

KAROL CHROBAK

PRZYWÓDZTWO Z PERSPEKTYWY LEGITYMIZACJI I PARTYCYPACJI

Tekst Jarosława Kucharskiego omawia w gruncie rzeczy główne punkty jego książki zatytułowanej *Etyka przywództwa*. Nie ma potrzeby dyskutować ani nad doniosłością podjętego w niej tematu, ani też nad potrzebą tego rodzaju publikacji w polskim obiegu naukowym. Można jednak w pełni zasadnie stawiać pytania o kompletność uchwycenia omawianego w niej zagadnienia. Przywództwo jest opisywane w książce Kucharskiego w obrębie dualnej relacji przywódca–zwolennik. Pomija jednak wymiar zależności przywódcy względem innych poziomów przełożenia (np. prezes–dyrektor–menager) oraz wzajemnych relacji zachodzących między liderem a grupą jego zwolenników. Przywódca w opracowaniu Kucharskiego jest traktowany z perspektywy wyłącznie podmiotowej – jako sprawca, z kolei zwolennik jest postrzegany jako przedmiot bądź obiekt jego zabiegów. Gdyby książka Kucharskiego nosiła tytuł *Etyka przywódcy*, to wówczas tego rodzaju brak byłby zrozumiały, ale gdy mowa o przywództwie jako relacji, to jest on pewnym mankamentem opracowania, do którego się odnosimy.

To, czego zatem brakuje w analizach zaproponowanych przez Kucharskiego, to próba analizy zjawiska przywództwa z perspektywy zwolennika jako czynnego elementu procesu przewodzenia. W takim ujęciu zwolennik odzyskiwałby cechy podmiotowe i stawałby się czynnikiem współdeterminującym ten proces. Ta nowa perspektywa pozwoliłaby uniknąć traktowania lidera jako samotnika, który może spoglądać na podległych sobie zwolenników jedynie w kategoriach paternalistycznych lub instrumentalnych. Samotność lidera przywodzi tutaj na myśl decyzyzizm Carla Schmitta, który osobę lidera wyposaża w nieomal półboską

Dr hab. KAROL CHROBAK, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Instytut Nauk Socjologicznych i Pedagogiki, Katedra Socjologii; adres do korespondencji: ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa; e-mail: karol_chrobak@sggw.edu.pl; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0922-5252>.

moc przemieniania woli w prawo. Stoi on wówczas ponad prawem, a co za tym idzie również ponad / poza porządkiem społecznym. Lider w tym ujęciu jest zwolniony z jakichkolwiek wyjaśnień czy uzasadnień, gdyż jego wola sytuuje się niejako ponad zasadami słuszności czy prawdziwości. Jak pisze Schmitt:

Decyzja w sensie normatywnym powstała z niczego. [...] To nie dzięki normie można odnaleźć właściwy punkt odniesienia decyzji, lecz odwrotnie: dopiero wychodząc od jakiegoś punktu odniesienia, możemy określić, co jest normą, co jest normatywnie słuszne (2012, 74).

Starając się zatem uzupełnić paradygmat przywództwa zarysowany przez Kucharskiego, postaram się spojrzeć na to zjawisko z drugiej strony, niejako „z przeciwległego bieguna”, którym jest osoba zwolennika. Należy zatem postawić pytanie: w jakich kontekstach można przedstawić sobie zwolennika jako osobę, która bierze czynny udział w procesie przewodzenia. Są to dwa konteksty, które poddam w dalszej części głębszej analizie: po pierwsze, legitymizacja przywództwa, a po drugie, partycypacja w podejmowaniu decyzji wpływających na ostateczny kierunek przywództwa.

