

DOI: 10.17976/jpps/2016.01.08

## ПОЛИТИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО И ПОЛИТИЧЕСКАЯ ВЛАСТЬ

А. Браун

БРАУН Арчи, британский политолог и историк, член Британской академии, почетный профессор Колледжа св. Антония, Оксфордский университет, Великобритания. Для связи с автором: archie.brown@sant.ox.ac.uk

*Статья поступила в редакцию: 02.10.2015. Принята к печати: 02.11.2015*

**Аннотация.** По мнению автора статьи, персонализация политики в СМИ и повышенное внимание к лидерам крупных партий в парламентских демократиях, особенно в вопросе личности премьер-министра, приводит к преувеличению значимости вклада высшего руководителя в политический процесс и нереалистичным ожиданиям в отношении роли, которую этот лидер может играть на всем политическом пространстве. Это также обусловлено наивной и необоснованной верой в то, что “сильный лидер” — т.е. тот, кто максимизирует свою личную власть, возглавляет кабинет, доминирует в своей политической партии и пытается взять на себя принятие всех важных решений в различных областях политики, — олицетворяет собой наиболее блестящий и успешный тип руководителя. В действительности же, как убежден автор статьи, эффективное лидерство чаще носит коллективный и коллегиальный характер. И хотя даже в условиях демократии группы и правительства, вне всякого сомнения, не застрахованы от принятия нелепых и вредных решений, а порой и самоуправства, вероятность таких ошибок существенно выше при абсолютной или почти неограниченной личной власти. По мнению автора статьи, ложные решения с трагическими последствиями принимаются чаще, когда лидер может добиться своих целей за счет использования своего должностного статуса, а не посредством убеждения коллег, имеющих собственную позицию и не боящихся предъявлять встречные аргументы, ставя под сомнение выводы высшего руководителя. Пора свежим взглядом оценить выгоды коллективного и коллегиального лидерства, преимущества, которые могут быть получены от талантов, разнообразия опыта и политической проницательности более крупной и более представительной группы, чем типичное окружение высшего лидера.

**Ключевые слова:** лидер; лидерство; власть; демократия; политика; авторитарный режим.

Основной объект большинства исследований на тему политического лидерства — носители политической власти, и настоящая статья представляет собой лишь частичное исключение из общего ряда. Но изначально важно отметить, что в наиболее чистой форме лидерство не предполагает возможности лидера даровать покровительство или применять санкции в отношении кого-либо. Лидерство — в отличие от власти — наиболее очевидно в тех случаях, когда, по словам Адама Смита (в лекциях, прочитанных в Университете Глазго в начале 1760-х годов), все члены группы находятся “на равных”, однако “к определенной личности прислушиваются больше” [Smith 1978: 201–202]. В этом случае лидерство определяется стремлением окружающих ориентироваться на лидера и следовать за ним.

За последние сто лет можно насчитать немало примеров, когда политическими лидерами становились личности, не обладавшие политической властью. В ряде случаев в качестве таковых выступали главы оппозиционных движений, в других — члены общества, признававшиеся “голосом совести”, образцом неподкупности или добропорядочности. В постсталинском и доперестроечном СССР моральное лидерство Андрея Сахарова и Александра Солженицына (оба обладали гражданским мужеством и отрицали марксизм-ленинизм, хотя имели

разные политические предпочтения) оказало значительное влияние на разные группы интеллигенции. Вместе с тем специфика системы в доперестроечный период не позволяла моральной позиции Сахарова и Солженицына послужить толчком к конкретным политическим акциям (негативным исключением стали действия советской власти по депортации за рубеж Солженицына и ссылка Сахарова в Горький). Ярчайшие примеры политического лидерства при отсуствии политической власти — Махатма Ганди и его роль в борьбе за независимость Индии от Британской империи; Мартин Лютер Кинг, харизматический лидер движения за гражданские права в США, много сделавший для введения Законов о гражданских правах 1964 и 1965 гг. (существенный вклад в их принятие внес также президент Линдон Джонсон); Аун Сан Су Чжи, лауреат Нобелевской премии мира 1991 г., долго боровшаяся за демократию в Бирме и приговоренная к многолетнему домашнему аресту, который завершился лишь в 2010 г.

Выдающийся пример политического лидерства в современный период — самый молодой лауреат Нобелевской премии мира (2014 г. в возрасте семнадцати лет) Малала Юсуфзай из долины Сват в Пакистане. Ее кампания за образование для девочек, проводившаяся непосредственно в условиях враждебного мракобесия талибов, едва не стоила ей жизни: ей удалось выжить после попытки покушения в 2012 г., когда ей было пятнадцать. После ряда операций в Пакистане и Великобритании Малала возобновила свою кампанию, хотя на этот раз в качестве школьницы, проживающей в Бирмингеме, Англия. По ее словам, ей хочется, чтобы ее воспринимали не как жертву талибов, а как борца за образование. Выступая в ООН в день своего шестнадцатилетия, она заявила, что “наши книги и наши ручки” являются “нашим самым грозным оружием”, а “один ребенок, один учитель, одна книга и одна ручка могут изменить мир” [Yousafzai 2013: 261-262]. Правозащитная деятельность мусульманки Юсуфзай привела ее в Нигерию, где она призвала правительство Гудлака Джонатана активизировать усилия по спасению учениц христианской школы, похищенных исламской террористической группой Бoko Харам в апреле 2014 г. В последнее время Юсуфзай агитирует за отказ от обряда женского обрезания, практикуемого некоторыми из ее единомышленников.

Личность, которая проявляет незаурядные лидерские качества еще до получения властных полномочий и возможностей даровать привилегии, впоследствии может, вне всякого сомнения, быть избранной на самые высокие политические должности в своей стране. Лидер, пострадавший за свои принципы, находясь в оппозиции, может существенно прирастить свой “моральный капитал” [Kane 2001]. Блестящий пример в этом отношении — Нельсон Мандела. Будучи одним из признанных лидеров борьбы против апартеида на протяжении более чем четырех десятилетий, он не только не утратил, но даже преумножил свой авторитет за 27 лет, проведенные им в тюрьме, прежде чем стать первым темнокожим, избранным на пост президента ЮАР. Несгибаемая воля и достоинство Манделы, несмотря на почти тридцатилетнее заключение, чрезвычайно укрепили его моральный авторитет как в глазах темнокожего африканского большинства в его собственной стране, так и на международной арене, в то время как великодушие и инклюзивность Манделы после освобождения позволили ему завоевать уважение и даже симпатию африканеров, до сих пор считавших его “террористом”.

Лех Валенса прошел путь от сравнительно малоизвестного организатора забастовки до общепризнанного лидера массового движения “Солидарность”, которому удалось добиться многочисленных уступок со стороны коммунистических властей Польши в 1980-1981 гг., прежде чем оно было вынуждено уйти в подполье

после введения военного положения в декабре 1981 г. Лишь радикальные политические преобразования в СССР во второй половине 1980-х годов, создавшие условия для возрождения “Солидарности” как ведущей политической силы в Польше, в итоге позволили Валенсе избраться на пост президента страны в 1990 г. В отличие от объединившего нацию президентства Манделы популярность Валенсы в период его работы на этом посту падала, и наиболее яркий период его лидерства, несомненно, приходится на годы, когда он находился в оппозиции.

