

Правовые и политические аспекты управления
Legal and political aspects of public administration

УДК 316.464

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-123-131

Политическое лидерство во множественном числе: проблемы концептуализации

Петропольский Дмитрий Игоревич

Соискатель, SPIN-код РИНЦ: [4403-2609](https://elibrary.ru/author_index.aspx?author_id=4403-2609), ORCID: [0009-0002-8717-8188](https://orcid.org/0009-0002-8717-8188), petropolsky@inbox.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

В статье описывается модель совместного политического лидерства, понимаемая как процесс взаимодействия нескольких высших должностных лиц, между которыми рассредоточена власть на национальном или партийном уровне. Отмечается, что это относительно новый объект политологического исследования, требующий теоретической концептуализации для определения возможностей и ограничений реализации этой модели как альтернативы индивидуальному лидерству. Ставится цель охарактеризовать модель совместного политического лидерства, выявить ее сильные и слабые стороны по сравнению с индивидуальным политическим лидерством, определить факторы, влияющие на ее формирование и сохранение устойчивости. Для ее реализации определяются причины возникновения совместного политического лидерства, выделяются критерии его идентификации, определяются институциональные условия на национальном и партийном уровнях, в которых возможна / затруднена его реализация; ставится проблема его устойчивости в среднесрочной перспективе. На основе обобщения современных теоретических подходов делается вывод о том, что совместное политическое лидерство, с одной стороны, успешно решает проблемы персонификации и репрезентативности власти, купирует популистские стимулы в поведении политиков. С другой стороны, функционирование этой модели требует не просто специфической конфигурации институтов в государстве, но и особой личностной мотивации самих политиков, понимающих значимость распределенности власти для их карьеры и способных осуществлять лидерские функции в тандеме или команде. Подчеркивается, что основой совместного лидерства в национальном масштабе является партийная система, которая в случае своей неэффективности в отражении общественных запросов создает социальный запрос на индивидуальное лидерство популистского характера.

Ключевые слова

Политическое лидерство, совместное лидерство, распределенное лидерство, политический тандем, коллективное руководство.

Для цитирования

Петропольский Д.И. Политическое лидерство во множественном числе: проблемы концептуализации // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 123–131. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-123-131

Political Leadership in the Plural: Problems of Conceptualization

Dmitry I. Petropolskiy

PhD applicant, ORCID: [0009-0002-8717-8188](https://orcid.org/0009-0002-8717-8188), petropolsky@inbox.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The article describes the model of joint political leadership, understood as a process of interaction between several top officials between whom power is dispersed at the national or party level. It is noted that this is a relatively new object of political science research, which requires theoretical conceptualization to determine the possibilities and limitations of the implementation of this model as an alternative to individual leadership. The aim is to characterize the model of joint political leadership, to identify its strengths and weaknesses compared to individual political leadership, to determine the factors that influence its formation and sustainability. For its realization the reasons for the emergence of joint political leadership are determined, the criteria for its identification are highlighted, the institutional conditions at the national and party levels in which its realization is possible/difficult are defined, and the problem of its sustainability in the medium term is posed. Based on the generalization of modern theoretical approaches, the conclusion is made that joint political leadership, on the one hand, successfully solves the problems of personification and representativeness of power, and curbs populist incentives in the behavior of politicians. On the other hand, the functioning of this model requires not only a specific configuration of institutions in the state, but also a special personal motivation of politicians themselves, who understand the importance of distributed power for their career and are able to exercise leadership functions in tandem or team. It is emphasized that the basis of shared leadership on a national scale is the party system, which in case of its ineffectiveness in reflecting public demands, creates a social demand for individual leadership of populist nature.

Keywords

Political leadership, joint leadership, distributed leadership, political tandem, collective leadership.