1. LEGITYMIZACJA

Zjawisko legitymizacji przywódcy (bądź władzy, w ogóle) rozumiem jako proces zdobywania akceptacji i uznania wśród osób, którymi ma przewodzić lub którymi ma zarządzać. W procesie legitymizacji dokonuje się niejako przełożenie cech i kompetencji przywódcy na zaufanie, jakim cieszy się wśród zwolenników. W trakcie tego procesu bardzo ważne jest to, co określamy z języka angielskiego mianem „integralności” (*integrity*), a co Kucharski proponuje nazywać „wiernością” (2021, 326), czyli spójność charakteru i moralności przywódcy. Procesualny charakter legitymizacji oznacza, że nie jest to akt jednorazowy, lecz ciąg zmian, które prowadzą do uzyskania legitymizacji, jej wzmacniania, utrzymywania, osłabiania, a w skrajnych przypadkach nawet utraty. Legitymizację jako proces należy wyraźnie odróżnić od aktu mianowania, który jest formalnym aktem przyznania komuś roli przywódczej lub zarządczej. Może to być wynik decyzji kierownictwa, procesu wyborczego czy też następstwem awansu wewnętrznego. Mianowanie jest często związane z oficjalnymi uprawnieniami i odpowiedzialnościami, ale nie pociąga za sobą automatycznie legitymizacji.

Zjawisko legitymizacji można rozpatrywać zarówno od strony (A) formalnej, jak i (B) jakościowej.

(A) W sensie formalnym zwracamy uwagę na trzy aspekty: (A.1) moment uzyskania przez przywódcę legitymizacji, (A.2) źródło jej pochodzenia oraz (A.3) jej zasięg.

(A.1) W pierwszym przypadku należy zwrócić uwagę na to, czy legitymizacja została uzyskana przez lidera (A.1.1) przed aktem mianowania czy (A.1.2) po akcie mianowania. Legitymizacja poprzedzająca mianowanie wynika z całości działań podejmowanych przez lidera w czasie, kiedy nim jeszcze nie był. Akt ten prawie zawsze wówczas dotyczy obszaru nieco odmiennego niż ten, którego dotyczy legitymizacja, i dlatego też ma ona zawsze charakter prospektywny. Z kolei legitymizacja powstała po akcie mianowania jest owocem udanych działań lidera w obszarze, których akt ten bezpośrednio dotyczy. Tutaj legitymizacja ma charakter retrospektywny. Obie formy legitymizacji – prospektywna i retrospektywna – mogą zarówno wzajemnie się wspierać, jak i ze sobą kolidować. Wysoce poziom legitymizacji poprzedzającej akt mianowania może stać w konflikcie z niską legitymizacją lidera po objęciu przez niego pozycji przywódczej i nie wykazaniu się oczekiwaną od niego efektywnością czy etycznością.

(A.2) W drugim przypadku należy uwzględnić relację zachodzącą między osobą przywódcy a grupą legitymizującą jego władzę. Przywódca może być bowiem albo (A.2.1) członkiem grupy go legitymizującej, albo może (A.2.2) lokować się poza tą grupą. Legitymizację pierwszego rodzaju można nazwać „wewnętrzną”, drugą z kolei „zewnętrzną”.

(A.3) W trzecim przypadku tym, co można rozpatrywać analizując zjawisko legitymizacji władzy, jest jej zasięg. Pod pojęciem zasięgu legitymizacji rozumiem to, czy (A.3.1) obejmuje ona całą grupę, którą ma kierować/zarządzać lider, (A.3.2) podklasę tej grupy, (A.3.3) czy też może w ogóle dokonuje się poza tą grupą. Podklasa legitymizująca przywódcę może być typowana zgodnie z różnymi kryteriami, na przykład majątkowymi (oligarchia) bądź kompetencyjnymi (merytokracja). Pierwszy, najszerszy model legitymizacji władzy określimy mianem „otwartego”, drugi, węższy, mianem „półotwartego”, a trzeci mianem „zamkniętego”.

Biorąc pod uwagę możliwość legitymizacji o charakterze półotwartym oraz zamkniętym, uważam za nieadekwatne stosowanie terminu „zwolennik” (ang. *follower*), którym posługuje się Kucharski (2021, 13–14). Termin „zwolennik” sugeruje bowiem pozytywny stosunek osoby kierowanej względem lidera, co jak wyraźnie widać, nie zawsze musi mieć miejsce, gdyż przywódca w pewnych sytuacjach może zostać narzucony z zewnątrz, bądź też z wewnątrz przez dominującą – co nie zawsze oznacza większośćową – grupę.