#### ИНДИВИДУАЛЬНОЕ И КОЛЛЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО: ТОТАЛИТАРНЫЕ И АВТОРИТАРНЫЕ РЕЖИМЫ

Проводя различие между политическим лидерством и политической властью, необходимо иметь в виду, что политическая власть может реализовываться ее носителями самыми различными способами. По словам Адама Смита, чьи взгляды на проблемы общества и власти лишь относительно недавно стали объектом более пристального внимания (до сих пор его ценили прежде всего за бесспорный вклад в зарождение и становление экономической науки), “грубое злоупотребление” властью, а также “извращенность, абсурдность и неразумность” более свойственны власти индивидов, нежели больших собраний, как следствие, революции “гораздо чаще происходят в абсолютных монархиях, чем где бы то ни было”. Смит, крайне скептически относившийся к концентрации обширных властных полномочий в руках одного человека, отмечал иллюзорный характер стабильности, создаваемой так наз. абсолютными правителями [Smith 1978: 322-323].

В рамках авторитарных режимов разделение властных полномочий с другими субъектами является, как правило, меньшим злом по сравнению с личной диктатурой. Этот тезис подтверждается примерами крупнейших и важнейших коммунистических государств – СССР и КНР. В 1920-е годы и в постсталинскую эпоху (до радикальных реформ конца 1980-х годов) СССР представлял собой в высшей степени авторитарное государство, так же как и Китай в первой половине 1950-х годов и после смерти Мао Цзэдуна в 1976 г. Однако эти периоды в истории данных стран характеризовались *гораздо меньшими* политическими репрессиями и произволом, чем годы личного господства Сталина и Мао.

В случае Советского Союза подавление классовых врагов, православной Церкви и других религиозных групп, а также насильственная коллективизация сельского хозяйства (повлекшая бесчисленные страдания) могли быть идеологически оправданными правящей коммунистической партией, какой бы отвратительной ни была такая политика с моральной точки зрения. Личная власть Сталина в течение последних двадцати с лишним лет его жизни придала действиям режима не только более убийственный, но и более иррациональный характер. Даже сейчас оценки “числа жизней, разрушенных сталинским режимом в 1930-х годах” варьируются от десяти до тридцати миллионов, что отчасти обусловлено применяемыми критериями [Suny 2006: 40]. Общее число жертв государственного террора в 1930-е годы оказалось гораздо большим, нежели в 1920-е годы. В ходе подготовки характерных для того времени “показательных процессов” жертв избивали, заставляя давать показания по подготовленному НКВД сценарию, признаваться в преступлениях, которые едва ли могли себе представить, не говоря уже об их совершении. В течение двух особенно выделявшихся из общего ряда лет, 1937-1938 гг., численность арестованных органами безопасности достигла 1 575 259 человек, а численность приговоренных – 1 344 923, из которых 681 692 были казнены [Верт, Мироненко

2004: 609]. Чистки партийных работников и офицерского корпуса Красной Армии выходили за рамки логики коммунистического правления. Они были обусловлены прогрессирующей паранойей Сталина, искренне верившего в свою “творческую доработку” ленинизма и бывшего при этом безумцем, который никогда не должен был бы получить столь огромную власть. В коммунистической партии безграничная власть Сталина, присвоившего себе право единолично решать, кого из ближайших “коллег” по Политбюро казнить, а кого миловать, окончательно сформировалась в начале 1930-х годов и существовала до его кончины в 1953 г.

В конечном счете Ленин осознал ошибочность назначения Сталина на пост генерального секретаря партии, но было уже слишком поздно, чтобы предотвратить консолидацию власти в руках генсека. Впрочем, значительная доля ответственности лежит на самом Ленине, сыгравшем ключевую роль в построении системы, в рамках которой такая концентрация власти стала возможной и не предусматривавшей институциональных препятствий или механизмов социальной защиты от организуемых государством убийств. Партийная диктатура Сталина была быстро восстановлена в период после Второй мировой войны. Горлицки и Хлевнюк, авторы одного из наиболее серьезных исследований послевоенного сталинского периода, отмечают: “Сталин до самого конца настаивал, чтобы инструменты репрессий – в частности, Министерство государственной безопасности и его органы по расследованию особо важных дел, – подчинялись непосредственно ему. Он регулярно надиктовывал вопросы, которые следователям предстояло задать ‘подозреваемым’, и имел обыкновение просматривать стенограммы допросов” [Gorlizki, Khlevniuk 2004: 153].

По замечанию Олега Хлевнюка, если не погружаться “в детали различных периодов”, по сути “в советской системе существовали две структуры власти: олигархия и личная диктатура”, и лишь Сталин обладал “безграничными диктаторскими полномочиями решать судьбу любого советского чиновника, в том числе членов Политбюро” [Khlevniuk 2005: 108-109]. Сталин был, безусловно, не в состоянии заниматься каждым вопросом лично, однако он выступал конечным арбитром в межведомственных конфликтах. От него исходила инициатива в принятии многих решений, особенно в области международных отношений и культурной политики, также он играл ключевую роль в выборе наиболее важных объектов репрессий. В число последних, как известно, входили многие из его соратников по революционному движению, а также сами сменявшие друг друга руководители репрессивных органов. Чистки способствовали укреплению среди жертв и членов их семей иллюзий, что будь Сталин в курсе, он бы что-нибудь предпринял, чтобы остановить несправедливые аресты и выбивание ложных признаний при помощи пыток. Расстрелы высших членов НКВД интерпретировались как подтверждение того, что Сталин узнал о том, что творится вокруг на самом деле. Как показывают мемуары бывших политических заключенных сталинской эпохи и их детей, эта иллюзия относительно “неведения” Сталина была достаточно распространенной. Переломный момент для многих, чьи семьи стали жертвами репрессий (и, вне всякого сомнения, для многих коммунистов всего мира), настал, когда истину в своем “секретном докладе” на XX съезде КПСС приоткрыл Никита Хрущев, заостривший внимание на арестах и казнях партийных чиновников<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Речь Хрущева на закрытом заседании XX съезда КПСС 25 февраля 1956 г. оперативно просочилась в западные СМИ и была растиражирована ими в том же году, тогда как в СССР она впервые была официально опубликована в марте 1989 г. [Хрущев 1956/1989: 128-170].

В КНР более-менее коллективное лидерство сменилось в конце 1950-х годов личной гегемонией Мао Цзэдуна, которая существовала вплоть до смерти “великого кормчего” в 1976 г. В этот период в Китае варварскими средствами предпринимались нелепые попытки реализовать вопиюще непрактичные утопические идеи; следствием безумной политики “Большого скачка” и последовавшей за ней Великой пролетарской культурной революции стали десятки миллионов преждевременных смертей. “Большой скачок” представлял собой упражнение в массовой мобилизации, в ходе которого Мао перестал прислушиваться к мнению инженеров и технологов, в том числе высококвалифицированных специалистов из СССР, и пошел в обход институтов центральной власти КНР. Помимо преднамеренного уничтожения десятков тысяч людей, едва волочивших ноги, вместо того чтобы “большим скачком” влиться в огромные коммуны, между 1958 и 1961 г. умерло, как минимум, 30 млн человек (45 млн человек по максимальной оценке, основанной на исследованиях провинциальных китайских архивов) [Dikötter 2011], главным образом от голода, но также от болезней, которые настигли недоедавших и измученных работников.