For citation

Petropolskiy D.I. (2025) Political Leadership in the Plural: Problems of Conceptualization. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 123–131. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-123-131

Дата поступления/Received: 21.12.2024

Введение

В современной политической науке все большее внимание исследователи уделяют политическому лидерству как коллективному, а не индивидуальному феномену. Конечно, интерес к изучению ценностей, убеждений, мотивации, стилей поведения отдельных лидеров, занимающих ключевые должности во властной иерархии, не угас [Bennister et al. 2014; Burrett 2023]. Однако в то же время признается, что лидерство — это множественный феномен, оно осуществляется не только при участии одного, но и нескольких взаимосвязанных ключевых акторов, когда в динамическом процессе возникают группы людей, которые вносят свой вклад в решение стратегических задач [Raelin 2018] по управлению частными компаниями или политическими организациями.

Совместное лидерство на национальном уровне

Современные конфигурации политических систем допускают две модели политического лидерства: (1) модель индивидуального лидерства (действия одного человека), (2) совместное лидерство (процесс взаимодействия между несколькими людьми). Такой ракурс ставит перед исследователями ряд важных вопросов о природе этой модели лидерства, ее концептуализации, факторах, стабилизирующих тандемы в политике, и причинах, объясняющих рост числа подобных примеров в политической практике и др.

В концептуальном плане в научной литературе можно встретить несколько близких по смыслу понятий (множественное, кооперативное, реляционное, распределенное, рассеянное, фрагментированное, горизонтальное, совместное лидерство), подчеркивающих коллективную природу этого феномена, его рассредоточенность, сформированность в процессе взаимодействия, установления формальных / неформальных договоренностей о закреплении ролей [Dennis et al. 2012]. О.А. Сиденко и Д.В. Щеглова определяют коллективное лидерство «не как действие, а как процесс изменений через согласование позиций для формирования общего видения ситуации разными акторами» [Сиденко, Щеглова 2021, 81]. Д.В. Сосунов, рассуждая об этом феномене, подчеркивает важность совещательных процедур при принятии решений [Сосунов 2023].

В нашем понимании, совместное политическое лидерство не сводится к кооперации между акторами или вовлечению внешних акторов в процесс принятия решений, потому что ускользает лидерство как таковое в своем позиционном и поведенческом компонентах. Как представляется, оно основано не столько на кооперации, сколько на распределенности, рассеянности лидерской роли между несколькими акторами.

С одной стороны, такой подход согласуется с позицией Ж. Блонделя, определившего разделенное лидерство как систему, в которой функции общенационального лидерства осуществляются формально и фактически двумя людьми [Блондель 1992, 93]. Автор связал появление этой модели лидерства с необходимостью на фоне роста спроса на демократическое участие ограничить личную власть лидеров в той части, которая вытекает из занятия должности. С другой стороны, это ответ на объективно существующие ограничения по эффективному выполнению одним человеком всех видов активностей, связанных с осуществлением функции лидерства в условиях, когда в демократических государствах оно достаточно жестко институционально ограничено, электорально детерминировано, а отношение со стороны общества к ведущим политикам на позициях глав государств и исполнительной власти чаще прагматическое.

Совместное лидерство является эффективным способом защиты политической системы от персонализации власти, усиления харизматических оснований легитимации, ошибок одного человека, способного в погоне за должностным успехом принимать радикальные решения. Кроме того, оно усиливает мотивацию для широкого использования согласительных процедур

при выработке общей стратегии, способствует децентрализации системы управления и более высокому уровню адаптивности к текущим социально-экономическим и политическим условиям.

Для идентификации совместного лидерства, его спецификации в сравнении со случаями тесного и плодотворного сотрудничества между лидером и его командой следует выделить ряд критериев, раскрывающих его особенности [Campus et al. 2021]:

- 1) *разделение должностных позиций во властной иерархии.* Между двумя или несколькими лидерами отсутствует иерархическая дифференциация, они занимают одинаковые позиции, что возможно при официальном закреплении двойного или коллективного руководства организационной структурой (например, сопредседатели политической партии);
- 2) *разделение власти.* Лидеры могут занимать разные должности и находиться друг с другом в формальных иерархических отношениях, выполняя разные роли и функции (например, премьер-министр и самый влиятельный министр правительства). В данном случае значение имеет взаимозависимость партнеров и наличие у подчиненного партнера дискреционной власти. При этом каждый из них должен обладать достаточным объемом полномочий, препятствующим безоговорочному доминированию одного над другим. На практике это означает, что формальный лидер не может заменить подчиненного партнера, не ставя под угрозу свое положение или не платя высокую цену за возможную отставку подчиненного. Таким образом, в дуэте (или тандеме) должен существовать паритет в отношениях: с одной стороны, это формальный лидер во главе властной иерархии, с другой — подчиненный партнер, чей авторитет, профессионализм и опыт защищают его от смещения с должности и позволяют успешно влиять на процесс принятия решений;
- 3) *разделение труда и взаимодополняемость.* Разделение труда возникает намеренно или спонтанно и предполагает, что партнеры при совместном лидерстве выполняют разные задачи, исходя из их компетенции, опыта и личностных черт характера. Например, в политической партии один из партнеров успешно справляется с публичной ролью, другой — с внутриорганизационным управлением, что дает возможность более эффективно справляться с вызовами текущего момента. Партнеры должны взаимодополнять друг друга знаниями, навыками, социальным капиталом, что позволяет им в итоге обеспечивать управленческое единство посредством разделения, например, инструментальных и аффективных функций [O'Toole et al. 2002].

Практическая реализация модели совместного лидерства наименее вероятна в президентских системах, где функции главы государства и главы исполнительной власти осуществляются одним политиком, который не опирается на большинство в легислатуре при формировании своей администрации. Президентские системы в наибольшей степени склонны к персонификации власти, особенно если глава государства не только принадлежит к партии, контролирующей большинство в парламенте, но и обладает широким набором законодательных полномочий, что позволяет ему при необходимости пренебрегать консультациями с представительным органом власти при проведении своей политики [Shugart, Carey 1992].

Так, в парламентских системах отношения между главой государства и главой исполнительной власти нередко описываются как двойное руководство: социальный престиж, заключающийся в символическом руководстве главы государства, идет рука об руку с оперативным руководством премьер-министра. В отдельных парламентских системах дополнительно возникают

танделы, состоящие из премьер-министра и министра финансов как второго премьер-министра, участвующего совместно с главой исполнительной власти во всех аспектах государственного управления и имеющего возможность оказать значительное влияние на процесс принятия решений [Larson 1993].

Наиболее очевидным и широко известным примером совместного лидерства являются полупрезидентские системы, в которых роль президента и премьер-министра характеризуются как дуализм исполнительной власти. Фактически президент доминирует, а премьер-министр более зависим в своих решениях, однако потенциально возможны ситуации разделенного правления (президент принадлежит к одной партии, а в легислатуре большинство контролирует другая). Как точно замечает М. Шугарт, в случае единого правления власть этих лидеров можно рассматривать как «дуэт», в ситуации разделенного правления как «дуэль» или открытую конкуренцию [Shugart 2005]. Эта институциональная архитектура основана на поддержании баланса в отношениях между президентом, главой правительства и легислатурой, их равенстве в уровне легитимности. Ее жизнеспособность и эффективность определяются двумя факторами: (1) предельно четким распределением полномочий между главой государства и главой правительства; (2) взаимным уважением и принятием обеими сторонами этого распределения, то есть конституционно закрепленный набор полномочий не должен оспариваться даже при утрате поддержки большинства в легислатуре. Равновесие в полномочиях, что дает возможность сдерживать этим политическим акторам друг друга, в купе с электоральным давлением создают стимулы для осуществления совместного лидерства.

Идеальными конфигурациями для установления совместного лидерства в полупрезидентской системе являются следующие:

- 1) президент не является лидером партии, имеющей относительное большинство мест в парламенте и дисциплинированно поддерживающей правительство;
- 2) относительное большинство в парламенте принадлежит устойчивой коалиции, в которую президент не входит.

Иные возможные конфигурации в политической практике встречаются заметно чаще, но каждая из них ведет к усилению политических позиций либо президента (он является лидером политической партии или коалиции, получившей абсолютное большинство мест в легислатуре, от поддержки которой непосредственно зависит состав и срок функционирования правительства), либо главы правительства (президент не является лидером политической партии или коалиции, контролирующей парламент, но занимает в ней второстепенные позиции). В обозначенной конфигурации у обоих акторов возникают стимулы для осуществления совместного лидерства, так как каждый из них обладает собственным способом легитимации и набором полномочий, как сдерживающих, так и дополняющих друг друга в процессе разработки и реализации государственной политики и проведения кадровой политики.

