

JAROSŁAW KUCHARSKI

GŁÓWNE PROBLEMY ETYKI PRZYWÓDZTWA.
WPROWADZENIE DO DEBATY

Punktem wyjścia analiz zawartych w książce *Etyka przywództwa* jest definicja przywódcy oraz wskazanie głównych problemów etyki liderów. Podanie jednej, obejmującej wszelkie aspekty działalności lidera, definicji jest karkołomne. Praktycznie każdy autor podręcznika lub pracy dotyczącej przywództwa definiuje to pojęcie zgodnie z własnymi preferencjami. Są to raczej definicje projekcyjne niż sprawozdawcze. Ponadto w języku potocznym przejęło się mówić o liderach w znaczeniu: szef, osoba na czele sondażu, prezes, przewodniczący zarządu. Pojęcie lidera jest odnoszone także do instytucji nie będących osobami – sieć sklepów może być nazwana liderem sprzedaży. Główny problem, który poddano analizie, zawiera się w pytaniu: jakie normy etyczne zaproponować osobom, których pierwszorzędną rolą jest zmiana organizacji, ludzi bądź systemów (w tym systemów normatywnych), które zastali?

Książka składa się ze wstępu oraz czterech części. Wstęp zawiera wprowadzenie do tematyki, przede wszystkim skupia się na definicjach przywództwa. Jak zauważa badacz zarządzania (i przywództwa) John P. Kotter:

Zarządzanie polega na zdolności radzenia sobie z kompleksowością. [...] skuteczne zarządzanie wprowadza porządek i logikę w ważne obszary działalności organizacji. Tymczasem w przywództwie chodzi o to, aby umieć poprowadzić firmę przez zmiany. [...] Aby przetrwać i efektywnie współzawodniczyć [...] trzeba wprowadzać coraz to nowe, znaczące zmiany (2005, 38–39).

Dr hab. JAROSŁAW KUCHARSKI, Uniwersytet Ignatianum w Krakowie, Wydział Filozoficzny, Instytut Filozofii; adres do korespondencji: ul. Kopernika 26, 31-501 Kraków; e-mail: jaroslaw.kucharski@ignatianum.edu.pl; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6129-4477>.

Kotter posiłkuje się w swoim określeniu przywódców w organizacjach analogią do armii: w czasie pokoju armia dobrze funkcjonuje dzięki procedurom i zarządzaniu w ramach swojej hierarchicznej struktury. W czasie wojny jednak, zwłaszcza na polu bitwy, żołnierzom trzeba przewodzić – niemożliwe jest opracowanie procedur i planów w szybko zmieniającym się środowisku. Propozycję tę wspiera Tadeusz Oleksyn zauważając, że przywódcą jest osoba, która dobrze się czuje w trakcie zmian, niezbyt dobrze funkcjonuje w czasie stagnacji, nadaje sens działaniom organizacji i jednostek oraz kwestionuje *status quo* (2013, 15). Do środków, jakimi posługują się przywódcy, aby wprowadzać zmiany, należą: wizja – opis przyszłego, pożądanego stanu organizacji, wartości – elementy najważniejsze dla organizacji, które mają być wcielane w życie, oraz zaufanie. Sam lider nie jest w stanie wiele zdziałać bez zwolenników. Zgodnie z propozycją Petera Druckera, dopiero pozyskanie zwolenników uprawnia do nazwania danej osoby liderem (MACIARELLO 2016, 23).

Liderzy zatem to osoby, które motywują do zmian i je przeprowadzają. Zmiany mogą dotyczyć struktury organizacji, obszarów jej działania, sposobów motywowania pracowników itp. Nie należy jednak ograniczać się do wymieniać tylko liderów biznesowych. Przywódcy polityczni potrafili przekonać do zmiany polityki danego regionu lub państwa, zwiększyć podmiotowość danej grupy, doprowadzić nawet do rewizji granic lub silnej reformy wewnętrznej. Przywódcy religijni są w stanie zmienić bądź tak zmodyfikować doktrynę religijną, aby była ona bardziej atrakcyjna dla odbiorców – zdobywać nowych wyznawców i dawać im większą satysfakcję z przyjęcia danej doktryny i uczestnictwa w obrzędach religijnych. Przywódcy społeczni mogą prowadzić do zmiany w ramach społeczeństw (np. odrzucenia bądź przyjęcia rasizmu), niekoniecznie przejmując władzę. Do wprowadzania zmian stosują zarówno perswazję, jak i potrafią wpływać na emocje (za pomocą inspirujących wizji); posługują się argumentami racjonalnymi lub stosują środki manipulacji.