(B) W sensie jakościowym koncentrujemy się nie tyle na okolicznościach uzyskania legitymizacji, co na jej treści, czyli obszarze, którego akt ten bezpośrednio

dotyczy. Używam tutaj określenia „bezpośrednio”, aby uniknąć komplikacji, które wiążą się ze zjawiskiem „transferu legitymizacji”: legitymizacja przyznana danej osobie w jednej dziedzinie aktywności zostaje nieprawomocnie rozszerzona na inne dziedziny. Transfer ten dokonuje się w rezultacie utożsamienia czyichś kompetencji z osobą kompetencje te posiadającą. Prowadzi to w konsekwencji do podniesienia zaufania lub autorytetu danej osoby w dziedzinie, która wykracza poza obszar kompetencyjny i doświadczenie danej jednostki. Nie bez znaczenia pozostaje tutaj kontekst kulturowy i społeczny, w ramach którego skuteczność i zasięg tego rodzaju transferu zależy w dużym stopniu od takich czynników, jak ogólne zaufanie do pewnych dziedzin wiedzy specjalistycznej oraz skojarzonych z nimi instytucji.

W ujęciu jakościowym można wyróżnić legitymizację (B.1) polityczną, (B.2) społeczną, (B.3) naukową, (B.4) biznesową, (B.5) moralną, jak i (B.6) religijną. W każdym z tych przypadków źródłem legitymizacji będzie inna grupa osób (a jeśli nawet ta sama, to opisywana w istotnie innych kategoriach). Może to być ogół, większość, szczególnie znaczące gremia albo – co charakterystyczne chyba tylko dla legitymizacji religijnej – niezwykle przypadki zjawisk (nadprzyrodzonych, cudownych). Ponadto, należy zaznaczyć, iż wskazane jakościowe kategorie legitymizacji władzy wcale nie muszą się wykluczać, lecz mogą się wzajemnie wzmacniać. Może mieć to chociażby miejsce w przypadku legitymizacji politycznej i moralnej, biznesowej i naukowej, albo religijnej i moralnej.

2. PARTYCYPACJA

Drugim zjawiskiem, w świetle którego zwolennicy jawią się jako aktywni uczestnicy procesu przywództwa, jest ich (C) partycypacja, czyli udział w procesach decyzyjnych.

(C.1) Udział ten ze względu na formę może mieć charakter albo (C.1.1) bezpośredni, albo (C.1.2) pośredni. Choć przyjmuje się, że podział ten jest w pierwszej kolejności uzależniony liczebnością zarządzanej grupy, to przy obecnych możliwościach technologicznych argument ten zdaje się tracić uzasadnienie. Przykładowo, w tym duchu mówiło się o demokracji bezpośredniej jako o demokracji starożytnych, nie widząc już możliwości urzeczywistnienia jej ideałów w tak licznych społeczeństwach jak dzisiejsze. Obserwujemy jednak współcześnie coraz bardziej ambitne plany implementacji zasad demokracji bezpośredniej we współczesnych społeczeństwach masowych z wykorzystaniem narzędzi demokracji 2.0.

(C.1.1) Mówiąc zatem o partycypacji bezpośredniej, należy się zastanowić nad możliwością jej realizacji w większych grupach, np. całych społeczeństwach.

Tego rodzaju partycypacja jest z pewnością możliwa do urzeczywistnienia chociażby w formie sporadycznych referendum. Dla przykładu, obywatele Szwajcarii mogą inicjować i brać udział w referendach kilka razy do roku, głosując na szczeblach krajowym, kantonalnym i lokalnym. Tego rodzaju referenda realnie wpływają na kształtowanie polityki rządowej, jako że partie polityczne i urzędnicy są zobligowani do uwzględniania wyników referendum w swoich planach oraz w swoich działaniach. Istnieje również możliwość organizowania konsultacji społecznych na odpowiednio dobranej próbie reprezentującej zróżnicowanie interesariuszy danej kwestii. Dobrym przykładem mogą być tutaj *Deliberative Opinion Polls* (DOP) Jamesa S. Fishkina. DOP to szczególna metoda badania opinii publicznej, która różni się od tradycyjnych sondaży tym, że jej kluczowym elementem jest konfrontowanie odpowiednio dobranej grupy uczestników z opiniami specjalistów, a następnie angażowanie w otwartą debatę. Sondaż otwierający i zamykający badanie służy w tym przypadku określeniu wpływu, jaki proces deliberacji ma na przekonania poszczególnych uczestników.

