begins with introducing the integration policy and indicating its central deficits. The final result of the study is an attempt to characterize the PIRK style and examine its potential to eliminate emerging tensions.

RESEARCH RESULTS: The analysis indicates that PIRK has better analytical, operational and political skills than the same style without considering the religious factor. Although it is not always fully flexible, thanks to its ability to adapt actively and creatively, it adapts better to environmental needs in the long term..

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS: Although the preliminary analysis of PIRK showed that it has a more significant

potential in reducing policy integration deficits than leadership based only on efficiency, these studies require further critical reflection. They can also be a starting point for research on integrative leadership in its relationships with other religions.

KEYWORDS:

integrative leadership, policy integration, Catholic religion, effectiveness, efficiency

WPROWADZENIE

Celem artykułu jest refleksja nad teoretycznym potencjałem przywództwa integralnego motywowanego religią katolicką (PIRK) w kontekście nasilającego się dzisiaj zjawiska segmentacji polityki (Eriksen, 2019, s. 59–69) i działań prowadzonych przez coraz liczniejszych aktorów politycznych. Analiza odwołująca się do relacji zachodzących między obszarami polityki i religii oparta została na teorii polityki integracyjnej (*policy integration*), rozumianej jako sfera działania i kompetencji przywódczych. Prezentowana perspektywa, choć ogranicza się do pozytywnych aspektów PIRK, nie wyklucza oczywiście ani braku powiązań między innymi religiami a polityką, ani też nie determinuje tylko pozytywnych skutków wspomnianych relacji, co udowadniają liczne, nieuwzględnione tutaj opracowania (Brubaker, 2015, s. 1–19; Hasenclever, & Rittberger, 2000, s. 641–674).

W pracy wnioskuje się, iż PIRK posiada większe zdolności przewyższania deficytów polityki integracyjnej niż PI. Postawiono też następujące pytania badawcze: jaki jest związek między polityką integracyjną a wyzwaniem świata współczesnego i jaką rolę odgrywa w nich religia? Jakie są teoretyczne możliwości przywództwa integralnego i przywództwa integralnego motywowanego religią katolicką w kontekście przewyższania deficytów polityki integracyjnej? Oraz finalnie w czym przejawia się przewaga PIRK nad PI, jeśli chodzi o ich skuteczność?

Przyjęte w pracy metody porównawcza oraz w ujęciu kontekstowym monograficzna odwołują się do polityki integracyjnej oraz do przywództwa integralnego. Pierwsza z nich pozwoli zlokalizować źródło kryzysów zachodzących w świecie współczesnym (Candel, 2017, s. 524), drugie natomiast umożliwi wskazanie działań

decydenta, które mogą zostać wykorzystane w procesie wypełnienia luki po deficytach polityki integracyjnej.

Artykuł nie rości sobie prawa do odpowiedzi na wszystkie pytania dotyczące kryzysów oraz przywództwa. Służyć ma refleksji nad obecnością religii w polityce, szczególnie jej integrującej roli prowadzącej do przywództwa stanowiącego być może odpowiedź na problemy czasów współczesnych.

Przyjęta w artykule konstrukcja wywodu rozpoczyna się od wprowadzenia w teorię polityki integracyjnej i wskazania głównych jej deficytów, skutkujących przede wszystkim pojawiającymi się napięciami między procesami integracyjnymi i dezintegracyjnymi. Następnie analizie poddane zostają dwie formy przywództwa: PI i PIRK w celu wskazania teoretycznego potencjału każdego z nich oraz określenia stopnia ich skuteczności.

POLITYKA INTEGRACYJNA I JEJ AKTUALNOŚĆ

Pierwotnie przez politykę integracyjną rozumiano koncepcję łączącą zdywersyfikowane elementy składowe, tj. strategie czy narzędzia w jedno spójne działanie, mające na celu realizację określonego zadania. Polityka owa spełniała trzy podstawowe wymogi procesu decyzyjnego, a mianowicie: kompleksowość rozumianą jako *inputs*, agregację uważaną za przetwarzanie informacji poprzez ośrodek decyzyjny i spójność jako wynik końcowy, czyli *outputs* (Underdal, 1980, s. 159). Niektórzy też politykę integracyjną definiowali jako zastępowanie jednych, niesprawdzających się elementów polityki, np. strategii czy mechanizmów, innymi, bardziej adekwatnymi, po to by lepiej dopasować się do otoczenia i skuteczniej osiągać wyznaczone cele. Pozwalało to na większą kreatywność i elastyczność działań w obrębie zachodzących procesów, m.in. w zakresie modyfikowania zdolności zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Chodziło zatem o to, by łączyć ze sobą konkurencyjne inicjatywy polityczne wielu aktorów w jedną spójną strategię w celu koordynacji działań i osiągnięcia efektywności (Rayner, & Howlett, 2009, s. 99–101).

Dziś polityka integracyjna definiowana jest zarówno jako stan (koncentracja na wynikach), jak i dynamiczne zjawisko (Russel, Beck, & Weiland, 2018, s. 273). Można też uznać, iż stanowi ona

kierowany przez agencję proces asynchronicznej i wielowymiarowej polityki oraz zmian instytucjonalnych w ramach istniejącego lub nowo powstałego systemu zarządzania, który kształtuje zdolność systemu i jego podsystemów do rozwiązywania przekrojowych problemów politycznych w mniej lub bardziej holistyczny sposób (Candel, & Biesbroek, 2016, s. 217).

Polityka integracyjna to również obszar działania przywódcy integralnego, którego podstawowym zadaniem staje się potrzeba ujednoczenia celów oraz poszukiwania, za pomocą negocjacji i kompromisu, tzw. złotego środka (Candel, 2019, s. 349). Dzieje się to poprzez wyrównywanie i harmonizowanie zdywersyfikowanych oczekiwań aktorów sektorowych w jedną spójną politykę.

Do niewątpliwych zalet polityki integracyjnej należą jej elastyczność w realizacji przyjętych założeń oraz balansowanie między zdywersyfikowanymi celami, narzędziami i strategiami. Dzięki tej zdolności swobodnie wypełnia ona pojawiające się luki administracyjne lub decyzyjne: ułatwia wymianę informacji, wspiera polityczne, administracyjne i międzysektorowe działania oraz tworzy nowe schematy organizacyjne. Ponadto polityka integracyjna koordynuje umiejętności, techniki i wspólne inicjatywy poprzez zachęcanie do zmian w sposobie myślenia i działania (Domorenok, Graziano, & Polverari, 2021, s. 60–62). Pozostaje też uporządkowanym procesem, funkcjonującym według określonych ram, celów polityki, stopnia zaangażowania podsystemu i praktykowanych narzędzi (Candel, & Biesbroek, 2016, s. 211).