Istotne jest, iż lider to osoba, która oddziałuje nie tylko na kształt organizacji, w ramach której przewodzi, lecz także na postawy (w tym postawy moralne) i światopogląd swoich zwolenników oraz innych osób, które mogą być zaangażowane w proces zmiany. Można więc stwierdzić, iż lider działa tak na rzecz zmiany organizacji, jak również oddziałuje na porządek normatywny, w tym na moralność zwolenników. Przykładowo, ruch abolicyjny i jego liderzy działali na rzecz zmiany prawnego i moralnego traktowania niewolnictwa. Przywódcy ruchu związkowego działali na rzecz prawnego i moralnego ograniczenia pracodawców, co doprowadziło w drugiej połowie XIX w. do stopniowego wprowadzania ośmiogodzinnego dnia pracy oraz uregulowania innych kwestii pracowniczych, jak np. płatne urlopy. W tym momencie pojawia się główny problem

obecny w etyce przywództwa – lider to osoba, która działa (niekiedy) na rzecz zmiany moralności. Zmiana ta czasami dotyczy innego rozumienia uniwersalizmu (jak w przypadku ruchu abolicyjnego), niekiedy prowadzi do zmiany rozumienia pojęcia własności i praw z niej wynikających. Czasami może również doprowadzić do zmiany norm moralnych obowiązujących w danej grupie lub nawet w całym społeczeństwie. Zauważyć tu należy, że także działania w obrębie jednej organizacji mogą prowadzić do zmiany moralności większej ilości osób (przykładem może być ruch Krucjaty Wyzwolenia Człowieka, promujący abstynencję nie tylko wśród osób związanych z tym ruchem).

Kluczowy problem etyki przywództwa można sformułować tak: jakie normy etyczne powinny obowiązywać tych, którzy chcą zmieniać normy, według których funkcjonują ich społeczności? Pytania szczegółowe brzmią następująco: czy istnieją normy nienaruszalne dla liderów? czy w imię poprawy świata można modyfikować, albo wręcz odrzucać wybrane (bądź wszystkie) normy moralne obowiązujące w danym społeczeństwie? wreszcie, jak wyznaczyć (i dopilnować przestrzegania) ramy moralne dla działalności przywódców? Pytania te są o tyle istotne, że przywódcy niejako nawykowo mogą kwestionować normy, traktując je jako przeszkody stojące im na drodze.

Przykładem działania przywódcy, który modyfikuje zastane normy, może być działanie Jezusa, zezwalającego i usprawiedliwiającego swoich uczniów, którzy w szabat zrywali kłosa zbóż, aby się nimi posilić (Mt 12, 1–8, Łk 6, 1–5). Charakterystyczne jest stwierdzenie: „Syn Człowieczy jest Panem szabat”. Jezus pokazuje, że jako przywódca religijny ma władzę znosić ugruntowane normy moralne. Główne zagadnienie etyki przywództwa pozostaje w mocy: jakim normom powinni podlegać ci, którzy normy modyfikują lub znoszą?

Bardziej szczegółowo to pytanie analizuje Joanne Ciulla, wskazując na jego cztery aspekty:

- 1) Etyka samych liderów – intencje przywódców oraz ich osobista etyka;
- 2) Etyka sposobu, jak lider przewodzi (etyka procesu przywództwa) – środki, których lider używa do przeprowadzenia (etyka relacji pomiędzy liderem i osobami na które jej/jego działania mają wpływ);
- 3) Etyka tego, co lider zamierza – etyka celów przywództwa;
- 4) Etyka tego, co lider robi lub czego nie robi (CIULLA 2020, 28).

Aspekty te (poza czwartym, dodanym przez Ciullę później, po zakończeniu pisania książki) zostały wykorzystane do analizy modeli przywództwa, które powstały na podstawie klasycznych teorii władzy wypracowanych przez filozofów.