(C.1.2) Kiedy analizujemy pośrednie formy partycypacji, należy przyjrzeć się instytucji reprezentacji, a przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie, jaki jest zakres odpowiedzialności osoby reprezentującej pewną zbiorowość (przedstawiciela) oraz w jaki sposób osoba taka winna być typowana.

W odniesieniu do pierwszego z tych zagadnień można wyróżnić dwa modele przedstawicielstwa: (C.1.2a) model pełnomocnika oraz (C.1.2b) model delegata. Modele te omawia Hanna Fenichel Pitkin w książce *The Concept of Representation*. Oba różnicują się na ostrzu kontrowersji dookoła kwestii tego, na ile wiążący winien być mandat strony reprezentowanej (*mandate-independence controversy*). Zdaniem autorki, możliwości są dwie: „albo, że działam tak, jakby sobie tego życzył Jones, albo, że robię to, co wydaje się być w jego najlepszym interesie” (PITKIN 1972, 145)¹. Zgodnie z pierwszym rozstrzygnięciem przedstawiciel jest jedynie wykonawcą woli strony udzielającej mandatu, a zatem jego głos jest tylko powtórzeniem tej woli, a sam reprezentant wyłącznie uosobieniem / uobecnieniem tej nieobecnej w danej chwili strony. Drugie z kolei rozwiązanie opowiada się za względną niezależnością reprezentanta względem strony nadającej mu mandat. Racją przemawiającą za tego rodzaju stanowiskiem jest nie tylko niemożliwość pogodzenia ze sobą wielości interesów, które składają się na jeden mandat, lecz również sama możliwość pełnienia funkcji reprezentanta: przecież reprezentowanie jest formą działalności, a „działalność – jak pisze Pitkin – implikuje pewne minimum autonomii i inwencji (*animation*)” (1972, 152).

Jeśli chodzi o metody typowania przedstawicieli, to możemy wyróżnić trzy kluczowe mechanizmy: (C.1.2i) głosowanie, (C.1.2ii), losowanie oraz (C.1.2iii)

¹ Wszystkie tłumaczenia, o ile nie wskazano tłumacza, sporządził autor artykułu.

delegowanie. Głosowanie można najkrócej scharakteryzować jako proces decyzyjny, w którym uczestnicy – w formie jawnej bądź tajnej – wyrażają swoje preferencje wobec zaproponowanych z góry kandydatów. Losowanie z kolei to metoda wyboru bazująca na przypadkowym rozstrzygnięciu. Metoda ta jest stosowana w tym przede wszystkim celu, aby uniknąć posądzenia o stronnictwo oraz zapewnić równość szans wszystkim kandydatom. Tego rodzaju praktyka była jak dotychczas stosowana przede wszystkim w małych ośrodkach politycznych (miastach-państwach, republikach miejskich). Delegowanie zaś polega na przekazywaniu przez jedną osobę uprawnień innej osobie, najczęściej w sytuacjach, gdy istnieje potrzeba rozstrzygnięcia jakiejś określonej kwestii, w odniesieniu do której jedna strona posiada większe kompetencje niż inna. Jest to metoda, która znajduje dzisiaj swoją realizację w modelu tzw. demokracji płynnej (*liquid democracy*), której istotą jest powiązanie w jedną całość zasad demokracji bezpośredniej i pośredniej.

(C.2) Drugim wyznacznikiem charakteryzującym partycypację jest jej zakres: może być on (C.2.1) szeroki, kiedy to wszystkie osoby podlegające procesowi decyzyjnemu są w niego (przynajmniej potencjalnie) zaangażowane, lub (C.2.2) wąski, gdy tylko niektóre osoby, w jakiś sposób wyróżnione bądź też uprzywilejowane, mają prawo w nim uczestniczyć. Kategoria ta jest blisko spokrewniona z omawianą wcześniej kategorią A.3, która dotyczy zasięgu legitymizacji władzy. Kategorie te jednak należy rozróżniać, gdyż legitymizacja władzy nie zakłada z góry możliwości partycypacji w działaniach decyzyjnych. Władza ciesząca się poparciem społecznym wcale nie musi bowiem konsultować swoich decyzji, ani też szukać wskazówek co do kierunku przewodzenia w podległym sobie społeczeństwie.