Mimo licznych zalet polityka integracyjna posiada również deficyty przejawiające się m.in. rozbiciem i sektorowością środowiska politycznego. Candel wśród przyczyn niskiej jej skuteczności wymienia symboliczne działania, nieodpowiadające rzeczywistym potrzebom systemu, konieczność kompromisów skutkującą obniżeniem efektywności poprzez alokację zasobów z jednych obszarów na inne oraz kolizję zdywersyfikowanych wartości (2021, s. 349–350). Polityce integracyjnej często też brakuje w pełni skoordynowanego działania. Poszczególne bowiem jej elementy mogą rozwijać się w różnym tempie, a nawet w przeciwnych kierunkach (Candel, & Biesbroek, 2016, s. 211).

W kontekście tak zarysowanego pojęcia wydaje się, iż obecnie pojawiające się wyzwania, przed jakimi staje współczesny świat,

wynikają nie tyle ze dywersyfikacji potrzeb, ile z niedoskonałości polityki integracyjnej właśnie. Rywalizacja tendencji centrypetalnych z centryfugalnymi i brak zdolności w zakresie wdrażania kompatybilnych strategii, które potrafiłyby łączyć sprzeczne ze sobą oczekiwania jednostek oraz grup, to dzisiaj jedno z priorytetowych zadań. Jeśli uwzględnimy obserwowaną współcześnie globalizację i związane z nią współzależności, liczne wielopoziomowe sieci powiązań politycznych, gospodarczych, kulturowych, handlowych czy religijnych, to priorytetem tak przejawiających się procesów staje się potrzeba integracji i równości warunków życia jako celów łączących różnorodność i pluralizm w jeden spójny system.

Jednocześnie też można zauważyć nasilanie się odwrotnych procesów (centryfugalnych), skutkujących niezależnością i różnorodnością warunków życia, prowadzących do segmentacji polityki. Wzmoczone migracje, wahania demograficzne, kurczące się zasoby implikują mieszanie się kultur i wyznań, wzrost indywidualizmu oraz erozję dotychczas akceptowanych matryc cywilizacyjnych (Hervieu-Léger, 1990, s. 7–9).

POLITYKA INTEGRACYJNA A RELIGIA

Pojawiające się napięcia warunkowane rywalizacją i ścieraniem się procesów centrypetalnych z centryfugalnymi mogą generować konflikty i utrudniać osiąganie celów politycznych (Vince i in., 2015, s. 1–2). Co więcej, wzrastająca niewydolność systemu społecznego i jego podsystemów (zwłaszcza politycznego, kulturowego i gospodarczego) w rozwiązywaniu pojawiających się problemów, zdaniem części badaczy, ma m.in. podłoże religijne (Bourg, 1980, s. 297–315). Mieszanie się cywilizacji, religii i światopoglądów rozbija respektowany i jednolity do tej pory system norm i zasad wyrastający z korzeni cywilizacji łacińskiej i judeochrześcijańskiej (Marranci, 2004, s. 105–117) Europy. Powstałe w ten sposób zjawisko skutkuje nie tylko sektorowością podejścia do polityki i jej interpretacji, ale także prowadzi do dyferencjacji funkcjonalnej religii, degradując ją do jednej z wielu płaszczyzn życia społecznego. Wprawdzie zjawisko to zostawia religii możliwość oddziaływania na inne podsystemy, ale już bez możliwości wpływania na ich decyzje (Warchała, 2015,

s. 849). Proces ten jest wzmacniany rozwojem nowoczesnych technologii (Bourg, 1980, s. 304) oraz ingerencją człowieka w prawa natury, ponieważ podważa to, co od tysiącleci uznawane było za trwałe i niezmienny punkt odniesienia dla ludzkich działań (Hervieu-Léger, 2006, s. 7).

Nie dziwią więc głosy domagające się większej religijnej odpowiedzialności za wyzwania nadchodzących czasów (Bourg, 1980, s. 298), zwłaszcza w zakresie pozamaterialnym. Chodzi zatem o to, by budować więzi, nieść ludziom nadzieję, miłość, solidarność, ale „z dala od walki politycznej oraz od sporów między partiami, w zamian prowadząc dialog z aktorami politycznymi w planie kulturowym i etycznym” (Burgoński, 2013/2014, s. 64). Jak pokazują bowiem badania, religia w skali globalnej jest istotna. Według danych statystycznych i prognoz od 2010 do 2050 liczba chrześcijan wprawdzie nie zmieni się (obecnie wynosi ona 31,4% populacji), ale za to zwiększy się liczba wyznawców islamu (23,2% do 29,7%). Ponadto odsetek osób nieprzyznających się do żadnej religii zmniejszy się z 16,4% do 13,2% (Pew Research Center, 2015a).

Nieco odmienny trend będzie można obserwować w Europie. Tutaj na przestrzeni lat 2010–2050 grupa osób niezrzeszonych religijnie prawdopodobnie zwiększy się (ze 140 mln do 162 mln), liczba chrześcijan spadnie (z 553 mln do 454 mln), a wzrośnie liczba wyznawców islamu (z 43 mln do 71 mln) (Pew Research Center, 2015b). Będzie to miało zasadnicze znaczenie, bowiem przeformułuje się struktura religijna społeczeństw. Przekształci się sposób rozumienia i podejścia nie tylko do kluczowych kwestii natury moralnej, ale redefinicji ulegną także relacje świata religii i polityki. Deficyt chrześcijaństwa w Europie może prowadzić do zagubienia człowieka, wiązać się z „pustynią duchową”, kultywowaniem „cywilizacji śmieci”, utratą sensu życia przez ludzi czy spadkiem liczby małżeństw (Mazurkiewicz, 2017, s. 188–191).

Obecność islamu z kolei będzie niosła za sobą inne przesłanie. Islam bowiem nie uznaje separacji sfer religii i polityki (uważa je za jeden wspólny projekt), preferuje inną wizję wolności religijnej oraz kultywuje odmienną koncepcję godności kobiety (akceptuje poligamię) (Mazurkiewicz, 2017, s. 188–191). Zmiany religijne mogą pociągnąć za sobą również konsekwencje gospodarcze, bowiem chrześcijanie odpowiadają za 50% światowego PKB, podczas gdy

muzułmanie jedynie za 10% (Frączyk, 2022), rosną zatem obawy o zmniejszenie produkcji i intensywniejszą konsumpcję dóbr.