Część pierwsza opisuje, w jaki sposób z etyką przywództwa mierzyli się klasycy filozofii. Nie zawsze współczesne pojęcie „lider” jest tożsame z pojęciem „władca” czy „król” w analizowanych teoriach. Dlatego też zostaje podjęta próba rekonstrukcji etyki osoby sprawującej władzę i jej stosunku do etyki obowiązującej wśród poddanych lub zwolenników. Część tak kończy się wyróżnieniem trzech typów stosunku lidera do etyki: typ I, w którym lider powinien podlegać tym samym normom moralnym co zwolennicy (przykładem są propozycje Arystotelesa, Marka Aureliusza, Akwinaty lub Kanta). Typ II to typ lidera będącego ponad normami moralnymi obowiązującymi poddanych. Dla realizacji wybranego celu (niekiedy utożsamianego z dobrem zwolenników) może, a nawet powinien nie przestrzegać zastanych norm moralnych. Przykłady to propozycje Kalliklesa, Machiavellego lub Nietzschego. Można również wyodrębnić typ III, proponujący mieszane podejście do moralności. Lider może w tym modelu być agentem zmiany: uznawać zastaną moralność za niedoskonałą i dążyć do jej odpowiedniej modyfikacji (propozycja Hegla). Może także dostosować się do obowiązującej moralności w danej społeczności i działać zgodnie z przyjętymi przez nią normami, zdając sobie sprawę z ich niedoskonałości i ograniczeń. Przykładem takiej postawy może być lider Arystotelesowski, dostosowany do specyfiki grupy, której ma przewodzić. Wreszcie można także wyróżnić lidera Hobbesowskiego, działającego jako strażnik reguł. Jest to przywódca, który stara się zapewnić maksymalny stopień podporządkowania zwolenników regułom, samemu im nie podlegając.

W części drugiej analizie zostały poddane współczesne normatywne modele przywództwa. Modele te są następujące: przywództwo transformujące, transformatywne, służebne, autentyczne i charyzmatyczne. W trakcie analiz stwierdzono, iż pomimo że wszystkie podkreślają ważność etycznego wymiaru przywództwa, to praktycznie żaden z nich (za wyjątkiem przywództwa służebnego) nie formułuje wprost zasad etycznych (lub chociaż wytycznych) dotyczących etyki przywództwa. Przykładowo przywództwo transformujące zakłada, że w trakcie przewodzenia zarówno zwolennicy, jak i lider, zmieniają nie tylko swoje otoczenie, lecz również siebie samych. Dokładnie rzecz biorąc, mają stawać się lepszymi ludźmi, ponieważ zmiana polega na wzroście moralnym (BURNS 2012, 18). Lider i zwolennicy powinni w trakcie procesu wchodzić na „wyższy poziom moralny”. Jednak autor tej koncepcji nie wyjaśnia, czym on dokładnie jest (bywa interpretowany w kategoriach rozwoju moralnego Kohlberga).

Model transformatywny, kontynuujący model transformacyjny, zaleca, aby przywódcy zachęcali i inspirowali zwolenników do rozwijania własnych zdolności i osiągania coraz wyższych celów (BASS i RIGGIO 2006, 3). Rozwój ten winien dokonywać się w harmonii z celami i wartościami zwolenników. Bernard

Bass zauważa, że lider nie powinien manipulować zwolennikami, lecz ich inspirować w sposób uczciwy. Jego celem jest również zmiana zwolenników w liderów – osoby, które samodzielnie będą w stanie inspirować innych i wprowadzać zmiany. Lider ma w tych modelach działać na rzecz zespołu, skupiać się na wszechstronnym rozwoju zwolenników, ograniczać samego siebie (dążenie do realizacji swoich interesów) wtedy, gdy wymaga tego realizacja celu, oraz używać tzw. charyzmy zsocjalizowanej – zgodnej z przyjętymi normami społecznymi, w tym normami moralnymi. Należy zauważyć, że podejście to jest przede wszystkim formalne, niewiele mówi o faktycznym zestawie norm, który obowiązuje lidera. Przykładowo, rozbójnik Janosik jako lider bandy zbójców powinien działać zgodnie z etyką rozbójników i przygotowywać każdego z rozbójników do bycia w przyszłości samodzielnym liderem. Jeżeli używałby swojej charyzmy i innych narzędzi wpływu, aby przywrócić rozbójników społeczeństwu i doprowadzić ich do resocjalizacji, działałby (prawdopodobnie) niezgodnie z wolą samych rozbójników. Zatem Janosik postępowałby słusznie w stosunku do zbójników i jednocześnie niesłusznie w stosunku do pozostałej części społeczeństwa.