Коалиционные правительства, создаваемые в парламентских системах, также можно рассматривать как пример распределенного политического лидерства. Коалиция представляет собой команду политиков, принадлежащих к нескольким партиям, прошедшим в парламент, объединяющихся для формирования правительства и исполнения его функций. Совместно члены коалиции конвертируют разнообразные социальные запросы в набор конкретных политических и управленческих целей, которые они намерены реализовать за время ее существования. В процессе межпартийного торга происходит распределение министерских портфелей, и в соответствии с коалиционным соглашением представители нескольких политических партий проводят согласованную политику под руководством премьер-министра.

При этом между ним и министрами могут складываться различные типы отношений: от доминирующей до периферийной роли. Вторым вариантом описывается понятие «фрагментированное правительство», в котором власть рассредоточена между министрами. Существование такого правительства возможно при условии, что министрами назначаются профессионалы в своей области, что обеспечивает их автономию, либо политические партии, формирующие правительственную коалицию, делят между собой министерские посты и изолированно осуществляют управление соответствующими сферами. Министры придерживаются стратегии невмешательства в дела друг друга, если только принимаемые ими решения негативно не сказываются на подконтрольных ведомствах. Позиция невмешательства обеспечивает единогласную поддержку правительством действий отдельных министерств по всем ключевым вопросам.

Рассеянность лидерства в правительстве характерна для государств с гетерогенными (многосоставными) обществами [Лейпхарт 1997], когда политические лидеры всех значимых сегментов общества сотрудничают в осуществлении управления страной в рамках большой коалиции, используя в качестве инструмента достижения консенсуса право вето, препятствующее принятию решений в интересах большинства и в ущерб меньшинству.

Совместное лидерство на групповом уровне

Совместное лидерство на групповом уровне связано с деятельностью современных европейских политических партий, которые по разным причинам в разные периоды своей истории отходили от практики индивидуального лидерства в пользу рассеянного. Спектр этих причин достаточно широкий, в качестве наиболее значимых следует обратить внимание на следующие:

- 1) необходимость сохранить партийное единство, справиться с внутрипартийными противоречиями и конфликтами, рассредоточив лидерскую функцию, например, между лидерами образовавшихся крыльев или фракций, а также при слиянии двух партий, когда требуется обеспечить равенство в отношениях между объединяющимися организационными структурами, предоставив их бывшим руководителям равные позиции в новой партии;
- 2) формирование новой партии на основе общественного движения, которое по своей природе функционирует на принципах сетевой, а не иерархической координации между участниками, отличается разделением труда и специализацией всех его членов;
- 3) распределение власти между несколькими лидерами является осознанным идеологическим выбором ее руководства (например, ориентация на постматериальные ценности, демократизацию, гендерное равенство и расширение практик прямого участия рядовых членов), полагающего, что единоличное управление менее эффективно, чем совместное лидерство;
- 4) ответ на внутрипартийный кризис, вызванный, например, резким падением электоральной поддержки, поражением на выборах, скандалами с участием высокопоставленных членов партии, участием в принятии решений, ударившим по имиджу партии, когда кардинальное обновление структуры рассматривается как ответ на негативные тренды.

Следует заметить, что действие упомянутых причин может носить временный характер, то есть рассматриваться партийным руководством как переходный период в силу ряда конъюнктурных факторов и завершиться после преодоления проблем. Кроме того, период совместного лидерства может завершиться после прихода на руководящую позицию амбициозного политика

харизматического типа, поставившего перед собой цель установить индивидуальный контроль над партийной структурой. Нередко случай Коммунистической партии Китая рассматривается как пример ухода от коллективного лидерства к индивидуальному с приходом к власти Си Цзиньпина; или пример венгерской партии «Федес», начавшейся с коллективного руководства на основе общественного движения и перешедшей к сильному персонифицированному лидерству с приходом к власти В. Орбана.