Когда эта катастрофа привела к восстановлению институтов, приблизительно соответствующих “коммунистическим нормам”, Мао возмущался тем, что бюрократия, по его мнению, торпедировала его радикальные инициативы. Его ответом стала Культурная революция, разворачивавшаяся на протяжении последнего десятилетия жизни, пусть и сбавившая обороты в первой половине 1970-х годов по сравнению со второй половиной 1960-х годов. От иррациональности и жестокости этого десятилетия пострадали как консервативные чиновники, так и прагматичные реформаторы. Намного меньшее число смертей, ставших прямым следствием Культурной революции, по сравнению с политикой “Большого скачка”, объясняется тем, что она была главным образом адресована городскому населению, тогда как большинство населения — примерно 620 млн человек в конце 1960-х годов, — еще проживало в сельской местности. Тем не менее Культурная революция гораздо сильнее повлияла на политическую элиту, а также на наиболее образованный сегмент китайского общества, чем предыдущая революция “сверху”. Политическая чистка китайского чиновничества в процентном выражении даже превзошла сталинскую 1936-1938 гг., хотя относительные масштабы казней и тюремных заключений в Китае были скромнее. Из тринадцати членов Секретариата ЦК Компартии Китая в 1966 г. лишь четверо оставались в его составе в 1969 г., тогда как из 167 членов ЦК свои позиции сохранили лишь 54 [Harding 1997: 242-243]. Поскольку Культурная революция, наряду со своим по сути антикультурным, антиобразовательным и антипрофессиональным этосом, длилась гораздо дольше “Большого скачка”, она причинила существенный ущерб социальному и экономическому прогрессу в Китае и крайне негативно сказалась на системе образования [Brown 2009: 313-331; Браун 2014: 431-456].

#### **ИНДИВИДУАЛЬНОЕ И КОЛЛЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО: ДЕМОКРАТИЗАЦИЯ РЕЖИМОВ**

Успешный переход от авторитарного правления к демократии зависит не только от ценностей, разделяемых руководителями государства, но и определяется довольно широким спектром факторов — от наследия политической культуры до геополитической среды. Тем не менее существует обширная доказательная база, сформированная, в частности, в результате сравнительного ана-



лиза латиноамериканских государств, которая подтверждает, что в переходный период и в начале постпереходного периода степень приверженности ведущих политиков принципам демократии играет важнейшую роль в успешности перехода. Как отмечают Скотт Майнвэринг и Анибаль Перес-Лиñьян: “Если акторы нормативно привержены демократии, они готовы терпеть разочаровывающие результаты политики, которые могли бы побудить неприверженных ей акторов присоединиться к авторитарной коалиции. Приверженные демократии акторы с меньшей вероятностью воспринимают политические просчеты как неудачу режима... Нормативная приверженность демократии расчищает временные горизонты акторов” [Mainwaring, Pérez-Liñán 2013: 273-274].

С моей точки зрения, есть также достаточные основания для вывода, что коллегиальное, инклюзивное и коллективное лидерство в гораздо большей степени способствует успешному переходу к демократии, чем высокая концентрация власти в руках одного лица, находящегося на вершине политической иерархии, будь то премьер-министр или президент. Для многих аналитиков Испания не без причин представляет собой классический пример успешного перехода к демократии, осуществленного после долгих лет авторитарного правления Франко. Адольфо Суарес, назначенный королем Хуаном Карлосом в 1976 г. на пост премьер-министра и занимавший его на протяжении лишь пяти лет, ориентировался на достижение консенсуса, что позволило ему урегулировать, казалось бы, непримиримые разногласия. Суарес был высокопоставленным чиновником партии фалангистов; тем более удивительно, что его вклад в становление испанской демократии оказался столь успешным. Несмотря на активное противодействие со стороны военных кругов и влиятельных политиков, ему удалось убедить законодателей и испанское общество согласиться с легализацией политической деятельности Коммунистической партии. Для Суареса это стало проверкой того, насколько искренне новое правительство намерено обеспечить условия для политической конкуренции и, в более общем плане, приверженности нового испанского режима демократии. Выступая по телевидению с обращением, в котором он оправдывал легализацию компартии, Суарес заявил о своей уверенности в том, что испанский народ достаточно зрелый, чтобы “ассимилировать собственный плюрализм” [Linz, Stepan 1996: 96]. Он также уговорил сначала коммунистов, возглавляемых Сантьяго Каррильо, а затем социалистов во главе с Фелипе Гонсалесом принять конституционную монархию. Убедить последних изменить своим давним республиканским предпочтениям оказалось сложнее, однако под занавес длительного переговорного процесса социалисты согласились принять монархию, характеризующуюся символическим статусом при минимальной политической власти, а взамен Суарес обязался выполнить их требования отмены смертной казни и понижения возраста голосования до восемнадцати лет [Parlier 2000: 149]<sup>2</sup>.

Это было неотъемлемой частью стиля лидерства Суареса: он стремился к тому, чтобы новая Конституция (в которой конституционная монархия была лишь одной из составляющих) стала результатом национального согласия

<sup>2</sup>Принятие принципов конституционной монархии сыграло на руку демократам, в том числе набиравшей силу Социалистической партии. В феврале 1981 г. при попытке военного переворота, направленного против нового демократического режима, король сыграл ключевую роль в его подавлении. И хотя абсолютное большинство испанцев не поддерживали переворот, офицеры, стоявшие на стороне мятежников, прислушивались скорее не к политикам или общественному мнению, а подчинялись королю, которого они воспринимали как главу государства.

вместо того, чтобы задействовать все доступные ему властные рычаги для ее принятия простым большинством. В рамках этой стратегии вовлеченности Суарес был удивительно успешен. Конституция была одобрена в парламенте практически единогласно; ее поддержало почти 90% населения. Не будет преувеличением сказать, что Суарес был харизматическим лидером, при этом не “сильным лидером” в том смысле, что он не максимизировал свою личную власть и не доминировал над окружающими. Понятие “сильного лидера” не тождественно эффективному демократическому лидерству. Стиль руководства Суареса отличался коллегиальностью, он делал важные уступки и шел на компромиссы, как того требует искусство политики. Суарес сыграл ключевую роль в демократизации Испании, руководствуясь в своих действиях тем, что средства в политике как минимум не менее важны, чем цели.