Problem charyzmy w etyce przywództwa wykracza poza omówione modele. Charyzma jako narzędzie wpływu została uznana nie tylko za pomocne narzędzie w byciu przywódcą, lecz także za podstawę do samodzielnego modelu przywództwa. Przywódca charyzmatyczny ma większą od niecharyzmatycznych łatwość przekonywania, zdobywania i wpływania na zwolenników. Historycznie charyzma była uważana za: po pierwsze, cechę wrodzoną lub odziedziczoną, po drugie, coś wyuczonego, po trzecie, coś przypisywanego przez zwolenników. W trzecim przypadku konstytuuje ją sam akt przypisania. Pierwszy model odwoływał się do teorii „specjalnych ludzi”, urodzonych przywódców, którzy po prostu korzystali ze swojej charyzmy, np. Heglowscy bohaterowie historii. Przykładem realizacji drugiego modelu mogą być Arystotelesowscy przywódcy, którzy swoje kompetencje (i cnotliwość) zdobywali poprzez ćwiczenia. Twórcy modelu przywództwa charyzmatycznego odwołują się do trzeciego modelu i przez to dzielą odpowiedzialność za działania przywódcy między jego samego oraz jego zwolenników. Wspomniani twórcy korzystają również z pojęcia charyzmy zsocjalizowanej – ograniczonej przez występujące normy moralne, przeciwstawiając jej charyzmę egoistyczną – skupioną na wykorzystywaniu innych do własnych celów bez względu na istniejące normy moralne (CONGER i KANUNGO 1998, 14).

Z teoretycznego punktu widzenia można wyróżnić model zachowania charyzmatycznego lidera etycznego i nieetycznego. Należy jednak pamiętać, że z subiektywnego punktu widzenia samego lidera nie jest łatwo odróżnić działanie, które staje się etycznym, od działania nieetycznego. Przyczyny tej trudności to: mechanizm racjonalizacji i dbania o zachowanie dobrej oceny ego, występujący

zarówno wśród zwolenników, jak i u lidera, samotność lidera, polegająca na oderwaniu przywódcy od dobrej komunikacji ze zwolennikami i nabyciu przeświadczenia o wyjątkowości własnych kompetencji, dokonań i umiejętności podejmowania decyzji. Samotność lidera może doprowadzić do wyobcowania i stworzenia przez niego takiego obrazu samego siebie (i zwolenników), który pozwoli na konstrukcję własnych systemów moralnych. Kolejną przyczyną może być brak krytycyzmu wśród zwolenników. Skoro to zwolennicy nadają charyzmę liderowi, również oni mogą uznać, iż lider jest ponad nimi i zasługuje na oddanie i pełne, bezkrytyczne, wręcz ślepe zaufanie. Kombinacja tych czynników wydaje się równią pochyłą, przed którą trudno będzie się uchronić nawet bardzo etycznymi liderom.

Za Jonathanem Haidtem należy przypomnieć, że od strony podmiotu (a często i od strony grupy) przekonania prawdziwe nie różnią się niczym od przekonań nieprawdziwych. Od strony osób, które je żywią, każde przekonanie jest wystarczająco dobrze uzasadnione, poparte przywiązaniem emocjonalnym i wspierane przez grupę (LUKIANOFF i HAIDT 2023, 82). Dodatkowo taka praktyka prowadzi do stworzenia bezpiecznej (choć sekciarskiej) przestrzeni, w której prawdy przyjmowane bezkrytycznie, na podstawie uznania ich przez autorytet. Przestrzeń ta będzie zamknięta na uwagi z nią niezgodne i krytyczne myślenie. Zwolennicy oraz lider mogą postrzegać treści niezgodne z nią jako nieprawdziwe, nieetyczne, zagrażające lub wręcz godne zwalczania. Charyzma jest narzędziem, które może utwierdzać lidera i grupę w tym, że członkowie zawsze mają rację i powinni służyć tylko grupie.