3. PRZYWÓDZTWO BIZNESOWE VS. POLITYCZNE

Uwzględnienie kategorii legitymizacji oraz partycypacji przekłada się na możliwość wyraźnego rozróżnienia między przywództwem politycznym a biznesowym. W przypadku władzy biznesowej mamy wyraźny rozdział pomiędzy liderem a podwładnymi mu wykonawcami. Osoba zarządzająca staje tutaj w pozycji reprezentanta interesów właścicieli firmy, którzy zatrudniają ją w celu zabezpieczenia / realizacji swoich interesów (przede wszystkim ekonomicznych)². Jako że interes właścicieli różni się często z interesem, który przyświeca szeregowym pracownikom firmy, jednym z kluczowych i najtrudniejszych zadań menadżera

² Odwołuję się tutaj do wąskiego modelu odpowiedzialności menadżera wobec właścicieli firmy (*shareholderów*), który znajdujemy chociażby u Milтона Friedmana (por. LETZA, SUN i KIRKBRIDE 2004, 247).

jest przełożenie / translacja jednego interesu na drugi, czyli takie motywowanie pracowników, aby ci służąc własnemu interesowi, jednocześnie realizowali interes właścicieli firmy. W przypadku przywództwa politycznego (reprezentacji politycznej) relacja ta zachodzi w drugą stronę: polityk mianowicie reprezentuje interes swoich wyborców, starając się go przełożyć na działanie polityczne. Jego zadaniem jest takie „motywowanie” swoich politycznych adwersarzy, aby w jak najwyższym stopniu zrealizować oczekiwania tych, którzy dali mu swoje poparcie. W ślad za tą zasadniczą różnicą (reprezentacja interesu właścicieli vs. reprezentacja interesu wyborców) idą dalsze różnice, które postaram się w skróty sposób ująć w formie tabelarycznej, odnosząc się do wyróżnionych powyżej kategorii:

	Legitymizacja				Partycypacja	
	A / forma			B / jakość	C.1 / forma	C.2 / zakres
Przywództwo biznesowe	A.1.2	A.2.2	A.3.3	B.4 (B.3) ¹	C.1.1	C.2.2
Przywództwo polityczne	A.1.1	A.2.1	A.3.1	B.1 (B.2, B.5)	C.1.2 (C.1.2b, C.1.2i)	C.2.1

Zarzutem, jaki można sformułować przeciwko powyższej charakterystyce, jest to, że zawęży ona rozumienie przywództwa politycznego do systemów tylko demokratycznych. Systemy autorytarne wydają się jej zupełnie wymykać. Z krytyką tą się zgadzam, lecz ustosunkowałbym się do niej następująco: nie wszystkie systemy polityczne sprawdzają się w zaproponowanej tutaj wykładni (fakt faktem, demokratycznej), gdyż „dryfują”, czy też wprost pokrywają się z modelem przywództwa biznesowego. Ten ostatni model traktuje bowiem zwolenników jako podwładnych, których istotnym – a niekiedy wręcz jedynym – zadaniem jest realizacja ambicji przywódcy lub grupy interesu blisko z przywódcą związanej. Trudno tego rodzaju model, w którym obywatele zostają zastąpieni podwładnymi, nazywać demokratycznym: jest to ustrój albo niedemokratyczny, albo wprost autorytarny.

4. PRZYWÓDZTWO DEMOKRATYCZNE JAKO PRZYWÓDZTWO ROZPROSZONE

Przywództwo demokratyczne jest zatem swego rodzaju idealnym typem rządów, w których każdy obywatel jest faktycznie w jakimś stopniu decydem. Można przyrównać ten ideał do wzoru wspólnoty politycznej Jana Jakuba Russa,

³ W nawiasach podaję: w przypadku kategorii „B / jakość” dalsze możliwe rozszerzenia tej kategorii, zaś w przypadku kategorii „C.1 / forma” szczegółowsze, najbardziej podstawowe określenia tej kategorii.

gdzie każdy w istocie jest wolny, gdyż każdy rządzi sobą jako członek wspólnego ciała politycznego. Tę zasadę opisuje on w następujący sposób:

[...] gdy każdy oddaje się wszystkim, nie oddaje się nikomu; i skoro nad każdym ze stowarzyszonych nabywa się to samo prawo, które mu się oddaje nad sobą – zyskuje się równowartość wszystkiego, co się traci, i więcej siły do zachowania tego, co się ma (ROUSSEAU 2002, 26).