Religia jest jednym z wielu punktów odniesienia dla polityki, a także jednym z czynników modelującym zachowania jednostek i grup. Aby jednak i dziś, z uwagi na dotyczące i ją zjawisko dyferencjacji, miała ona realny wpływ na otoczenie, będzie musiała zweryfikować i zredefiniować swoją rolę, a zwłaszcza relacje ze światem polityki. Dla przykładu wydaje się, iż zwłaszcza w Europie religia katolicka potrzebuje większego dialogu z aktorami życia społeczno-politycznego, ale na zasadzie wzajemnej autonomii. Powinna stać na straży podmiotowej godności człowieka, wskazywać koncepcje i postawy moralne (Mazurkiewicz, 2017, s. 63), bronić najsłabszych, nie redukując się do „dobroczynności, (...) czy dostarczyciela norm etycznych” (Mazurkiewicz, 2017, s. 193). Chodzi też o to, by religia nie wymuszała swych zasad za pomocą prawa (Burgoński, 2013/2014, s. 59), a doprowadzała do „uczenia ludzi nowych moralnych i społecznych form życia” oraz do ich żywej wiary (Colosi, 2017, s. 51) oraz pomagała „(...) w rzucaniu światła na stosowanie rozumu do odkrywania obiektywnych zasad moralnych” (Benedykt XVI, 2010). To religia bowiem tworzy „(...) glebę dla zaistnienia godnego człowieka systemu politycznego” (Gierycz, 2014, s. 494), wspiera go „w byciu racjonalną istotą” (Mazurkiewicz, 214, s. 212). Polityka zaś powinna się otworzyć na wymiar duchowy, którym sama nie dysponuje i którego sama nie jest w stanie wypełnić.

PRZYWÓDZTWO INTEGRALNE

Przywództwo integralne jest obecne w każdym demokratycznym systemie politycznym, bowiem celem polityki jest funkcjonalność i równowaga (Easton 1963, s. 304). PI szczególnie wyraźnie zaznacza się w systemach federalnych, których założeniem pozostaje zasada „jedności w wielości”. Praktycznym tego przykładem stała się dziś Unia Europejska wraz z jej tzw. przywództwem hybrydowym, sieciowym bądź też konsensualnym (Brzezińska, 2021, s. 242).

Wielu akademików podejmowało próbę stworzenia jednego spójnego stylu PI, który uwzględniałby całą jego różnorodność i bogactwo. Wyzwanie to podjęto, koncentrując się m.in. na procesualnym

charakterze przywództwa (Murphy, 1941, s. 674–687), kwestiach skutecznego zarządzania (Page, 2010, s. 246–263), wytwarzaniu dobra publicznego (Morse, 2010, s. 231–245) czy zdolnościach społeczno-konsolidacyjnych decydenta (Alvesson, 1992, s. 185–209). Na uwagę zasługuje np. podejście Martina Chemersa, który połączył ze sobą funkcje i procesy przywódcze. Scalił umiejętności zarządzania wizerunkiem ze zdolnością jego dopasowania do potrzeb obserwatorów, sztukę budowania relacji ze zwolennikami oraz motywowanie ich z wykorzystaniem wzajemnego potencjału do realizacji celów i wypełniania misji (Chemers, 1997, s. 27). W stylu tym najważniejszą cechą przywództwa staje się zdolność dopasowania decydenta (*in-match*) do potrzeb otoczenia, w tym do „integralnego traktowania siebie i środowiska” (Żukiewicz, 2011, s. 67–68).

Podobnie postrzegają przywództwo Andrew Hede, wskazując, iż łączy ono ze sobą dwa wymiary: osobisty i sytuacyjny, które składają się na: wpływ, komunikację, zarządzanie, motywację, podejmowanie decyzji, kulturę, konflikt i zmianę, determinując produktywność i efektywność przywódcy (Hede, 2001, s. 2). Zatem według niego przywódca dąży do podejmowania inicjatywy, identyfikuje cele i rozwiązuje problemy, zwłaszcza wtedy, gdy trzeba „zaspokoić niezaspokojone potrzeby” społeczności lokalnej (Wronka, 2014, s. 1282). Jednakże nie liczy się dla niego wyłącznie efektywność ekonomiczna, ale przede wszystkim dobro wspólne. By je osiągnąć, musi godzić sprzeczności, realizować założone cele z jednoczesną potrzebą „kształtowania właściwych postaw i wzorców (...)” (Wronka, 2014, s. 1282). Powinien więc dopasowywać się do zmiennej rzeczywistości, potrzeb i preferencji społecznych oraz dynamicznego otoczenia i jego uwarunkowań.

W obliczu tak zdywersyfikowanych podejść do przywództwa integralnego Sanobar Salman Shaikh zwróciła uwagę, iż przywództwo to najczęściej opisywane jest kontekstowo i że brak mu odpowiedniej definicji jako całościowemu podejściu, przez co trudno uchwycić jego ogólne ramy (2018, s. 51–52). Z kolei Bruce Winston i Kathleen Patterson zauważyli, iż na przywództwo integralne składa się ponad 90 różnych zmiennych, do których zaliczyli m.in.: zróżnicowaną (jedno- bądź wieloosobową) jego formę, elastyczność w zakresie stosowanych środków (funkcjonalność), dążenie do osiągnięcia dobra wspólnego (efektywność), dostrzeganie różnorodności swoich

zwolenników, zdolności adaptacyjne (wewnątrz- i zewnątrzśrodowiskowe), podejmowanie działań strategicznych, skuteczność. Ponadto przywódca integralny wyznacza cele krótko-, średnio- oraz długoterminowe i jest „agentem zmiany”, który by osiągać wspólne cele, potrafi kwestionować przyjęte *status quo* (2006, s. 6–66).

Candel z kolei podkreślał niedoskonałości przywództwa integralnego. Wskazywał, iż może być ono osłabione przez nadmierną koncentrację na działaniach sektorowych (decentralizacja) lub też na zbyt dużej akumulacji zadań, skutkujących symbolicznym procesem decyzyjnym (centralizacja) (Candel, 2021, s. 354). Jednocześnie zwracał uwagę na umiejętności, które powinien posiadać ośrodek decyzyjny, by przezwyciężyć pojawiające się kryzysy. Nakreślał tu trzy ich kategorie – predyspozycje analityczne: wspólne rozumienie problemu; operacyjne: angażowanie się różnych podmiotów w ramach zdywersyfikowanych struktur i mechanizmów działań na podstawie nadrzędnych wartości; polityczne: holistyczne podejście do problemu, zdolność uczenia się i dopasowania oraz zaufanie i poparcie społeczne (Candel, 2021, s. 352) – w ramach których możliwe jest znalezienie satysfakcjonujących rozwiązań.