Переход от авторитаризма к демократии в Чили и Бразилии также во многом определялся инклюзивным лидерством на основе консенсуса со стороны политиков, приверженных демократическим ценностям. В обеих странах переходом к демократии руководили лидеры, начинавшие работать в рамках ограничений, налагаемых авторитарным режимом. Они использовали ограниченное политическое пространство, предоставленное действовавшим режимом, чтобы шире распахнуть двери перед демократией участия. И хотя лидерство играло важную роль в переходный период, окончанию авторитарного правления, безусловно, способствовало много иных факторов. Правые авторитарные режимы стремились к своей легитимизации на международной арене, претендуя на роль бастиона на пути распространения коммунизма. В период апогея холодной войны это находило некий отклик на Западе в целом и в Вашингтоне в частности. Однако во второй половине 1980-х годов международная обстановка резко изменилась. Либерализация и значительная демократизация советской системы в результате реформ Михаила Горбачева привели к тому, что идея, оправдывающая репрессивное правление реакционных режимов коммунистической угрозой, окончательно утратила правдоподобность<sup>3</sup>.

В Чили на фоне изменившегося международного контекста пошатнулись позиции репрессивного режима Аугусто Пиночета, который потерпел поражение на плебисците 1988 г. За этим последовали победа политического лидера Христианско-демократической партии Патрисио Эйлвина в 1989 г. и возвращение к демократическому гражданскому правлению в 1990 г. Эйлвин стремился договориться с лидерами профсоюзов, чтобы те умили свои экономические требования в обмен на достижение компромиссов в отношении более фундаментальной цели восстановления и укрепления демократического правления. До военного переворота, в результате которого было свергнуто правительство Сальвадора Альенде и установлена диктатура Пиночета в 1973 г., чилийская демократия была наиболее укорененной в Латинской Америке. “На протяжении всей политической карьеры мне всегда удавалось хорошо работать в команде”, — говорил о себе Эйлвин [Bitar,

<sup>3</sup> События в Москве сыграли еще большую роль в процессе демократизации ЮАР. Сдвиг внешнеполитического курса СССР от поддержки вооруженной борьбы в Африке к содействию мирному урегулированию не оставил режиму апартеида даже малейшего оправдания для сохранения власти белого меньшинства. Африканскому национальному конгрессу (АНК), в свою очередь, было предложено путем переговоров искать способы обеспечить мирный переход к правлению большинства. Это стало возможным не только благодаря новому политическому мышлению в Москве, но и ввиду изменения позиции правительств консолидированных демократий, в том числе США, которые ранее были весьма осторожны в отношении АНК из-за его тесных связей с компартией ЮАР.

Lowenthal 2015: 71], с успехом создававший коалиции и сыгравший важную роль в снижении опасного уровня поляризации в чилийской политике.

Среди преемников Эйлвина самый весомый вклад в консолидацию демократии внес Рикардо Лагос, президент Чили с 2000 по 2006 гг. Альенде намеревался назначить члена Социалистической партии Лагоса послом в СССР, однако этим планам помешал переворот 1973 г. Лагос отмечает, что до той поры чилийцы его поколения воспринимали демократию как должное. Однако те, кому удалось пережить годы диктатуры Пиночета, научились ценить демократические ценности и институты как самостоятельные блага, где бы они ни находились: в Чили, западных демократиях или коммунистических странах, таких как ГДР. По замечанию Лагоса, “многие социалисты, отправившиеся в изгнание за железный занавес, поняли — система была не той демократией, которую мы себе представляли” [ibid.: 75]. Радикалы начала 1970-х годов заново научились уважать демократию как таковую, что подкреплялось новыми политическими реалиями. Как заявил Лагос, “переход требует от каждой группы понимания того, что она не может требовать все, что *захочет*”. Это, вероятно, возможно в академической среде, но “в политике вы делаете то, что *можете*” [курсив мой. — А.Б.] [ibid.: 91, 97].

В переходе Бразилии от военно-авторитарного режима к демократии важную роль сыграли как международный контекст, так и просвещенное политическое руководство. Лидерство было обеспечено прежде всего усилиями Фернанду Энрики Кардозу, занимавшего пост президента с 1995 по 2003 гг. и вдохновлявшегося примерами Испании и Чили, которые способствовали росту надежд бразильского народа на демократизацию [ibid.: 44]. Будучи видным социологом и дальновидным политиком, Кардозу следующим образом подытожил опыт перехода Бразилии от авторитарного правления к демократии: “Несмотря на плюрализм мнений и интересы различных оппозиционных партий, нам удалось прийти к единому знаменателю в отношении главных целей. Таким образом, мы привили бразильской демократии культуру переговоров и диалога. Вместе с тем это может перерасти в кооптирование и согласование интересов, ослабить демократическую политику, создать препятствия на пути гражданского участия и поставить под угрозу функционирование государства как республики. Стиль перехода определяет демократическое управление, к лучшему или худшему” [ibid.: 44].

Чилийский ученый, бывший политзаключенный (при режиме Пиночета), а впоследствии сенатор и министр правительства после восстановления демократии Серхио Битар, совместно с американским специалистом по латиноамериканской политике Абрахамом Ловенталем, недавно опубликовал сборник интервью с лидерами переходов к демократическим режимам, который неоднократно цитируется выше. В заключительной главе Битар и Ловенталь делают ряд важных выводов. Так, ими подчеркивается, что общее для опрошенных лидеров (представлявших страны Европы, Азии, Африки и Латинской Америки) — фундаментальный выбор в пользу мирной и постепенной, а не насильственной и шоковой трансформации. Они делились властью, а не аккумулялировали ее, и в значительной степени полагались на способных соратников, разделявших их политические ценности и обладавших специфическим опытом, которым сами они могли не располагать. Хотя по ключевым вопросам они порой принимали решения лично, “большинство из них в основном ориентировалось на достижение консенсуса, создание коалиций, наведение полити-



ческих мостов и последовательное общение с ключевыми заинтересованными сторонами и широкой общественностью” [ibid.: 442].

### **ИНДИВИДУАЛЬНОЕ И КОЛЛЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО: ПАРЛАМЕНТСКИЕ ДЕМОКРАТИИ**

В парламентских демократиях СМИ уделяют больше внимания персоне, находящейся на вершине политической иерархии, тогда как деятельность других членов кабинета отходит на второй план. Однако в этом отношении европейские страны имеют некоторые отличия. Системный анализ газетных публикаций в Великобритании с 1945 г. по настоящее столетие позволил выявить четкую тенденцию роста внимания к личности премьер-министра. Как отмечает финский политолог Лаури Карвонен: “В целом публичность премьеров выросла; ссылки на их лидерские качества стали более частыми; сегодня о них [премьер-министрах] явно отзываются в более личностных терминах, чем тридцать лет назад” [Karvonen 2010: 93]. Аналогичная тенденция, пусть и менее выраженная, отмечается в Финляндии, в то время как в Швеции внимание к партийным лидерам на протяжении последних десятилетий остается довольно стабильным.

Впрочем, повышенное внимание СМИ не обязательно означает, что фигура главы правительства стала еще более важной для исхода выборов, чем это было раньше, или что премьер-министры оказывают большее влияние на процессы принятия решений. В том, что касается результатов выборов, имеются лишь крайне скудные подтверждения единого паттерна. Ослабление партийной идентификации в целом не привело к усилению отождествления с личностью лидера. Идентификация себя с партийными лидерами характерна скорее для лояльных сторонников партий, чем для избирателей, склонных менять свои партийные предпочтения [ibid.: 102]. Хотя в одних странах партийные лидеры играют более важную роль в привлечении голосов избирателей, чем в других, собранные Карвоненом данные доказывают, что “личность партийных лидеров не входит в число самых главных факторов, определяющих результаты выборов в парламентских демократиях” [ibid.: 14]. Устойчивое мнение о партийных лидерах идет “рука об руку с партийной идентификацией и партийной лояльностью”, политически индифферентным гражданам, которые не интересуются политическими партиями, как правило, также безразличны фигуры лидеров и кандидатов [ibid.: 107].