При всей значимости причин возникновения совместного лидерства в партии более важным является вопрос о поддержании тандема, о сохранении отношений между партнерами в рабочем состоянии, снижении остроты конфликтных ситуаций. На первый взгляд, самым прочным основанием совместной деятельности могут стать родственные отношения, однако в современных политических системах, где власть не передается по наследству, а формируется в результате выборов, вероятность избрания на высшие посты как в государстве, так и в партии лидеров, связанных семейными узами, крайне низка (самый известный пример семейного дуэта — братья-близнецы Лех и Ярослав Качиньские в Польше). Далеко не всегда близкие родственники помогают друг другу. Находясь на высоких политических и управленческих постах, они могут придерживаться разных идеологических позиций и отличаться по уровню своих амбиций, а в решающий момент даже выступить в роли ключевого конкурента.

Ряд авторов выделяет несколько важных факторов, стабилизирующих совместное лидерство [Campus et al. 2021]. Во-первых, это институциональные механизмы, обеспечивающие основу совместной деятельности лидеров, предотвращающие распад тандема или коалиции, делая невозможным для партнера подняться на позицию индивидуального лидера. Иначе говоря, совместное лидерство должно быть предусмотрено официальными документами (уставом) политической партии (например, как в Социал-демократической партии Германии). Кроме того, требуется установление фиксированных сроков полномочий для лидеров без возможности переизбрания с другим партнером, что не позволит ни одному из них заключить неформальную сделку по смещению друг друга с позиций, а создаст стимул развивать конструктивные отношения и преодолевать противоречия. На национальном уровне необходимо усложнение процедуры роспуска коалиционного правительства (например, предусмотреть конструктивный вотум недоверия) для снижения влияния сиюминутных мотивов на смену ключевого института исполнительной власти.

Во-вторых, большое значение имеют личностные черты лидеров, каждый из которых должен быть не столько чрезмерно неамбициозным, сколько не стремиться к индивидуальному руководству и личной славе, так как это угрожает разрушить гармонию и взаимное уважение в команде.

В-третьих, в мотивационном плане лидер может руководствоваться желанием занять высокий статус, а плюралистическое лидерство открывает возможности для реализации разнообразных амбиций. Например, нарциссические личности могут становиться президентами, премьер-министрами, лидерами партий, отвечающими за коммуникацию с обществом, а более закрытые личности, предпочитающие оставаться за кулисами, могут реализовать себя в администрировании партийной структуры.

В-четвертых, складывающиеся между партнерами неформальные связи определяют, будет ли их сотрудничество ограничено временными обязательствами или сформируются долгосрочные отношения, произойдет «объединение карьеры», что, конечно, наиболее предпочтительный вариант для успешного совместного лидерства. Если партнеры вынуждены действовать как команда в силу давления на них институциональных ограничений, но при этом между ними не сложилось

взаимопонимания на межличностном уровне и не произошло неформального распределения, принятия и взаимного признания ролей, то с высокой долей вероятности результаты деятельности такого тандема будут малоэффективны.

Заключение

Первоначально развитие идей совместного лидерства на партийном и национальном уровнях было связано с тем, чтобы застраховать систему от персонификации власти, институционально сдерживать ее возможную концентрацию в руках одного человека, оградить процесс принятия решений от влияния личностных характеристик главы государства или исполнительной власти, повысить низовое участие граждан в деятельности партий. На текущий момент дополнительно встает вопрос о репрезентативности политического лидерства, его соответствия социальным характеристикам общества, у которого есть запрос на то, чтобы его интересы представляли не отдельные политики из узкой элитарной группы, а политик или группа политиков, чей социальный портрет соединяет в себе его черты, отражает актуальные для него тренды. Совместное лидерство является действенной стратегией в решении этой проблемы, наделяя властью коллектив, в котором она рассеивается между политиками с учетом гендерного критерия, запросов меньшинств, возрастных групп и пр. Исключенность значимых социальных групп из распределения властного ресурса в лидерской составляющей, как представляется, повышает спрос на политиков-популистов, которые усиливают антагонизм между элитами и обществом, повышают таким образом напряженность и конфликтность, негодование обиженных группы приводит к их радикализации.