Podążając tropem wspomnianych wcześniej wskaźników Bruce’a Winstona i Kathleen Patterson, należy zauważyć, iż PI jako „agent zmiany” podważający *status quo* może przyjmować taką strategię również w wymiarze preferowanych wartości i traktować je dynamicznie, zależnie od potrzeb środowiskowych. Pozwoli mu to w efekcie na większą elastyczność działania, ale tylko w perspektywie krótkofalowej. Ze względu na tendencje PI do relatywizmu nie gwarantują one jednak stabilności (polityka Niemiec wobec Rosji po 22 II 2022). Ma to swoje konsekwencje polityczne, bowiem to, co pozostawało ważne wczoraj, dzisiaj takie już być nie musi. Praktycznym przykładem tego zjawiska jest chociażby dynamika UE w zakresie polityki gender. U przywódcy integralnego uwaga analityczna skupiona jest zatem przede wszystkim na wymiarze horyzontalnym, bowiem jego celem pozostaje koordynacja polityk sektorowych, w których rywalizują ze sobą różne idee i grupy interesu, „wchodząc w interakcje, (...) współpracując i stawiając opór” (Cejudo, & Trein, 2022, s. 3). Widać to zwłaszcza w relacjach państw członkowskich UE odnośnie do polityki migracyjnej.

Jeśli wziąć pod uwagę predyspozycje polityczne, w tym źródło legitymizacji posiadanej władzy, to należy uznać, iż przywódca

integralny jest profesjonalistą posiadającym wiedzę na temat polityki. Wchodzi w skład kręgów decyzyjnych i działa w obrębie obowiązujących norm prawnych oraz przyznanych mu kompetencji w ściśle określonym wymiarze. Stąd też mowa o przywództwie UE jako przywództwie technokratycznym (Brzezińska, 2021, s. 241). Jego motywacja związana jest z czynnikami zewnętrznymi, np. z osiąganymi wynikami ekonomicznymi (Cejudo, & Trein, 2022, s. 10–11), co sprawia, że gdy ich zabraknie, traci on swoją pozycję. Guillermo Cejudo i Philipp Trein określają to jako „zależność od upolitycznienia”, czyli od popularności danej kwestii, w tym od korzyści finansowych, wśród pozostałych aktorów sceny politycznej, którzy mogą blokować i wetować propozycje, albo je popierać, prowadząc do zmian programowych (2022, s. 7–8). W UE ujawnia się to zwłaszcza w aktywności grup lobbingowych, frakcji politycznych czy państw członkowskich (Brzezińska, 2021, s. 241), czego przykład stanowią chociażby naciski dotyczące limitów przyjęć migrantów czy uznanie, wprowadzenie na zasadzie fikcji prawnej, marchewki za owoc (Dyrektywa Rady 2001/113/WE).

Warto tu też odnieść się do zdolności adaptacyjnych PI. W tak rozumianym przywództwie dominuje przede wszystkim adaptacja kreatywna (rozszerzania UE), cechująca się dużą elastycznością i dopasowaniem w zakresie tożsamości i rozwoju. Jednak jej stopień stabilności jest niski ze względu na silną pozycję tzw. brokerów politycznych, którzy negocjują kompromisy w zakresie zdywersyfikowanych potrzeb (np. prowadzenie negocjacji w procedurze przystąpienia do UE) poszczególnych aktorów (Cejudo, & Trein, 2022, s. 10–11). Nie liczą się zatem potrzeby zbiorowości i zdolność do efektywnego godzenia zachodzących w społeczeństwie rozbieżności, np. redystrybucja dóbr i wartości, ale dominuje orientacja na kategorię: jak i ile mieć (kazus Grecji w czasie kryzysu strefy euro)?

W przywództwie specyficzną rolę odgrywa również charyzmatyczna zdolność angażowania się w realizację zadań różnych podmiotów (zdolności operacyjne). PI wprowadzenie spełnia formalnie ten wymóg, ale tylko w wymiarze materialnym (np. redystrybucja szczepionek, środków ochrony zdrowia itd. w okresie pandemii COVID-19; podział unijnych środków finansowych w ramach funduszy spójności służących wyrównywaniu szans oraz niwelowaniu barier między jej członkami). Budując instytucje i działając

mechanicznie w ramach ściśle określonych procedur, pozostawia jednak człowieka samego, bez relacji i uczuciowego wsparcia. Rodzi się lojalność ograniczona do wspólnych interesów, mogąca prowadzić do „zbiorowego egoizmu” (Mazurkiewicz, 2020, s. 66) i popularnego dziś indywidualizmu.

Oczywiście każdy z prezentowanych stylów spotyka się nie tylko z entuzjazmem, ale i z krytyką. Wskazuje się przede wszystkim na niedopasowanie teoretycznych założeń PI do rzeczywistości, w tym na brak uwzględniania zmiennych czynników sytuacyjnych (Roderer, & Kirchler, 2002, s. 33). Candel np. zwraca uwagę na niespójność przywództwa w realizacji polityki integracyjnej (2021, s. 352), w obrębie której działania sektorowe dywersyfikują aktorów politycznych i prowadzą do rozproszonej odpowiedzialności (Hudson, Hunter, & Peckham, 2019, s. 2–3). W praktyce zaś uniemożliwia to realizowanie dobra wspólnego oraz budowanie zbiorowego „ducha entuzjazmu” inspirującego do kooperacji. Okazuje się bowiem, iż same umiejętności konsolidacyjne to za mało, by sprostać wyzwaniom czasów współczesnych. Potrzeba jeszcze jakiejś innej formy przywództwa, która nie tylko potrafiłaby scalać poprzez ujednolicanie i respektować oraz godzić różnorodność, ale też zachowywać tożsamość zdywersyfikowanych odbiorców polityki integracyjnej. Również i ten aspekt pozostaje widoczny w szeregu działań realizowanych w obrębie UE, np. w reakcji państw członkowskich wobec rosyjskich działań wojennych w Ukrainie.

PRZYWÓDZTWO INTEGRALNE MOTYWOWANE RELIGIĄ KATOLICKĄ

Jeśli polityka integracyjna jest asynchronicznym i wielowymiarowym procesem, wymagającym kierownictwa, to przywódca „skrojony” na miarę tak rozumianej *policy* potrafi jednoczyć ludzi i zasoby środowiska „(...) ponad różnymi granicami w celu rozwiązania złożonych problemów publicznych i osiągnięcia wspólnego dobra” (Crosby, & Bryson, 2010, s. 57). Co więcej, jak pisał Tadeusz Kamiński, „każde społeczeństwo potrzebuje wciąż reintegracji, a procesy dzięki którym może się to dokonywać, wyzwala właśnie religia” (2014, s. 287). Jednakże

(...) różne religie powodują różne konsekwencje w życiu społecznym i politycznym. Nie wystarczy zatem jedynie uznać, że religia ma znaczenie. Trzeba coś wiedzieć także na temat tego, jakie znaczenie wywierają poszczególne religie (Mazurkiewicz, 2019, s. 13).

Warto zatem zastanowić się nad przywództwem łączącym funkcję integracyjną z religią katolicką.