Персонализация политики в СМИ и повышенное внимание к лидерам крупных партий в парламентских демократиях, особенно в вопросе личности премьер-министра, приводят к преувеличению значимости вклада высшего руководителя в политический процесс и нереалистичным ожиданиям в отношении роли, которую этот лидер может играть во всем политическом спектре. Это также обусловлено наивной и необоснованной верой в то, что “сильный лидер” — т.е. тот, кто максимизирует свою личную власть, доминирует в своем кабинете и политической партии, а также пытается взять на себя принятие всех важных решений в различных областях политики, — олицетворяет собой наиболее блестящий и успешный тип руководителя. В действительности эффективное лидерство чаще носит коллективный и коллегиальный характер. Даже у самого сильного лидера в распоряжении есть лишь двадцать четыре часа в сутки, и чем больше он пытается сделать самостоятельно, тем меньше времени остается у него на то, чтобы сосредоточиться и вникнуть в нюансы

каждого вопроса. Личные помощники премьер-министра, как правило — одни из самых активных сторонников передачи все большей власти в руки главы правительства, что неудивительно, так как они — основные бенефициары культа лидера и концентрации власти в его аппарате. Чем дальше лидер отделен от других избираемых политиков, тем большее независимое влияние — и большую власть де-факто — приобретают его неизбираемые советники.

Яркий в этом отношении пример — Джонатан Пауэлл, глава администрации британского премьер-министра Тони Блэра [Powell 2010]. Еще до своего переезда на Даунинг-стрит, 10 в качестве правой руки Блэра Пауэлл сообщил о своем желании уменьшить независимость отдельных министров и государственных ведомств и перейти к тому, что он называл “наполеоновской системой” управления [ibid.: 78]. Вспоминая годы, проведенные в “самом сердце” кабинета министров, после того как вследствие внутрипартийного давления Тони Блэр вынужденно уступил премьерство Гордону Брауну, Пауэлл настойчиво пытался изобразить Блэра сильным лидером, а Брауна — слабым. Его основополагающее допущение заключалось в том, что наставления Макиавелли для государя, действующего в рамках авторитарной политической системы, могут быть в равной степени (с некоторой адаптацией) применены и в условиях демократии [ibid.; Brown 2014: 10, 351]. Хотя опыт Макиавелли и Наполеона может пойти на пользу самодержавному лидеру в рамках авторитарного режима, они все же крайне сомнительные гуру для демократических политических лидеров.

Если изобразить аккумуляцию и использование личной власти премьер-министрами Великобритании за последние сто лет на графике, линия будет представлять собой не восходящую кривую, а зигзаги. Дэвид Ллойд Джордж почти сто лет назад и Невилл Чемберлен в конце 1930-х годов обладали большей личной властью, чем многие их преемники, занимавшие этот пост после Второй мировой войны. Уинстон Черчилль — особый случай, так как он был премьером в военные годы (с 1940 по 1945 гг.). В дополнение к должности премьер-министра он также исполнял обязанности министра обороны (что является исключением) во избежание сомнений, кто будет принимать окончательные решения по вопросам ведения войны. Вместе с тем его вынужденная сосредоточенность на вопросах обороны и внешней политики означала, что он имел крайне мало влияния на внутривластную повестку, в том числе на планирование послевоенного восстановления. В этой сфере непропорционально значительную роль играли старшие члены коалиционного правительства — лейбористы. Даже в том, что касалось ведения войны, Черчилль действовал в рамках ограничений, поскольку не был диктатором. Он обладал авторитетом в правительстве и с момента своего назначения премьер-министром в мае 1940 г. выступал в качестве источника вдохновляющего лидерства для британского народа. Тем не менее, как писал автор одной из наиболее глубоких работ о Черчилле: “Он не мог сделать ничего, что точно не одобрила бы Палата общин, он всегда выносил на ее рассмотрение вопросы, которые могли бы вызвать ее озабоченность, и ему приходилось давать много объяснений в то время, когда война, казалось, шла необъяснимо плохо, как это было на протяжении большей части 1942 г. Он не мог сделать ничего... что не позволило бы ему сделать Военный кабинет. Его блестящим идеям касательно военных операций не суждено было реализоваться, если бы их не одобрили начальники штабов” [Best 2001: 185].

Два послевоенных британских правительства – правительство лейбористов 1945-1951 гг. во главе с Клементом Эттли и правительство консерваторов 1979-1990 гг. под руководством Маргарет Тэтчер, – дважды радикально преобразовали страну, заново определив границы возможного в британской политике и кардинальным образом изменив ее политический ландшафт. Как показал опыт правления кабинета Эттли, сильный лидер, понимаемый как руководитель, способный навязать свою волю партии и кабинету министров, не является необходимым условием успешного функционирования администрации, которая проводит радикальные преобразования. Это послевоенное правительство лейбористов определило политическую повестку для целого поколения, пока она не была фундаментально оспорена правительством консерваторов Маргарет Тэтчер.

Стили руководства Эттли и Тэтчер едва ли могли быть более непохожими. Эттли был особо эффективным председателем кабинета министров и его комитетов, но его главное достижение заключалось в сплочении сильного коллектива, состоявшего из личностей, которые обладали независимой политической позицией, богатым и разнообразным опытом, расходились во мнениях, а также находились между собой в состоянии личной вражды и соперничества. Эттли не доминировал лично над политическим процессом и не стремился к этому. При выработке политических решений он выступал в качестве координатора, а не командира. Министры были автономны при условии получения одобрения по важным принципиальным вопросам от соответствующего комитета кабинета или кабинета в целом. По прошествии времени, а также ввиду скромности Эттли как политика и отсутствия в нем стремления к пышности, характер и эффективность коллегиального и коллективного стиля руководства, присущего его правительству реформаторов, не только испарились из общественного сознания, но были забыты даже большинством британских политических аналитиков.