Nieco odmiennym modelem jest przywództwo służebne. Jego twórca, Robert Greenleaf, proponuje odejście od stereotypowego obrazu przywódcy, który „jest na czele”, w kierunku osoby, która służy moralnemu, osobowemu i zawodowemu rozwojowi zwolenników, jako środek do tego działania wykorzystując realizację wizji i działanie w ramach organizacji. Wzorem dla Greenleafa był Jezus Chrystus. Miał on motywować, przedstawiać i zmieniać otoczenie przede wszystkim własną postawą, jak i unikać stawania na czele, a zamiast tego asystować innym w trakcie rozwoju. Sprawdzeniem dla lidera służebnego jest odpowiedź na cztery pytania:

[...] czy osoby, którym służyć rozwijają się jako osoby; czy w czasie służenia im stają się one zdrowsze, mądrzejsze, bardziej wolne, bardziej autonomiczne, czy chcą same się stawać sługami; jakie efekty to przynosi najmniej uprzywilejowanym; czy ich sytuacja się poprawi, lub przynajmniej nie ulegnie pogorszeniu? (GREENLEAF 2007, 83).

Według interpretatorów ten model jest najbardziej zbliżony do etyki i antropologii personalistycznej.

Przywództwo autentyczne jako wzorzec, do którego lider chce prowadzić swoich zwolenników, proponuje ustalenia psychologii pozytywnej. Ta teoria psychologiczna koncentruje się nie na psychopatologiach i chorobach, lecz na dobrostanie. Jej głównym celem jest identyfikacja czynników psychicznych i środowiskowych, które dają możliwość dobrego życia. Autorzy rozwijający psychologię pozytywną mówią nawet o poszukiwaniu szczęścia. Jedno z ważnych pytań psychologii pozytywnej brzmi: jakie są warunki autentycznie ludzkiego działania i bycia spełnionym bądź szczęśliwym? Autentyczność jest w niej definiowana jako zrozumienie, kim się jest, akceptacja swoich uwarunkowań, możliwości i ograniczeń, wreszcie dążenie do wykorzystania możliwości do indywidualnego i grupowego rozwoju. Przywódca autentyczny, po pierwsze, powinien osiągnąć wysoki poziom samopoznania, po drugie, prowadzić do takiego poziomu swoich zwolenników. Dzięki temu wszyscy będą mogli osiągnąć właściwą sobie dojrzałość. Zmiany powinny zachodzić przede wszystkim wewnątrz przywódcy i zwolenników – dotyczyć ich postawy, motywacji i interpretowania rzeczywistości. Zmiany zewnętrzne (organizacji, otoczenia) mogą być efektem lub środkiem do osiągnięcia autentyzmu.

Analiza normatywnych modeli przywództwa kończy się kilkoma wnioskami. Po pierwsze, należy je uznać za modele formalne z etycznego punktu widzenia. Pomimo że ich autorzy podkreślają etyczny wymiar przywództwa, zazwyczaj zatrzymują się jednak na dość powierzchownym stwierdzeniu typu „nieegoistyczna motywacja” lub „troska o zwolenników”. Nawet jeżeli obecne są w nich wskazówki, takie jak „troska o rozwój osoby” niekiedy nawet „integralny”, to trudno jest odnaleźć wskazanie, według której koncepcji osoby rozwój ten miałby się dokonywać. Z etycznego punktu widzenia można w koncepcjach tych odnaleźć próby usprawiedliwienia niektórych działań paternalistycznych, niekiedy zwrócenie uwagi na odmienny zestaw norm, który obowiązuje lidera (w stosunku do jego bądź jej zwolenników). Wreszcie tym, co łączy analizowane modele przywództwa, jest zalecenie, aby lider był integralny (*integral*), jednak brak jest rozwinięcia tego pojęcia. Od bycia *integral* ma zależeć wiarygodność lidera, jego skuteczność oraz możliwość motywowania i pociągania ludzi za sobą. Cecha ta ma także decydować, w kierunku których wartości lider będzie prowadził swoich zwolenników.