Tabela 1 Zestawienie PI i PIRK

PRZYWÓDZTWO INTEGRALNE		
Płaszczyzna analizy	Polityka integracyjna	Kompatybilność religii i polityki
Paradygmat	Efektywność	Transcendencja
Wymiar aktywności	Polityczny	Moralny, zakładający przenikalność wymiarów świata religii i polityki
Główny podmiot działania	Zbiorowość	Jednostka w relacjach z innymi
Rola przywódcy oraz jego forma legitymizacji	Profesjonalista (ramy prawne oraz zakres przyznanych obowiązków)	Autorytet i charyzmatyczny przywódca (normy religijne, osobowość i dobrowolnie wybrana służba)
Czas aktywności	Ściśle określony	Nieokreślony
Cel i narzędzia	Funkcjonalność i efektywność (kompromis jako sposób łagodzenia sprzeczności oraz rozwiązywania konfliktów w wymiarze politycznym)	Rozwój duchowy jako warunek budowania lepszego świata (bezkompromisowość w sferze duchowej, otwartość na potrzeby sfery politycznej)
Poziom oraz rodzaj adaptacji (in-match)	Średni (adaptacja kreatywna)	Średni (w wymiarze potrzeb politycznych adaptacja kreatywna, w wymiarze duchowym adaptacja aktywna)
Rodzaj odpowiedzialności	Odpowiedzialność polityczna	Odpowiedzialność moralna, w konsekwencji wynikająca z niej również odpowiedzialność za kształtowanie sfery politycznej

Źródło: opracowanie własne.

W przywództwie związanym z religią katolicką punkt odniesienia dla podejmowanych decyzji ma charakter *constans*. Jego specyfika w stosunku do innych stanowisk nie wynika ze zmiennej umowy

społecznej, a z nadprzyrodzonej godności człowieka, biorącej swe źródło w samej Transcendencji. Tak rozumiana jednostka jest więc zarówno bytem *homo politicus*, jak i *homo religiosus* (Burgoński, & Gierycz, 2014, s. 20), a płaszczyzny jej życia duchowego i religijnego przenikają się. PIRK wychodzi jednak z założenia, że choć wymiary te nakładają się na siebie, to zachowują własną autonomię. Niemniej to zwłaszcza sfera polityki w sposób szczególny potrzebuje religii. Ponieważ sama nie jest w stanie „wyprodukować” moralności, musi ją więc „czerpać z pokładów życia duchowego”, kształtującego postawy etyczne obywateli, dostarczające uzasadnień dla wzorców zachowania, dając instrukcje co do postaw etycznych obywateli i umacniającego konsensus aksjologiczny społeczności (Burgoński, 2016, s. 208). PIRK ustanawia zatem pewną fundamentalną hierarchię wartości z obszarów religii oraz polityki i na niej buduje porządek wspomnianych sfer. Jednocześnie też podchodzi do kwestii społecznych, prawnych, ekonomicznych czy kulturowych inkluzywnie, traktując je jako nierozłączne i wzajemnie komplementarne. Dopiero też na tej podstawie „pragnie dopomóc w charakterystyce sytuacji politycznych i w analizie konfliktu” (Sutor, 1994, s. 17).

Dla PIRK ważny jest zatem kierunek orientacji podejmowanych działań: a mianowicie to, czy mają one charakter przedmiotowy czy podmiotowy. W przywództwie integralnym motywowanym religią katolicką podkreśla się zagrożenia związane z niewłaściwym ich porządkiem. Chodzi mianowicie o to, że to „Osoba ludzka jest i powinna być zasadą, podmiotem i celem wszystkich urządzeń społecznych” (Paweł VI, 1965, 25). Dopiero wychodząc z tak rozumianego personalizmu człowieka, można odczytać inny aspekt jego natury, a mianowicie fakt, iż jest on „(...) istotą społeczną, toteż bez stosunków z innymi ludźmi nie może ani żyć, ani rozwijać swoich uzdolnień” (Paweł VI, 1965, 12.3). PIRK nie zgadza się więc na samotność i całkowitą samowystarczalność jednostki. Wzywa do społecznej solidarności: „jeden drugiego brzemiona noście”, bo wszyscy jesteśmy odpowiedzialni za wszystkich (Jan Paweł II, 1987, 38). Człowieka nie mogą zastąpić instytucje i procedury.

PIRK jest autorytetem stojącym na straży norm moralnych, a swoje zaangażowanie rozumie jako świadomą i dobrowolną służbę. Ponieważ nie czerpie korzyści materialnych i nie zależy od czynników zewnętrznych (w tym ram czasowych, np. kadencji), ma silną

motywację wewnętrzną. Charakteryzuje się odpornością na naciski i bezkompromisowością w wymiarze etycznym (Gierycz, 2022, s. 7), pozostając za to otwartym na potrzeby sfery politycznej. Sprawia to, iż jego sposób adaptacji środowiskowej posiada dwojaką naturę. Pierwsza z nich aktywna, o silnym potencjale, cechuje się niezmiennością w sferze wyznawanych wartości, uznaje prymat tożsamości nad rozwojem oraz dąży do wpływów i dominacji w pozostałych obszarach (Pietraś, 2000, s. 59). Drugi rodzaj przystosowania dotyczy sfery politycznej i czerpie z zasobów adaptacji kreatywnej, charakterystycznej dla średnich potencjałów. Polega na filtrowaniu bodźców środowiskowych oraz na poszukiwaniu równowagi stanowiącej „kompromis między dwiema skrajnościami”, tj. między tożsamością a rozwojem (Pietraś, 2000, s. 59). W PIRK przejawia się to przywiązaniem do stanowiącej fundament doktryny religijnej, z otwartością na wyzwania świata współczesnego. *In-match* tak definiowanego przywództwa jest tu trudniejsze ze względu na sztywność w zakresie wymogów etycznych, ale za to gwarantujące większą stabilność i ponadczasowość w budowanych relacjach na płaszczyźnie polityki.

Umiejętności PIRK są zatem wysoko rozwinięte i pozostają kluczowe. Stanowią główny wyznacznik predyspozycji do odgrywanej przez niego roli, a miarą ich weryfikacji stają się zaufanie i poparcie społeczne. To przywódca sam wyznacza kierunki działań politycznych i stara się je realizować. Ze względu na rolę, jaką odgrywa, nie dąży on jednak do bycia siłą polityczną. Jego zadaniem jest wskazywać miejsce człowieka w świecie i sposób postępowania zgodnie z określonym ideałem etycznym (Żukiewicz, 2011, s. 70–71). U przywódcy integralnego motywowanego religią katolicką kompetencje polityczne ujawniają się dopiero wtórnie jako integralnie związane z naturą człowieka.