Модная в Великобритании (как и во многих других странах) идея о том, что премьер-министр *должен* доминировать в политическом процессе, во многом обязана премьерству Маргарет Тэтчер. В ее собственных понятиях – то, чего она стремилась достичь и того, в какой мере ей это удалось, – она была успешным и, несомненно, сильным премьер-министром. Она интересовалась каждой областью политики, и ее попытки доминировать как в экономической повестке, так и во внешней политике часто становились причиной напряженного, а порой и конфронтационного характера ее отношений с ключевыми членами кабинета – канцлером казначейства и министром иностранных дел. Чем дольше Тэтчер занимала премьерский пост, тем более очевидными становились минусы сверхсильного главы правительства. Джеффри Хау, объяснения которого по поводу его ухода из правительства в Палате общин в 1990 г. привели к отставке самой Тэтчер усилиями ее коллег-консерваторов, позже отмечал, что премьер-министр стала доминировать над реакциями коллег до такой степени, что в ходе заседаний в Уайтхолле и Вестминстере “подсознательно ощущалось ее присутствие, незримое и невысказанное”. “Обсуждение всегда сводилось к вопросу: а как это воспримет премьер-министр?” [Brown 2014: 352]. Это иллюстрирует главную слабость “сильного лидера”: самоуверенный лидер запугивает своих коллег до такой степени, что они прибегают к самоцензуре и заранее исключают варианты политических решений, ко-

которые могут вызвать недовольство их руководителя. Учитывая, что в условиях демократии ни один лидер не был выбран по причине приписываемой ему монополии на мудрость, стремление влиятельных политиков привести собственные суждения в соответствие с предполагаемыми предпочтениями высшего руководства противоречит здравому смыслу и не соответствует демократическими ценностям. В конце концов высокопоставленные коллеги Маргарет Тэтчер, конечно же, взбунтовались; таким образом, ее стиль руководства, несмотря на ее значительные, пусть и весьма спорные достижения на посту премьер-министра, привел к политической смерти.

Степень вовлеченности и масштабы власти первого лица существенно увеличились начиная с середины XX в., особенно во внешней политике. Беспрецедентное повышение скорости коммуникаций стало толчком к активизации дипломатических контактов на самом высоком уровне. Развитие воздушного транспорта позволило руководителям правительств значительно чаще встречаться лично. Технологические новинки от телефонной связи до Интернета дали возможность мгновенно устанавливать связь между высшими руководителями, что оказало существенное влияние на методы ведения дел между государствами. Тем не менее внешняя политика таит немало подводных камней для первых лиц, особенно если они начинают игнорировать международную экспертизу, как правило, доступную любому нормально организованному министерству иностранных дел. Военная интервенция за рубежом может выглядеть особенно соблазнительно для лидеров, которые гордятся своей “силой”, или тех, кто стремится выглядеть сильным. Военные лидеры зачастую обладают также более высоким престижем, чем руководители мирного времени, хотя рискуют своей репутацией и, что важнее, жизнями и здоровьем других.

Самыми неудачными внешнеполитическими шагами британского правительства с момента окончания Второй мировой войны стали акты военного вмешательства на Ближнем Востоке, предпринятые по личному решению премьер-министра – Энтони Идена в 1956 г. и Тони Блэра в 2003 г., которые пошли против мнения специалистов-арабистов как в министерстве иностранных дел, так и за его пределами, а также не вняли предостережениям юристов. В первом случае после национализации Суэцкого канала президентом Насером Иден выступил главным инициатором (в сговоре с Францией и Израилем) решения о вторжении в Египет. Против этой безрассудной авантюры объединилось большинство стран мира (в том числе СССР и его союзники), но наиболее важной стала оппозиция администрации президента США Эйзенхауэра. Действия Великобритании подкосили фунт стерлингов, а США оказались не готовы предоставить необходимую финансовую поддержку, пока британские войска не были выведены из Египта.

Тони Блэр во время своего премьерства был доминирующим действующим лицом в британской внешней политике. Он часто доводил терпение Лейбористской партии “до точки кипения” и потерял много сторонников среди однопартийцев в связи с участием Великобритании во вторжении в Ирак в 2003 г. Как и во время Суэцкого кризиса 1956 г., премьер-министр пренебрег опытом специалистов по арабскому миру. Однако стоит отметить, что решение Идена было принято вопреки мнению американского президента Эйзенхауэра, за плечами которого был солидный военный и дипломатический опыт. Блэр же выступил младшим партнером гораздо менее информированного президента США Джорджа Буша-мл. Выстроив

ранее хорошие отношения с предыдущим президентом Биллом Клинтонем, Блэр был полон решимости остаться близким другом и союзником президента США, кто бы им ни был и какую бы партию ни представлял.

Хотя Блэр гордился тем, что был “ведущим, а не ведомым своей партией”, в отношениях с США он скорее играл роль ведомого. Как десять лет спустя написал Родрик Брейтвейт, председатель Объединенного комитета по разведке в кабинете министров Великобритании в 1992-1993 гг. (до этого посол Великобритании в СССР / России в 1988-1992 гг.): “Если Блэр и оказывал какое-то влияние на политику США в последние шесть лет, то лишь декоративное”. В целом Брейтвейт рассматривал “особые отношения” между Лондоном и Вашингтоном как малозначимые с точки зрения влияния в Вашингтоне и скорее служившие цели потешить самолюбие британских премьеров и их помощников [Braithwaite 2003: 22]. Описывая решение Великобритании принять участие в иракской кампании 2003 г., Тони Блэр в своих мемуарах упоминает, что даже несогласные с военной интервенцией “сочувствовали тому, что лидер должен принять решение” [курсив мой. — А.Б.] [Blair 2010: 522]. Если это отчасти и соответствовало действительности, сочувствие было неуместным. Идея, что один человек обладает правом принимать все важные решения, в том числе столь знаковые, как участие его страны в войне, расходится с принципами эффективного управления и противоречит демократическим ценностям.

#### ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ РАЗМЫШЛЕНИЯ

В свете опыта тоталитарных и авторитарных режимов, успешных и неудачных примеров перехода от авторитарного правления к демократии, порой нелепых решений демократических лидеров, стремление сохранить культ сильного лидера вызывает недоумение. Лидерство не тождественно власти, а у носителя власти, который также является лидером, есть множество более ценных качеств, чем сила, если под ней понимать максимизацию власти индивида над коллегами, партией, парламентом и обществом, в отличие от силы характера, которая, безусловно, считается благом. Другие востребованные качества лидера включают последовательность, интеллект, внятность, коллегиальность, дальновидность, пытливость, стремление искать непохожие точки зрения, способность воспринимать информацию, гибкость, хорошую память, мужество, стратегическое видение и безграничную энергию. Столь обширный список не позволяет рассчитывать на то, что большинство лидеров воплотят в себе все эти качества. Они не супермены и всегда должны иметь это в виду, хотя включать в список добродетелей лидера еще и скромность было бы нереалистично и даже наивно.

Идея, что чем сильнее личность, тем большее впечатление на нас должен производить такой лидер, представляет собой опасную иллюзию вне зависимости от того, о каком режиме идет речь: авторитарном, переходном к демократическому или демократическом. Сомневаться в эффективности наделения лидера широчайшими полномочиями еще не значит отрицать необходимость существования эффективной государственной власти, в том числе сильного исполнительного органа, при условии, что правительство несет политическую ответственность перед законодателями и обществом и может быть отстранено от власти путем свободных и справедливых выборов. И хотя даже в условиях демократии, вне всякого сомнения, группы и правительства также не застрахованы от принятия нелепых и вредных решений, а порой и самоуправства



[см. ряд поразительных примеров в британском обществе [King, Crewe 2013], при абсолютной или почти неограниченной личной власти вероятность подобных ошибок существенно выше. Трагические ошибки допускаются чаще, когда лидер может добиться своей цели благодаря личной власти, т.е. скорее за счет использования своего должностного статуса, а не посредством убеждения коллег, имеющих собственную позицию и не боящихся предъявлять встречные аргументы, ставя под сомнение выводы высшего руководителя.