W trzeciej części książki są dyskutowane te trzy zagadnienia: problem wierności (*integrity*), paternalizmu i odmiennego zestawu norm etycznych dla przywódców. Jako główny analizowany jest problem *integrity* w etyce przywództwa. Ponieważ pojęcie to nie ma ustalonej formy przekładu w języku polskim

i w zależności od kontekstu bywa oddawane jako: „moralność”, „wyznawane zasady i wartości”, „uczciwość”, „wewnętrzna spójność”, „konsekwencja i uczciwość”, „kierowanie się jednolitym systemem wartości”, przedstawiona jest najpierw definicja tegoż pojęcia, a następnie wybrane zarówno tłumaczenie, jak i odróżnienie między poszczególnymi rodzajami *integrity*. Jako polski odpowiednik słowa *integrity* zaproponowano „wierność”. Pojęcie to może być stosowane w formie neutralnej aksjologicznie – bycie wiernym danym wartościom bez ich oceny, oraz w formie oceny – bycie wiernym jako wyraz uznania i pochwały. Dwuznaczność ta jest obecna również w języku angielskim – można być wiernym takiemu zestawowi wartości, który będzie daleki od uznania społecznego bądź niezgodny z uniwersalistycznym systemem etycznym. Następnie wskazuje się, że pojęcie wierności może być rozumiane jako cecha – w odniesieniu do użycia go w kontekście neutralności aksjologicznej, lub też jako cnota – w stosunku do zestawu wartości, którym warto być wiernym. Wreszcie odróżnia się dwa modele wierności: równoległy – gdy jednostka jest wierna odmiennym zestawom wartości w odrębnych pełnionych przez siebie rolach społecznych, oraz gwiazdzisty – gdy jeden zestaw wartości jest realizowany (realnie, nie tylko deklaratywnie) we wszystkich rolach społecznych. Dopiero dzięki tym podziałom można wypracować model, w którym ewidentny ideał etyczny – wierność gwiazdzista jako cnota – nie jest jedyną wartościową moralnie postawą, którą przyjmuje lider. Oprócz ideału może realizować także wierność jako cnotę w wymiarze równoległym. Należy zaznaczyć, że w analizie wierności uwzględniono wymiar „przestrzenny” (wielość ról pełnionych przez daną osobę), lecz nie poddano właściwej analizie wymiaru „czasowego” – wierności danym wartościom w odniesieniu do zmian priorytetów, samej osoby i relacji w czasie.

Problem paternalizmu, pomimo że obecny w etyce przywództwa, okazuje się nie być tematem ani dla etyków, ani dla twórców modeli przywództwa. W książce jest podnoszony jako istotny problem (także dla etyki zarządzania), praktycznie nie rozpoznany ze strony tej etyki. Poddane dyskusji są nie tylko tradycyjne odmiany paternalizmu (twardy i miękki), ale również najnowsza propozycja paternalizmu libertariańskiego. Jako rozwiązanie zostało wskazane zwiększenie roli zwolenników i ich akceptacji dla działań paternalistycznych na rzecz ich dobra.

Dyskusja dotycząca etyki lidera jako etyki wyjątków moralnych dotyczy problemu, od którego książka się rozpoczyna. Jest to dyskusja między propozycją etyki przywództwa jako bezwyjątkowej (lider powinien podlegać tym samym normom moralnym co pozostała część społeczeństwa) a różnymi formami etyki wyjątków – etyki uprawniającej przekraczanie norm przyzwoleniem zwolenników, etyki sytuacyjnej oraz etyki, która ma się przede wszystkim kierować głosem sumienia, nie zawsze kierując się moralnością powszechną. Terry

L. Price, krytykując etykę opartą na wyjątkach, zaznacza, że w dyskursie, który ją uzasadnia, często jako przykłady są podawani wielcy liderzy (jak Aleksander Macedoński), którzy pomimo (lub dzięki) omijaniu norm moralnych osiągnęli sukces. Price zauważa, że argument ten jest mylący, ponieważ odnosi to, co jest bardzo wyjątkowe i bardzo rzadkie, do etyki liderów codziennych (*everyday leaders*). Sprzeciwia się takiemu przeniesieniu, ponieważ nie należy czynić sytuacji ekstremalnie rzadkiej normą, etyka nie powinna być elitarystyczna, lecz uniwersalistyczna oraz powinna służyć kształtowaniu moralnego charakteru, nie zaś usprawiedliwiać niecnotę. Podobnie zwolennicy etyki sumienia mówią o „zasadzie bezpieczeństwa”, czyli ograniczeniu w korzystaniu z własnego, nawet najbardziej starannie dokonanego, osądu sumienia, ze względu na możliwość popełnienia błędu bądź doprowadzenia do moralnie nagannych konsekwencji. W rezultacie, jako propozycja normatywna jest przedstawione przestrzeganie uniwersalnych norm moralnych przynajmniej w trakcie pełnienia roli przywódcy.