Przywództwo demokratyczne tworzy zatem paradygmat, którego może najistotniejszym elementem jest odejście od podejścia hierarchicznego wyraźnie rozróżniającego aktywny poziom decydentów od biernego poziomu zwolenników (podwładnych). W zamian postuluje traktować każdego jako pełniącego zarówno rolę decyzyjną, jak i wykonawczą, co przekłada się na spójną sieć relacji, istotnie różną od hierarchicznej struktury podległości.

W tym kontekście możemy mówić o przywództwie rozproszonym (*distributed leadership*), które ma charakter interakcyjny, gdyż poszczególne poziomy zarządzania pozostają ze sobą w nieustannej wzajemnej komunikacji. W tym ujęciu proces przywództwa zostaje rozciągnięty, czyli rozproszony, na wiele osób. Przywództwo bowiem jest realizowane również z udziałem osób, które nie zajmują oficjalnych stanowisk kierowniczych. Jak twierdzą Nigel Bennett i jego współpracownicy:

Przywództwo rozproszone nie jest czymś, co jednostka „robi” innym, ani zbiorem indywidualnych działań, poprzez które ludzie wnoszą wkład w grupę lub organizację [...] jest [to] działanie grupowe, które realizuje się poprzez relacje i w ich ramach, a nie działanie indywidualne (2003, 3).

Przykład ten pokazuje, iż analizowanie przywództwa tylko z perspektywy przywódcy jako lidera zarządzanej przez siebie grupy jest wąskim i bardzo jednostronnym spojrzeniem na to zjawisko.

Fakt, iż model przywództwa rozproszonego jest dzisiaj stosowany również w dziedzinie biznesu, pokazuje, że tradycyjny model przywództwa – który charakteryzowałem powyżej – odchodzi powoli w przeszłość i jest stopniowo zastępowany przez model znacznie bardziej egalitarystyczny, w którym każdy członek zespołu współkształtuje ostateczne decyzje. W tym ujęciu zamiast mówić o decydencie – jednej wyróżnionej figurze lidera – należy raczej wskazywać na strukturę CID (*Corporate Internal Decision Structure*) jako sieć decyzyjną, w ramach której – na przecięciu wielu poziomów organizacyjnych – dochodzi do wygenerowania finalnej decyzji (por. FRENCH 1984, 41).

Podobnie ma się rzecz z metodyką zarządzania zwinnego (*agile*), w ramach której również kładzie się nacisk na pracę zespołów o szerokich kwalifikacjach (często bez wyraźnie rozdzielonych funkcji), które stale ze sobą współpracują, ciągle na nowo konfrontując rezultaty swojej pracy z oczekiwaniami i potrzebami klientów. Charles G. Cobb w książce poświęconej tej metodzie zarządzania stwierdza, że:

Przez całe dekady firmy zmieniały się, przechodząc od podejścia hierarchicznego do większej współpracy w miarę zwiększania się znaczenia pracy opartej na wiedzy. [...] Potrzeba podzielenia odpowiedzialności i inicjatywy we wspieraniu możliwości adaptacji do zmian jest bliskie obszarowi podejścia „agile” do projektów (2012, 68).

Podsumowując powyższe analizy, należy stwierdzić, iż głównym zarzutem, jaki można przedstawić pod adresem opracowania Jarosława Kucharskiego (oraz artykułu wstępnego, który jest jego podsumowaniem) jest to, że pomija ono podmiotowe zaangażowanie tzw. zwolenników w proces przywództwa. Przekłada się to na nieuwzględnienie w analizach takich kategorii, jak legitymizacja władzy⁴ oraz partycypacja we władzy. Tego rodzaju brak uniemożliwia w moim przekonaniu uwzględnienie współczesnych tendencji w teorii i praktyce zarządzania, które w coraz większym stopniu proponują traktować przywództwo jako proces wielobiegunowy realizujący się na drodze konsultacji pomiędzy wieloma ośrodkami decyzyjnymi.