Наконец, если при изучении вопросов лидерства политологи перестанут заикливаться на одной личности, находящейся на вершине иерархии, а начнут уделять внимание всей руководящей команде, это станет шагом вперед. В рамках гибридных режимов и демократий — не только в авторитарных системах — отмечается тенденция косвенного согласия с гегемонией одного лидера, при которой непропорциональная концентрация исполнительных полномочий в руках такого руководителя воспринимается как должное. При этом главы правительств, а также их помощники, разумеется, заинтересованы в поддержании такого статус-кво. Куда удивительнее готовность “политического класса” и общества в целом в различных государствах, в том числе демократиях, не задумываясь, согласиться с возвышением и отделением лидера от всех остальных. Пора оценить свежим взглядом выгоды от коллективного и коллегиального лидерства и преимущества, которые могут быть получены от талантов, разнообразия опыта и политической проницательности более крупной и более представительной группы, чем типичное окружение высшего лидера.

Перевод С. Чугрова

---

Браун А. 2014. *Взлет и падение коммунизма*. М.: РОССПЭН. 863 с.

Верт Н. Мироненко С.В. 2004. *Массовые репрессии в СССР. Т. 1. История сталинского ГУЛАГа*. М.: РОССПЭН. 728 с.

Хрущев Н.С. 1956/1989. О культе личности и его последствиях: Доклад Первого секретаря ЦК КПСС тов. Хрущева XX съезду КПСС. — *Известия ЦК КПСС*. 1989. No. 3. С. 128-170.

Best G. 2001. *Churchill: A Study in Greatness*. L.: Penguin. 370 p.

Bitar S., Lowenthal A.F. 2015. *Democratic Transitions: Conversations with World Leaders*. Baltimore: Johns Hopkins University Press. xvi, 468 p.

Braithwaite R. 2003. ‘End of the Affair’. — *Prospect*. No. 86. P. 20-23.

Blair T. 2010. *A Journey*. L.: Hutchinson. 718 p.

Brown A. 2009. *The Rise and Fall of Communism*. L.: Bodley Head. 720 p.

Brown A. 2014. *The Myth of the Strong Leader*. L.: Bodley Head. 466 p.

Dikötter F. 2011. *Mao's Great Famine*. L.: Bloomsbury. 420 p.

Gorlizki Y., Khlevniuk O.V. 2004. *Cold Peace: Stalin and the Soviet Ruling Circle, 1945-1953*. Oxford: Oxford University Press. 248 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195165814.001.0001>

Harding H. 1997. The Chinese State in Crisis, 1966-1969. — *The Politics of China: The Eras of Mao and Deng (Roderick MacFarquhar ed.)*. Cambridge: Cambridge University Press, 2<sup>nd</sup> ed. P. 148-247. 608 p.

Kane J. 2001. *The Politics of Moral Capital*. Cambridge: Cambridge University Press. 277 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511490279>

Karvonen L. 2010. *The Personalisation of Politics: A Study of Parliamentary Democracies*. ECPR: Colchester. 124 p.

Khlevniuk O.V. 2005. Stalin as Dictator: The Personalisation of Power. — *Stalin: A New History* (S. Davies, J. Harris eds). Cambridge: Cambridge University Press. P. 108-120. 295 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511614897.009>

King A., Crewe I. 2013. *The Blunders of Our Governments*. L.: Oneworld. 470 p.

Linz J., Stepan A. 1996. *Problems of Democratic Transition and Consolidation: Southern Europe, South America, and Post-Communist Europe*. Baltimore: Johns Hopkins University Press. 479 p.

Mainwaring, S., Pérez-Liñán A. 2013. *Democracies and Dictatorships in Latin America: Emergence, Survival, and Fall*. N.Y.: Cambridge University Press. 353 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9781139047845>

Powell J. 2010. *The New Machiavelli: How to Wield Power in the Modern World*. L.: Bodley Head. 340.

Parlier S. 2000. Adolfo Suárez: Democratic Dark Horse. — *Leaders of Transition* (M. Westlake ed.). L.: Macmillan. P. 133-155. 178 p.

Smith A. 1978. *Lectures in Jurisprudence* (ed. by R.L. Meek, D.D. Raphael and P.G. Stein). Oxford: Clarendon Press. 610 p.

Suny R.G. (ed.) 2006. *The Cambridge History of Russia*. Vol. 3: *The Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge University Press. 842 p.

Yousafzai M. 2013. *I am Malala. The Girl Who Stood Up for Education and was Shot by the Taliban*. L.: Weidenfeld & Nicolson. 276 p.

DOI: [10.17976/jpps/2016.01.08](https://doi.org/10.17976/jpps/2016.01.08)

118

## POLITICAL LEADERSHIP AND POLITICAL POWER

A. Brown<sup>1</sup>

<sup>1</sup>St. Antony's College, Oxford University. Oxford, United Kingdom

**BROWN Archibald Haworth** (commonly known as Archie BROWN), British political scientist and historian, FBA, Emeritus Professor of Politics at Oxford University and an Emeritus Fellow of St Antony's College, Oxford, where he was a Professor of Politics. Email: [archie.brown@sant.ox.ac.uk](mailto:archie.brown@sant.ox.ac.uk)

Received: 02.10.2015. Accepted: 02.11.2015

**Abstract.** According to the author of the article, the personalisation of politics by the mass media, and an increased focus on the leaders of the major parties in parliamentary democracies, especially on whoever is prime minister, leads to an exaggeration of the contribution of the top leader to the policy process and to unrealistic expectations of the role this leader can play across the entire policy spectrum. It is also linked to a naive and unsubstantiated belief that a 'strong leader', in the sense of one who maximises his or her personal power, dominates his or her Cabinet and political party, and attempts to take all the big decisions in different areas of policy, constitutes the most admirable and successful type of leadership. In reality, insists Professor Brown, effective leadership is more often than not collective and collegial. While it is clear that groups and governments, even within democracies, are also not immune from making foolish, damaging and sometimes arbitrary decisions, the likelihood of this happening is substantially greater under unconstrained, or only weakly constrained, personal rule. When a leader can carry the day through the exercise of individual power, by pulling rank — rather than through a process of persuasion of colleagues of independent standing who are not afraid to provide counter-arguments and to question the conclusions of the top leader — then the incidence of mistakes with tragic consequences will mount. It is time to take a fresh look at the advantages of collective and collegial leadership and to appreciate the value to be derived from the talents, diversity of experience and political insights of a larger and more representative group than that which typically surrounds the top leader.