Ostatnia, czwarta część zawiera propozycję obowiązków pozytywnych i negatywnych dla liderów. Punktem wyjścia są wcześniej zarysowane niejasności w rozumieniu pojęcia wierności, ponadto nakaz traktowania zwolenników podmiotowo także jest niejasny. Nie do końca sprecyzowane jest również stwierdzenie, iż bycie dobrym lider zawiera w sobie wymóg bycia etycznie dobrym liderem.

Propozycje normatywne zostały pogrupowane według następującego schematu deontologicznego: czyny zakazane, neutralne, nakazane oraz supererogacyjne w stosunku do lidera. Każda z tych kategorii została uzupełniona o trzy podkategorie – odpowiednia klasa obowiązków w stosunku do samego lidera, środków, jakimi się posługuje, oraz celów, do których prowadzi. Klasa czynów neutralnych została wyodrębniona jako miejsce dla takich norm, które nie zmieniają oceny etycznej lidera. Mogą być one zaleceniami roztropnościowymi lub efektywnościowymi, lecz nie są znaczące z moralnego punktu widzenia. Przykładowo nie ma potrzeby regulacji normatywnych dotyczących modelu przywództwa, który lider wybiera. Nie ma również znaczenia, w jakiej organizacji jest liderem. To, co ma znaczeni, to jaki obiera cel, jakie wartości wyznaje i realizuje oraz w jaki sposób traktuje swoich zwolenników (i innych interesariuszy). Jako działania zakazane (moralnie naganne) dla przywódcy wskazano: rezygnację z przewodzenia, jeżeli ma się taką możliwość, kompetencje i przyzwolenie, a nawet żądanie ze strony zwolenników. Zakazany jest również fanatyzm, rozumiany jako gwiazdzista wierność wartościom moralnie nagannym. Co do sposobu przewodzenia zakazana jest przemoc oraz nadmierne manipulacje poznawcze i emocjonalne. W zakresie celów zakazane jest nie branie pod uwagę w trakcie refleksji moralnej jako interesariuszy pewnych grup, które są pod wpływem działań przywódcy i jego / jej zwolenników.

Rozróżnienie między czynami nakazanymi a supererogacyjnymi pozwala na wskazanie dwóch typów idealnych: przywódca moralnie dobry i przywódca moralnie doskonały. Propozycja zawarta w książce przedstawia moralną doskonałość na poziomie nadobowiązkowym – godnym podziwu, lecz nie będącym obowiązkiem moralnym. Przykładem takiego nakazanego działania (a raczej zespołu działań) jest wierność, która jako cnota w modelu równoległym jest uznana za obowiązek lidera. Wytrwała realizacja przyjętych i deklarowanych wartości w ramach pełnienia roli lidera zostaje uznana za jego / jej obowiązek. Natomiast wierność gwiazdzysta, obejmująca wszystkie funkcje pełnione przez daną osobę, została uznana za supererogacyjną. Takie ujęcie pozwala na wyznaczenie realnych oczekiwań względem liderów (moralnie dobrych liderów) z wyraźnym odzieleniem ideałów moralnych. Można powiedzieć, że jest to analogiczne rozróżnienie do tego między wielkimi liderami a liderami codziennymi. Dzięki niemu lider codzienny może być moralnie dobry, pomimo że nie osiągnie jeszcze wyżyn moralnej doskonałości.

Podsumowując, w *Etyce przywództwa* można znaleźć próbę kompleksowej odpowiedzi na pytanie: jaka etyka dotyczy przywódców? Starałem się odejść od ogólników, zamiast tego proponuję rozbudowany system wskazówek i obowiązków. Taki układ pozwala liderowi spełnić jego główne zadanie – zmieniać świat z uwzględnieniem wymogów etycznych. Książka, oprócz innych braków, nie podejmuje wyraźnie zagadnienia etyki zwolenników. Jak się wydaje, jest to kolejna kwestia istotna dla etyki przywództwa – zwolennicy, nawet jeżeli nadają liderowi charyzmę i wręcz czynią przywódcę tym, kim nie jest, powinni działać także jako jednostki zatroskane o przestrzeganie norm moralnych. Przede wszystkim zwolennicy nie powinni godzić się na ograniczanie ich autonomii przez lidera.