Совместное лидерство сокращает дистанцию между властью и обществом, одновременно обеспечивая сохранение вертикальной интегрированности политической системы и доступ к лидерским позициям социальных групп через своих представителей на ключевых постах в исполнительной власти. Запуск такой модели лидерства возможен при условии хорошо функционирующей партийной системы, она является фундаментом совместного лидерства, медиатором отношений между институтами и обществом, без нее невозможно остановить персонализацию политики. Однако именно с партиями в последние десятилетия возникают серьезные проблемы.

Исследователи сходятся во мнении, что в ходе своей эволюции партии утратили связь со сплоченными социальными группами через партийную идеологию, что привело к формированию плотной связи между лидером и обществом, переходу власти от коллективных институтов (парламента) к индивидуальным игрокам (главам государства и исполнительной власти). Индивидуальные игроки становятся интерпретаторами политики для общества, политические партии сегодня скорее поддерживают лидеров, а не являются институтами представительства интересов, лидер определяет партийную элиту, формирует ее из лояльных сторонников, а общество исключено из этого процесса. Сказанное означает, что без серьезных трансформаций лидерства на партийном уровне невозможно сдерживать процесс индивидуализации власти на национальном уровне. Институциональные ограничения не станут преградой для популистов, если сохранится тренд на индивидуальное лидерство в партиях, а их авторитет и доверие к ним в обществе останутся низкими.

Попытки современных политических партий установить совместное лидерство далеко не всегда успешны. Если им удастся зафиксировать эту модель на начальной стадии (например, немецкая партия «Союз 90 / Зеленые» заложила гендерный критерий в основу совместного лидерства, а «Альтернатива для Германии» — идейно-географический критерий), то сохранить ее

при смене состава партии гораздо сложнее, потому что всегда существуют неформальные каналы обхода формальных ограничений. Электоральная ситуация может сложиться для партии таким образом, что усиление индивидуального лидерства станет стратегией выживания в политике.

Таким образом, совместное лидерство следует рассматривать как эффективный способ противодействия персонализации власти, росту популизма и дедемократизации политической системы. Однако жизнеспособность этой модели зависит от баланса между институциональными (конфигурация институтов власти, партийной системы) и социальными факторами (общественный запрос на образ лидера, ожидаемая модель лидерского поведения, удовлетворенность качеством институтов представительства интересов, пониманием угроз и опасностей, вызовов, с которыми должен иметь дело лидер).

Перспективным направлением дальнейших исследований в этой области является эмпирическое изучение практики совместного лидерства, обобщение опыта партийных структур для более точного понимания функционирования этой модели политического лидерства, выявление общего и особенного в разных институциональных конфигурациях политической системы.

Список литературы:

Блондель Ж. Политическое лидерство: путь к всеобъемлющему анализу. М.: Российская академия управления, 1992.

Лейпхарт А. Демократия в многосоставных обществах. Сравнительное исследование. М.: Аспект пресс, 1997.

Сиденко О.А., Щеглова Д.В. Коллективное публичное лидерство в современном государственном и муниципальном управлении // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: История. Социология. Политология. 2021. № 4. С. 78–83.

Сосунов Д.В. Феномен коллективного публичного лидерства в региональном законодательном процессе Воронежской и Тамбовской областей // Политическая наука. 2023. № 1. С. 227–245. DOI: [10.31249/poln/2023.01.10](https://doi.org/10.31249/poln/2023.01.10)

Bennister M., Hart P., Worthy B. Assessing the Authority of Political Officeholders: The Leadership Capital Index // West European Politics. 2014. Vol. 38. Is. 3. P. 414–440. DOI: [10.1080/01402382.2014.954778](https://doi.org/10.1080/01402382.2014.954778)

Burrett T. Contemporary Prime Ministerial Leadership in Britain and Japan. London: Palgrave Macmillan, 2023.

Campus D., Switek N., Valbruzzi M. Collective Leadership and Divided Power in Western European Parties. London: Palgrave Macmillan, 2021.