**Keywords:** leader; leadership; power; democracy; politics; authoritarian regime.

## References

- Best G. *Churchill: A Study in Greatness*. L.: Penguin. 2001. 400 p.
- Bitar S., Lowenthal A.F. *Democratic Transitions: Conversations with World Leaders*. Baltimore: Johns Hopkins University Press. 2015. 468 p.
- Braithwaite R. End of the Affair. — *Prospect*. No. 86. 2003. P. 20-23.
- Blair T. *A Journey*. L.: Hutchinson. 2010. 718 p.
- Brown A. 2014. *Vzlet i padenie kommunizma* [The Rise and Fall of Communism]. Moscow: ROSSPEN. 863 p. (In Russ.)
- Brown A. *The Rise and Fall of Communism*. London: Bodley Head, 2009. 720 p.
- Brown A. *The Myth of the Strong Leader*. London: Bodley Head. 2014. 466 p.
- Dikötter F. *Mao's Great Famine*. London: Bloomsbury, 2011. 420 p.
- Gorlizki Y., Khlevniuk O.V. *Cold Peace: Stalin and the Soviet Ruling Circle, 1945-1953*. Oxford: Oxford University Press. 2004. 248 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195165814.001.0001>
- Harding H. The Chinese State in Crisis, 1966-1969. — *The Politics of China: The Eras of Mao and Deng* (Roderick MacFarquhar ed.). Cambridge: Cambridge University Press. 2nd ed. 1997. P. 148-247. 608 p.
- Kane J. *The Politics of Moral Capital*. Cambridge: Cambridge University Press. 2001. 277 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511490279>
- Karvonen L. *The Personalisation of Politics: A Study of Parliamentary Democracies*. ECPR: Colchester. 2010. 124 p.
- Khlevniuk O.V. Stalin as Dictator: The Personalisation of Power. — *Stalin: A New History* (Sarah Davies and James Harris eds). Cambridge: Cambridge University Press. 2005. P. 108-120. 295 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511614897.009>
- Khrushchev N.S. O kul'te lichnosti i ego posledstviyakh: Doklad Pervogo sekretarya TsK KPSS tov. Khrushcheva XX syezdu KPSS. — *Izvestiya TsK KPSS*. 1989. No. 3. P. 128-170. (In Russ.)
- King A., Crewe I. *The Blunders of Our Governments*. London: Oneworld. 2013. 470 p.
- Linz J., Stepan A. *Problems of Democratic Transition and Consolidation: Southern Europe, South America, and Post-Communist Europe*. Baltimore: Johns Hopkins University Press. 1996. 479 p.
- Mainwaring S., Pérez-Liñán A. *Democracies and Dictatorships in Latin America: Emergence, Survival, and Fall*. N.Y.: Cambridge University Press. 2013. 353 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9781139047845>
- Powell J. *The New Machiavelli: How to Wield Power in the Modern World*. London: Bodley Head. 2010. 340 p.
- Parlier S. Adolfo Suárez: Democratic Dark Horse. *Martin Westlake (ed.). Leaders of Transition*. London: Macmillan. 2000. P. 133-155. 178 p.
- Smith A. *Lectures on Jurisprudence*. (Ed. by R.L. Meek, D.D. Raphael and P.G. Stein). Oxford: Clarendon Press. 1978. 610 p.
- Suny R.G. (ed.) *The Cambridge History of Russia*. Vol. 3. *The Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge University Press. 2006. 842 p.
- Werth N., Mironenko S.V. *Massovye repressii v SSSR. T.1. Istoriya stalinskogo gulaga* [Mass Repressions in the USSR. Vol. 1. History of Stalinist Gulag]. M.: ROSSPEN. 728 p. (In Russ.)
- Yousafzai M. *I am Malala. The Girl Who Stood Up for Education and was Shot by the Taliban*. London: Weidenfeld & Nicolson. 2013. 276 p.

**Extended abstract.** According to the author of the article, the personalisation of politics by the mass media, and an increased focus on the leaders of the major parties in parliamentary democracies, especially on whoever is prime minister, leads to an exaggeration of the contribution of the top leader to the policy process and to unrealistic expectations of the role this leader can play across the entire policy spectrum. It is also linked to a naive and unsubstantiated belief that a 'strong leader', in the sense of one who maximises his or her personal power, dominates his or her Cabinet and political party, and attempts to take all the big decisions in different areas of policy, constitutes the most admirable and successful type of leadership. In reality, insists Professor Brown, effective leadership is more often than not collective and collegial. A prime minister's personal aides are usually among the most enthusiastic supporters of placing ever greater power in the hands of the head of government. This is not surprising, for they are the main beneficiaries of a leader cult and of concentration of power in the leader's office. The more the leader is set apart from other elected politicians, the greater the independent influence – and *de facto* power – acquired by his or her non-elected advisers.

According to the author of the article, there are many pitfalls for heads of government in foreign policy, especially if they choose to disregard the international expertise normally available in the foreign ministry of any well-organised government. Leaders who pride themselves on being 'strong', or who are anxious to appear strong, may be especially tempted by military intervention in another country. War leaders often have a higher prestige than peacetime premiers and presidents, although the risks to their reputations – and, more importantly, to the lives and limbs of others – are also high.

The idea that one person is entitled to take all the big decisions, including those as momentous as whether or not a country goes to war, is antithetical to good governance and at odds with democratic values. In the light of experience with totalitarian and authoritarian regimes, with the varying successes and failures of transitions from authoritarian rule to democracy, and with the sometimes foolish decisions of democratic leaders, the persistence of the cult of the strong leader is curious. Leadership is not the same as power, and for a power-holder who is also a leader there are many qualities more valuable than strength, if strength is understood as maximising the leader's power vis-à-vis colleagues, party, parliament and society, as distinct from strength of character which is, of course, an asset. Other leadership desiderata include integrity, intelligence, articulateness, collegiality, shrewd judgement, a questioning mind, willingness to seek disparate views, ability to absorb information, flexibility, good memory, courage, vision, and boundless energy. That is a formidable list, and it would be unrealistic to expect most leaders to embody all of those qualities. They are not supermen or superwomen, and they should always bear that in mind, although it would be unrealistic and a step too far to add modesty to this list of desirable attributes of a leader.

The idea that the more power one individual wields, the more we should be impressed by that leader is a dangerous illusion, whether we have in mind authoritarian regimes, democratising regimes or established democracies. To question the efficacy of placing overwhelming power in the hands of one individual leader is not to deny the need for efficacious state power, including a strong executive, provided that government is politically accountable to a legislature and society and can be removed in free and fair elections. While it is clear that groups and governments, even within democracies, are also not immune from making foolish, damaging and sometimes arbitrary decisions, the likelihood of this happening is substantially greater under unconstrained, or only weakly constrained, personal rule. When a leader can carry the day through the exercise of individual power, by pulling rank – rather than through a process of persuasion of colleagues of independent standing who are not afraid to provide counter-arguments and to question the conclusions of the top leader – then the incidence of mistakes with tragic consequences will mount.

Finally, it would be a step forward if in their studies of leadership, political scientists paid more attention to the leadership team as a whole rather than focusing so excessively on one person at the top of the hierarchy. In hybrid regimes and democracies, and not only in authoritarian systems, there has been a tendency implicitly to accept the hegemony of one leader and to take for granted that person having a quite disproportionate share of executive power within his or her hands. It is not, of course, surprising that heads of governments and their aides should assert such a predominance. What is more puzzling is how unthinkingly the idea of one leader being set above and apart from others should have been accepted by the 'political class' and by the broader society in a variety of different countries, democracies included. It is time to take a fresh look at the advantages of collective and collegial leadership and to appreciate the value to be derived from the talents, diversity of experience and political insights of a larger and more representative group than that which typically surrounds the top leader.