REFERENCJE

- BASS, Bernard M. i Ronald E. RIGGIO. 2006. *Transformational Leadership*. Wyd. 2. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- BURNS, James M. 2012. *Leadership*. New York: Open Road Integrated Media.
- CIULLA, Joanne B. 2020. *The Search for Ethics in Leadership, Business and Beyond*. Cham: Springer.
- CONGER, Jay A. i Rabindra N. KANUNGO. 1998. *Charismatic Leadership in Organisations*. London: SAGE Publications.
- GEENLEAF, Robert. 2007. „Servant as a Leader”. W: *Corporate Ethics and Corporate Governance*, red. Walter Ch. Zimmerli, Klaus Richter i Markus Holzinger, 79–86. Berlin–Heidelberg: Springer.

- KOTTER, John P. 2005. *Co właściwie robią przywódcy*. W: *Przywództwo*, Tłum. Michał Lipa, Ewa Jaworska i Magda Witkowska, red. Henry Mintzberg, 37–58. Gliwice: Helion Gliwice.
- KUCHARSKI, Jarosław. 2021. *Etyka przywództwa*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie.
- LUKIANOFF, Greg i Jonathan HAIDT. 2023. *Rozpieszczony umysł. Jak dobre intencje i złe idee skazują pokolenia na porażkę*. Tłum. Filip Filipowski. Warszawa: Zysk i S-ka.
- MACIARELLO, Joseph A. 2016. *Rok coaching z Peterem Druckerem. 52 lekcje skutecznego przywództwa*. Tłum. Michał Lipa. Warszawa: MT Biznes.
- OLEKSYN, Tadeusz. 2013. „Kreatorzy zarządzania”. W: *Filozofia a zarządzanie*, red. Tadeusz Oleksyn, 135–178. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

GŁÓWNE PROBLEMY ETYKI PRZYWÓDZTWA. WPROWADZENIE DO DEBATY

Streszczenie

Artykuł przedstawia główne problemy zawarte w monografii *Etyka przywództwa*. W skrócie przedstawia elementy wyводу: wychodząc od próby definicji przywództwa, jako osoby, która motywuje do zmian i te zmiany wdraża. Kluczowy problem dla etyki przywództwa zawarto w pytaniu: jakie normy etyczne powinny obowiązywać tych, których istotą działania jest zmiana norm? Następnie streszczono część historyczną i współczesną monografii. W zakresie współczesności omówiono modele przywództwa transakcyjnego, transformacyjnego, służebnego, autentycznego i charyzmatycznego. Opisano również kwestie związane z cechą / cnotą *integrity* (tłumaczonej jako „wierność”) w działaniach lidera, przedstawiono problemy paternalizmu w etyce przywództwa, a także została zarysowana dyskusja, czy etyka liderów to etyka specjalnych ludzi czy też etyka, która nie wymaga specjalnych norm dla przywódców. Tekst kończy się odniesieniem do czwartej części monografii, w której zostają przedstawione propozycje normatywne, oparte na deontologicznym schemacie czynów zabronionych, neutralnych, nakazanych oraz supererogacyjnych w etyce przywództwa.

Słowa kluczowe: etyka przywództwa; charyzma; prawość; wierność; etyka obowiązku; etyka cnoty

THE MAIN PROBLEMS OF LEADERSHIP ETHICS. INTRODUCTION TO THE DEBATE

Summary

The text is a presentation of the main issues contained in the book *The Ethics of Leadership*. It presents the elements of the monograph in a necessarily abbreviated way: starting from an attempt to define leadership as a person who motivates change and implements that change, not only in the organisation in which he or she works. A key issue for leadership ethics is stated as such: what ethical standards should apply to those whose essence of action is to change norms? This is followed by a brief summary of the content of the monograph - the historical part and the contemporary part. In the contemporary part, the models of transactional, transformational, servant, authentic and charisma-

tic leadership are discussed. The summary of the third part discusses issues related to the trait/virtue of integrity in the actions of a leader; also the problems of paternalism in leadership ethics and outlines the discussion of whether the ethics of leaders is an ethics of special people or an ethics that does not require special norms for leaders are presented. The text concludes with the fourth part, where normative proposals are presented, based on a deontological scheme of prohibited, neutral, commanded and supererogatory acts in leadership ethics.

Keywords: ethics of leadership; charisma; integrity; deontological ethics; virtue ethics