Dennis J.-L., Langley A., Sergi V. Leadership in Plural // Academy of Management Annals. 2012. Vol. 6. Is. 1. DOI: [10.5465/19416520.2012.667612](https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612)

Larson T. The Role and Position of Ministers of Finance // Governing Together. The Extent and Limits of Joint Decision-Making in Western Europe Cabinets / ed. by J. Blondel, F. Muller-Rommel. London: Palgrave Macmillan, 1993. P. 207–222.

O'Toole J., Galbraith J., Lawler E. When Two (or more) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership // California Management Review. 2002. Vol. 44. Is. 4. P. 65–83. DOI: [10.2307/41166143](https://doi.org/10.2307/41166143)

Raelin J. What Are You Afraid of: Collective Leadership and its Learning Implications // Management Learning. 2018. Vol. 49. Is. 1. P. 59–66. DOI: [10.1177/1350507617729974](https://doi.org/10.1177/1350507617729974)

Shugart M. Semi-Presidential Systems: Dual Executive and Mixed Authority Patterns // French Politics. 2005. Vol. 3. P. 323–351. DOI: [10.1057/palgrave.fp.8200087](https://doi.org/10.1057/palgrave.fp.8200087)

Shugart M.S., Carey J.M. Presidents and Assemblies. Constitutional Design and Electoral Dynamics. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

References:

- Bennister M., Hart P., Worthy B. (2014) Assessing the Authority of Political Officeholders: The Leadership Capital Index. *West European Politics*. Vol. 38. Is. 3. P. 414–440. DOI: [10.1080/01402382.2014.954778](https://doi.org/10.1080/01402382.2014.954778)
- Blondel J. (1992) *Political Leadership: Towards a General Analysis*. Moscow: Rossiyskaya akademiya upravleniya.
- Burrett T. (2023) *Contemporary Prime Ministerial Leadership in Britain and Japan*. London: Palgrave Macmillan.
- Campus D., Switek N., Valbruzzi M. (2021) *Collective Leadership and Divided Power in Western European Parties*. London: Palgrave Macmillan.
- Dennis J.-L., Langley A., Sergi V. (2012) Leadership in Plural. *Academy of Management Annals*. Vol. 6. Is. 1. DOI: [10.5465/19416520.2012.667612](https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612)
- Larson T. (1993) The Role and Position of Ministers of Finance. In: Blondel J., Muller-Rommel F. (eds.) *Governing Together. The Extent and Limits of Joint Decision-Making in Western Europe Cabinets*. London: Palgrave Macmillan. P. 207–222.
- Lijphart A. (1997) *Democracy in Plural Societies: A Comparative Exploration*. Moscow: Aspect Press.
- O'Toole J., Galbraith J., Lawler E. (2002) When Two (or more) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership. *California Management Review*. Vol. 44. Is. 4. P. 65–83. DOI: [10.2307/41166143](https://doi.org/10.2307/41166143)
- Raelin J. (2018) What Are You Afraid of: Collective Leadership and its Learning Implication. *Management Learning*. 2018. Vol. 49. Is. 1. P. 59–66. DOI: [10.1177/1350507617729974](https://doi.org/10.1177/1350507617729974)
- Shugart M. (2005) Semi-Presidential Systems: Dual Executive and Mixed Authority Patterns. *French Politics*. Vol. 3. P. 323–351. DOI: [10.1057/palgrave.fp.8200087](https://doi.org/10.1057/palgrave.fp.8200087)
- Shugart M.S., Carey J.M. (1992) *Presidents and Assemblies. Constitutional Design and Electoral Dynamics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sidenko O.A., Scheglova D.V. (2021) The Collaborative Public Leadership in Contemporary Public Governance: Conceptual Framework. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Istoriya. Sotsiologiya. Politologiya*. No. 4. P. 78–83.
- Sosunov D.V. (2023) The Phenomenon of Collective Public Leadership in Legislative Process of Voronezh and Tambov regions. *Politicheskaya nauka*. No. 1. P. 227–245. DOI: [10.31249/poln/2023.01.10](https://doi.org/10.31249/poln/2023.01.10)