REFERENCJE

- BENNETT, Nigel, Christine WISE, Philip A. WOODS i Janet A. HARVEY. 2003. *Distributed Leadership: A Review of Literature*. Nottingham: National College of School Leadership.
- COBB, Charles G. 2012. *Zrozumieć Agile Project Management. Równowaga kontroli i elastyczności*. Tłum. Witold Sikorski. Warszawa: APN Promise.
- FRENCH, Peter A. 1984. *Collective and Corporate Responsibility*. New York: Columbia University Press.

⁴ Choć termin ten obecny jest w książce Jarosława Kucharskiego w sensie nomenklaturowym (wystarczy w tym celu zajrzeć do indeksu terminów na s. 455), to jednak w swoim wymiarze teoretycznym został on prawie zupełnie pominięty. Kucharski o legitymizacji pisze wielokrotnie. Za każdym razem jednak rozumie ją w bardzo szczególny sposób: mianowicie jako cechę bądź zbiór cech, które czynią z kogoś dobrego przywódcę.

- LETZA, Steve, Xiuping SUN i James KIRKBRIDE. 2004. „Shareholding Versus Stakeholding: A critical Review of Corporate Governance”. *Corporate Governance* 12 (3): 242–262. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00367.x>.
- KUCHARSKI, Jarosław. 2021. *Etyka przywództwa*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie.
- PITKIN, Hanna F. 1972. *The Concept of Representation*. Berkeley: University of California Press.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. 2002. *O umowie społecznej*. Tłum. Maciej Starzewski. Warszawa: Wydawnictwo De Agostini.
- SCHMITT, Carl. 2012. *Teologia polityczna i inne pisma*. Tłum. Marek A. Cichocki. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.

PRZYWÓDZTWO Z PERSPEKTYWY LEGITYMIZACJI I PARTYCYPACJI

Streszczenie

Tematem artykułu jest analiza książki Jarosława Kucharskiego *Etyka przywództwa* (Kraków 2021). Punktem wyjścia jest krytyczna uwaga autora, iż skupienie się przez Kucharskiego wyłącznie na relacji lider–zwolennik prowadzi do marginalizacji kwestii aktywnej roli zwolenników w procesie decyzyjnym. Autor proponuje w związku z tym uzupełnienie analizy przywództwa o perspektywę zwolennika, w kontekście legitymizacji przywództwa i partycypacji w procesie decyzyjnym. W trakcie analiz omówiono formalne i jakościowe aspekty legitymizacji władzy, podkreślając jej procesualny charakter. Przedstawiono również bezpośrednie i pośrednie formy partycypacji, w tym reprezentacji o szerokim i wąskim zakresie uczestnictwa. W artykule podkreślono różnice zachodzące między przywództwem biznesowym a politycznym w świetle analizowanych kategorii legitymizacji i partycypacji. W tym kontekście wskazano również przywództwo demokratyczne jako model o charakterze rozproszonym. W konkluzji autor stwierdza, że pominięcie zjawiska legitymizacji i partycypacji w analizach Kucharskiego uniemożliwia uwzględnienie współczesnych tendencji w zarządzaniu, które traktują przywództwo jako proces wielobiegunowy oparty na konsultacjach.

Słowa kluczowe: przywództwo; partycypacja; legitymizacja

LEADERSHIP FROM THE PERSPECTIVE OF LEGITIMACY AND PARTICIPATION

Summary

The article analyses Jarosław Kucharski's book *Etyka przywództwa* (*The Ethics of Leadership*, Kraków 2021). The starting point of the discussion is the author's critical observation that Kucharski's exclusive focus on the leader–follower relationship leads to the marginalization of the active role of followers in the decision-making process. In response, the author proposes to complement the analysis of leadership with the follower's perspective, particularly in terms of the legitimacy of leadership and participation in the decision-making process. The analysis addresses both formal and

qualitative aspects of the legitimacy of leadership, emphasizing its processual character. It also outlines direct and indirect forms of participation, including models of representation with broad and narrow scopes of involvement. The article highlights the differences between business and political leadership considering the categories of legitimacy and participation. In this context, democratic leadership is identified as a model characterized by a decentralized structure. In conclusion, the author argues that the omission of legitimacy and participation in Kucharski's analysis fails to account for contemporary trends in management, which increasingly conceive of leadership as a multicentred, consultation-based process.

Keywords: leadership; participation; legitimacy