Kompetencje analityczne, definiowane jako wspólne rozumienie problemu, będą przejawiały się u PIRK jako próba łączenia różnych systemów: wertykalnego (aspekt duchowy) i horyzontalnego (wymiar materialny), bowiem „[r]ozwój (...) nie ogranicza się jedynie do postępu gospodarczego. Aby był prawdziwy, powinien on być zupełny, to znaczy winien przyczyniać się do rozwoju każdego człowieka i całego człowieka” (Paweł VI, 1967, 14), bo „polityka to roztropna troska o dobro wspólne” (Sutor, 1994, s. 54). Zatem istotny pozostaje prymat wymiaru moralnego nad wymiarem ekonomicznym

(Jan Paweł II, 1991, 39) po to, by bardziej „być niż mieć” (Jan Paweł II, 1988, 37).

Jeśli chodzi o kwalifikacje polityczne PIRK, to w sposób szczególny realizował je Jan Paweł II (JP II). Choć był przywódcą duchowym, to rozumiał wspomagającą rolę religii wobec polityki. Świadczy o tym siła wpływu, jaki wywarł na nią, a zwłaszcza na decydentów politycznych odpowiedzialnych za współczesne mu totalitaryzmy. JP II pozostawał wiernym strażnikiem doktryny religijnej, ale też, jak pokazały badania sondażowe, 80,4% społeczeństwa polskiego uznało, że miał on wpływ na przemiany społeczno-polityczne w Europie Środkowo-Wschodniej (Łukasik-Turecka, & Zareba, 2020, s. 50). Dla 31,6% był również przywódcą politycznym (Łukasik-Turecka, & Zareba, 2020, s. 59), w tym dla 40% respondentów deklarujących się jako osoby niewierzące (Łukasik-Turecka, & Zareba, 2020, s. 64). Dzięki swojemu charyzmatycznemu przywództwu, do którego przecież „nie predysponowały go (...) ani studia, ani praca duszpasterska i teologia” (Orłowski, 2020, s. 168), potrafił przyciągać tłumy młodych i skupiać ich uwagę na trudnych i wydawać by się mogło mało popularnych kwestiach moralnych. Zdawał sobie sprawę, iż przemiany polityczne będą możliwe tylko wtedy, gdy ludzie przemienią swoje serca. Wzywał zatem, by materializm nie górował nad wartościami duchowymi, by miłość ogarniała „całą osobę, we wszystkich jej wymiarach i sferach: fizycznej, psychicznej i duchowej”, by człowiek potrafił ofiarować siebie drugiemu (Jan Paweł II, 1992, 44). Zaznaczał, że duchowość jest faktem antropologicznym, wynikającym z tęsknoty za Bogiem, którego trzeba poszukiwać w życiu sakramentalnym i w modlitwie (Chmielewski, 2013, s. 68–72). Mówił wprost o pracy nad sobą: „Musicie od siebie wymagać!” (Jan Paweł II, 1987), i jej trudach: „Każdy (...) znajduje w życiu jakieś swoje Westerplatte. (...) jakiś porządek prawd i wartości, które trzeba „utrzymać” i „obronić” (...) w sobie i wokół siebie” (Jan Paweł II, 1987). Potrafił, według oficjalnych danych, na organizowanych przez siebie Światowych Dniach Młodzieży zgromadzić w latach 1984–2002 ok. 12 mln osób (Mercier, 2020, s. 321).

Zdolności polityczno-integracyjne JP II wynikały z głębokiego przekonania o jednoczącej sile pokoju i przejawiały się przede wszystkim w dyplomacji opartej na dialogu międzyreligijnym i międzykulturowym. Jako pierwszy papież gościł w meczecie w Damaszku

i na prośbę Chile i Argentyny prowadził mediacje w wieloletnim, zakończonym sukcesem sporze o wyspy Picton, Nueva i Lennox, z którym nie mogły sobie poradzić ONZ, Międzynarodowy Trybunał Sprawiedliwości i królowa brytyjska. Dzięki jego negocjacjom zakończono 17-letnią wojnę domową w Mozambiku. Oddziaływał nie tylko drogą oficjalnej dyplomacji watykańskiej, ale włączał w swoje dzieło społeczeństwa, obywateli i laików, budując bezpośrednie relacje i kanały komunikacyjne. Pozostawał całkowicie świadomy swojej duchowej roli i siły oddziaływania politycznego (Orłowski, 2020, s. 172–181). Za jego pontyfikatu Watykan stał się centrum dyplomatycznym, w którym odwiedzał go każdy amerykański przywódca (Sutor, 2006, s. 132), a liczba państw, z którymi Watykan w tym czasie utrzymywał stosunki, wzrosła z 84 do 174. Siłą Jana Pawła II stanowiło oddanie się służbie i troska o człowieka. Nie był zainteresowany ambicjami politycznymi, z nikim nie konkurował, ale umiejętnie wykorzystywał swoje atuty: autorytet, dyskrecję (Orłowski, 2020, s. 160–181), wrażliwość i własne doświadczenie życiowe. W tym sensie może też być wzorem dla współczesnych polityków w zakresie ich sfery działania.

WNIOSKI

Jednym z obszarów aktywności przywódcy politycznego jest polityka integracyjna jako zdolność łączenia zdywersyfikowanych potrzeb i oczekiwań społecznych. Współcześnie trudności w realizacji tego działania mają swe źródło w masowych migracjach, mieszaniu się kultur i religii oraz w kurczących się zasobach naturalnych. Nie bez znaczenia pozostaje także postęp technologiczny, w tym ingerencja człowieka w nienaruszalne dotąd prawa natury poprzez który negacji uległ uznawany wcześniej za *constans* system wartości. Przywódca integralny, dążąc do pogodzenia rozbieżnych żądań, pozostaje wobec tak zarysowanych wyzwań bezradny, gdyż jego działania koncentrują się głównie na wymiarze materialnym, zależnym od labilnych w czasie potrzeb. Wartości nie mają dla niego charakteru ponadczasowego, ale zależne są od kierujących się zyskiem materialnym „brokerów politycznych”. PI instytucjonalizuje swoje potrzeby, planuje strategię, ale pomija wymiar duchowy i relacje międzyludzkie.

Jego działania postrzegane są zatem jako „zimne” mechanizmy lub procedury, których podmiotem i elementem porządkującym świat staje się nie człowiek, a obowiązująca norma prawna.

PIRK (choć nie tylko on) wychodzi z założenia, iż sfery polityki i religii przenikają się nawzajem jako komplementarne obszary życia każdego człowieka. Nie redukuje jednostki do potrzeb materialnych, ale stawia ją w centrum swojej aktywności. Dopiero z takiej perspektywy, odwołującej się do duchowej tożsamości człowieka, realizuje działania w sferze egzystencjalnej, którą uznaje za wtórną wobec niezmiennej w czasie godności każdej istoty ludzkiej. Dzięki temu cieszy się autorytetem, bo nie stawia władzy i kontroli politycznej nad człowiekiem czy w kontrze do niego, ale czyni go podmiotem swojego zainteresowania. Buduje zatem relacje i tworzy więzi.

Współcześnie potencjalna polityczna użyteczność PIRK wydaje się przydatna zwłaszcza ze względu na jego integralne podejście do człowieka jako bytu egzystencjalno-transcendentnego. Procedury, normy i mechanizmy systemów politycznych z natury swojej są jedynie instrumentami służącymi osiągnięciu celów, a człowiek to istota *homo religiosus*. Nie chodzi tu jednak o dbałość o „jakieś” wartości, które są relatywne, ani o wartości powszechnie uznane za słuszne, bo te mogą być zmienne, stając się przedmiotem umowy, negocjacji czy kompromisu politycznego (Mazurkiewicz, 2014, s. 212–213). Wartości muszą być obiektywne, poznawalne rozumowo. Zadanie religii, z której czerpie PIRK, polega więc „nie tyle na dostarczaniu (...) norm”, ile na pomocy w „oczyszczeniu i rzucaniu światła na stosowanie rozumu do odkrywania obiektywnych zasad moralnych” (Benedykt XVI, 2010) z zachowaniem słusznej autonomii sfery polityki i religii, czego nie czyni np. islam lub podatny na umowę społeczną protestantyzm.

PIRK może też nieść swoiste zagrożenia. Jak zauważa dalej Benedykt XVI, choć płaszczyzna polityki i religii przenikają się, to jednak sam rozum może błędzić. Również religia może być zniekształcana i prowadzić do sekciarstwa oraz fundamentalizmu, dlatego „świat rozumu i świat wiary – świat racjonalności świeckiej i świat wiary religijnej – potrzebują siebie wzajemnie” (Benedykt XVI, 2010). Dopiero dzięki owej komunii wiary i rozumu możliwe jest tworzenie polityki odpowiadającej pełni człowieka (jego wymiarowi wertykalnemu i horyzontalnemu), gotowej na wyzwania czasów współczesnych

(choćby tj. migracje, wojny, problemy demograficzne, postęp technologiczny i wiele innych).

BIBLIOGRAFIA

- Alvesson, M. (1992). Leadership as social integrative action. A study of a computer consultancy company. *Organization Studies*, 13(2), 185–209.
- Benedykt XVI (2010, 17 września). *Przemówienie na spotkaniu z przedstawicielami społeczeństwa brytyjskiego, korpusu dyplomatycznego, świata polityki, nauki i przedsiębiorczości, Westminster Hall*. EKAI. <https://www.ekai.pl/dokumenty/przemowienie-benedykta-xvi-w-parlamencie-brytyjskim-o-miejscu-religii-w-procesie-politycznym-17-wrzesnia-2010-r/> (dostęp: 12.01.2023).
- Bourg, C.J. (1980). Politics and Religion. *Sociological Analysis*, 41(4), 297–315.
- Brubaker, R. (2015). Religious Dimensions of Political Conflict and Violence. *Sociological Theory*, 33(1), 1–19.
- Brzezińska, M.M. (2021). Badania nad przywództwem (w) Unii Europejskiej – stan obecny, trudności, deficyty i wyzwania metodologiczne. W M. Golińczak, & R. Klementowski (Red.). *Europa wielu prędkości. Problemy. Wyzwania. Konsekwencje* (s. 237–257). Kraków: IPN.
- Burgoński, P. (2016). Problem autonomii porządku demokratycznego. W J. Mazur (Red.), *Polityka społeczna wobec „rzeczy nowych”*. 25-lecie encykliki *Centesimus annus* św. Jana Pawła II (s. 203–218). Kraków: Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie. DOI: 10.15633/97883743852061.12.
- Burgoński, P., & Gierycz, M. (2014). Politologia i religia. Wprowadzenie. W P. Burgoński, & M. Gierycz (Red.), *Religia i polityka. Zarys problematyki* (19–24). Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA.
- Burgoński, P. (2013/2014). Kościół wobec pluralizmu sfery publicznej. *Chrześcijaństwo – Świat – Polityka*, 1/2(15/16), 54–64.
- Candel J.J.L. (2021). The expediency of policy integration. *Policy Studies*, 42(4), 346–361.
- Candel, J.J.L., & Biesbroek, R. (2016). Toward a processual understanding of policy integration. *Policy Science*, 49, 211–236.
- Candel, J.J.L. (2017). Holy Grail or inflated expectations? The success and failure of integrated policy strategies. *Policy Studies*, 38(6), 519–552.
- Candel, J.J.L. (2019). The expediency of policy integration. *Policy Studies*, 42(4), 346–361.

- Cejudo, G.M., Trein, P. (2022). Pathways to policy integration: A sub-system approach. *Policy Sciences*, 11(26), 1–19.
- Chemers, M.M. (1997). *An integrative Theory of Leadership*. London: Lawrence Associates.
- Chmielewski, M. (2013). *Duchowość według Jana Pawła II. Studium na podstawie encyklik i adhortacji*. Lublin: Polskie Stowarzyszenie Teologów Duchowości.
- Colosi, P.J. (2017). Ratzinger, Habermas i Pera o racji publicznej i religii. *Chrześcijaństwo – Świat – Polityka*, 21, 36–53.
- Crosby, B.C., & Bryson, J.M. (2014). „Public Integrative Leadership”. W D.V. Day (Red.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (s. 57–72). Oxford: Oxford University Press. Za Candel J.J.L. (2021). The expediency of policy integration, *Policy Studies*, 42(4), 346–361.
- Domorenok, E., Graziano, P., & Polverari, L. (2021). Policy integration, policy design and administrative capacities. Evidence from EU cohesion policy. *Policy and Society*, 40(1), 58–78.
- Dyrektywa Rady 2001/113/WE z dnia 20 grudnia 2001 r. odnosząca się do dżemów owocowych, galaretek i marmolady oraz słodzonego purée z kasztanów przeznaczonych do spożycia przez ludzi. Rozdział 13, Tom 27 (p. 190–195).
- Easton, D. (1963). *The political system: an inquiry into the state of political science*. New York: Knopf.
- Eriksen, E.O. (2019). *Dimensions of Political Differentiation in Europe*. W Contesting Political Differentiation. London: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-3-030-11698-9_3.
- Frączyk, J. (2022, 24 grudnia). *Bogaty chryścijan ubywa, świat zapelniają biedni muzulmanie*. *Religijna mapa świata*. Business Insider. <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/bogaty-chryscijan-ubywa-swiat-zapelniaja-biedni-muzulmanie-religijna-mapa-swiatea/dqvljxg> (dostęp: 29.12.2022).
- Gierycz, M. (2014). *Teologia polityczna*. W P. Burgoński, & M. Gierycz (Red.), *Religia i polityka. Zarys problematyki* (s. 508–529). Warszawa: IP UKSW.
- Gierycz, M. (2022). A New Dimension of the Catholic Church’s Influence on the World: On the Novelty of the Social Teaching of St. John Paul II. *Religion*, 13(12), 12–17.
- Hasenclever, A., & Rittberger, V. (2000). Does Religion Make a Difference? Theoretical Approaches to the Impact of Faith on Political Conflict. *Millennium*, 29(3), 641–674.
- Hede, A. (2001). Integrated Leadership: Multiple Styles for Maximal Effectiveness. W K.W. Parry (Red.), *Leadership in the Antipodes: Findings, Implications and a Leader Profile* (s. 1–18). Wellington NZ: Victoria

- University Institute of Policy Studies and the Centre for the Study of Leadership.
- Hervieu-Léger, D. (2006). Rola religii w integracji społecznej. *Respublica*, 1, 1–17.
- Hudson, B., Hunter, D., & Peckham, S. (2019). Policy failure and the policy-implementation gap: can policy support programs help? *Policy Design and Practice*, 2(1), 1–14.
- Jan Paweł II (1987). *Encyklika „Sollicitudo Rei Socialis”*.
- Jan Paweł II (1987, 12 czerwca). *Homilia w czasie liturgii słowa skierowana do młodzieży zgromadzonej na Westerplatte. Gdańsk*. <https://jp2w.pl/pl/16057/0/homilia-gdansk-12-czerwca-1987.html> (dostęp: 18.09.2023).
- Jan Paweł II (1988). *Adhortacja apostolska „Christifideles laici”*.
- Jan Paweł II (1991). *Encyklika „Centesimus annus”*.
- Jan Paweł II (1992). *Posynodalna adhortacja apostolska „Pastores Dabo Vobis”*.
- Kamiński, T. (2014). Religia a społeczeństwo obywatelskie. W P. Burgoński, & M. Gierycz (Red.). *Religia i polityka. Zarys problematyki* (s. 284–301). Warszawa: IP UKSW.
- Łukasik-Turecka, A., & Zareba, A.M. (2020). *Společne postrzeżenie przywództwa Jana Pawła II*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Marranci, G. (2004). Multiculturalism, Islam and the clash of civilisations theory: rethinking Islamophobia. *Culture and Religion*, 5(1), 105–117.
- Mazurkiewicz, P. (2014). *Religia i aksjologiczne fundamenty polityki*. W P. Burgoński, & M. Gierycz (Red.). *Religia i polityka. Zarys problematyki* (s. 202–214). Warszawa: IP UKSW.
- Mazurkiewicz, P. (2017). Jan Paweł II o roli Kościoła w Europie. *Studia Prawnicze KUL*, 4(72), 187–203.
- Mazurkiewicz, P. (2019). Co politolog winien wiedzieć o religii? *Chrześcijaństwo – Świat – Polityka*, 23, 11–30.
- Mazurkiewicz, P. (2020). Św. Jan Paweł II: encykliki społeczne – przełom w stosunkach społecznych i gospodarczych świata. W D. Żukowska-Gardzińska (Red.). *Jan Paweł II. Miara wielkości człowieka* (s. 51–83). Warszawa: NCK, Centrum Myśli Jana Pawła II.
- Mercier, Ch. (2020). Fenomen światowych dni młodzieży. W D. Żukowska-Gardzińska (Red.). *Jan Paweł II. Miara wielkości człowieka* (s. 309–321). Warszawa: NCK, Centrum Myśli Jana Pawła II.
- Morse, R.S. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 231–245.
- Murphy, A.J. (1941). A study of the leadership process. *American Sociological Review*, 674–687.

- Orłowski, T. (2020). Dyplomacja papieska w imię pokoju na świecie. W D. Żukowska-Gardzińska (Red.). *Jan Paweł II. Miara wielkości człowieka* (s. 159–182). Warszawa: NCK, Centrum Myśli Jana Pawła II.
- Page, S. (2010). Integrative leadership for collaborative governance: Civic engagement in Seattle. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 246–263.
- Paweł VI (1965). *Konstytucja duszpasterska o Kościele w świecie współczesnym „Gaudium et spes”*.
- Paweł VI (1967). *Encyklika „Populorum Progressio”*.
- Pew Research Center (2015a, 2 kwietnia). *The Future of World Religions: Population Growth Projections, 2010–2050*. <https://www.pewresearch.org/religion/2015/04/02/religious-projections-2010-2050/> (dostęp: 28.12.2022).
- Pew Research Center (2015b, 2 kwietnia). *Europe*. <https://www.pewresearch.org/religion/2015/04/02/europe/> (dostęp: 28.12.2022).
- Pew Research Center (2017, 5 kwietnia). *The Changing Global Religious Landscape*. <https://www.pewresearch.org/religion/2017/04/05/the-changing-global-religious-landscape/> (dostęp: 28.12.2022).
- Pietraś, Z. (2000). *Decydowanie polityczne*. Warszawa–Kraków: PWN.
- Rayner, J., & Howlett, M. (2009). Introduction: Understanding integrated policy strategies and their evolution. *Policy and Society*, 28, 99–109.
- Rodler, Ch., & Kirchler, E. (2002). *Führung in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 2*. Berlin: WUV.
- Russel, D., Beck, S., Campos, I., Capriolo, A., Castellari, S., den Uyl, R.M., Gebhardt, O., Hildén, M., Jensen, A., Karali, E., Mäkinen, K., McGlade, K., Nielsen, H., Penha-Lopes, G., Rendón, O., Tröltzsch, J., & Weiland, S. (2018). Analyzing the Policy Framework for Climate Change Adaptation. W H. Sanderson, M. Hildén, & D. Russel (Red.). *Adapting to Climate Change in Europe: Exploring Sustainable Pathways – From Local Measures to Wider Policies* (s. 273–313). [b.m.w.]: Elsevier.
- Sanober, S.S. (2018). Integrative Leadership Measure: Construct Development and Content Validity. *International Business Research*, 11(9), 51–65.
- Sutor, B. (1994). *Etyka polityczna*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacji ATK.
- Sutor, J. (2006). Jan Paweł II – wielki ambasador pokoju, pojednania i sprawy polskiej. *Studia Międzynarodowe*, III(3), 119–132.
- Underdal, A. 1980. Integrated marine policy: What? Why? How?, *Marine Policy*, 4(3), 159–169.
- Vince, J., Smith, A.D.M., Sainsbury, K.J., Cresswell, I.D., Smith, D., & Howard, M. (2015). Australia’s Oceans Policy: Past, present and future. *Marine Policy*, 57, 1–8.

- Warchała, M. (2015). Sekularyzacyjne Paradoxy. *Kwartalnik Historyczny Rocznik CXXII*, 4, 847–854.
- Winston, B.E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6–66.
- Wronka, M. (2014). Zintegrowane przywództwo jako krytyczny czynnik osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa społeczne. *Marketing i Rynek*, 5, 1280–1286.
- Żukiewicz, P. (2011). *Przywódtwo polityczne. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License
<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>