

DOMINIKA DZWONKOWSKA

PRZYWÓDCA – BOHATER CZY TYRAN?

Książka *Etyka przywództwa* jest wartościową publikacją, która systematycznie przedstawia i analizuje koncepcję przywództwa w różnych poglądach filozoficznych oraz ukazuje to zagadnienie z perspektywy zarządzania. Istotnym walorem monografii jest przegląd problemów występujących w filozoficznych dyskusjach nad kategorią przywództwa oraz uporządkowanie różnych ujęć tego zagadnienia. Niemniej jak w każdej monografii dotyczącej etyk stosowanych również i w tej pracy Autor musiał zmierzyć się z trudnościami, które są związane z przenikaniem się różnych sfer wiedzy i działania ludzkiego. Z samej natury rzeczy interdyscyplinarne i wielopłaszczyznowe ujęcia są trudne do analizy z perspektywy jednej dyscypliny naukowej. Ponadto każda monografia naukowa ujmuje dany temat, zajmując określone stanowisko teoretyczne, które nigdy nie dostarczy całościowego obrazu opracowywanego problemu.

Jarosław Kucharski rozpoczął swą monografię od zarysowania siatki pojęciowej, a zwłaszcza zdefiniowania słowa „przywódca”. Należy podkreślić, że określenia stosowane w biznesie w odniesieniu do lidera mają raczej charakter funkcjonalny, tj. określają jego (lidera) działania i cechy służące zwiększeniu efektywności. Dopiero normatywne definicje słowa „przywódca” podejmują kwestię cech charakteru moralnego lidera i podkreślają, iż bycie przywódcą jest silnie skorelowane z moralnością. Od przełożonego wymaga się określonych cech, które sprawiają, że wywiera on wpływ na innych, a dokładniej na swoich zwolenników.

Wyzwaniem, z którym zmierzył się autor, jest kwestia uporządkowania terminologii. Praca badawcza na podstawie literatury anglojęzycznej wymaga

Dr hab. DOMINIKA DZWONKOWSKA, prof. UKSW, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Wydział Filozofii Chrześcijańskiej, Instytut Filozofii; adres do korespondencji: ul. Wóycickiego 1/3, 01-938 Warszawa; e-mail: d.dzwonkowska@uksw.edu.pl; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2060-2901>.

uporania się nie tylko ze standardowymi problemami translatorskimi, lecz także znalezienia odpowiednich terminów filozoficznych w języku polskim, które w pełni oddawałyby kontekst danego pojęcia. Należy podkreślić, że sam problem adekwatnego przekładu pojawia się już przy użyciu terminu „przywództwo”. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że przywództwo stało się przedmiotem kultu wśród Anglosasów, podczas gdy w języku francuskim nawet nie ma odpowiedniego pojęcia, który oddałby znaczenie tego słowa (MULLINS 2011, 26). Ponadto w krajach skandynawskich zachowania przywódcze w niewielkim stopniu przypominają to, co opisuje się w amerykańskiej literaturze na temat zarządzania (BUELENS, VAN DEN BROEK i VANDERHEYDEN 2006).

Powyższe uwagi skłaniają mnie do zadania pytania, na ile model przywództwa i tezy stawiane w monografii przystają do realiów polskich, a na ile opisane modele przywództwa są kalką przywództwa analizowanego z perspektywy kultury amerykańskiej. Wprawdzie doświadczamy globalizacji norm i wartość, ale obie kultury różnią się pod wieloma względami, np. zgodnie z badaniami Hofstede są odmienne pod kątem podziału kompetencji władzy, poziomu indywidualizmu czy otwartości na zmiany (zob. HOFSTEDE INSIGHTS [b.r.]; HOFSTEDE 1980).

Dodatkowo organizacje biznesowe przenoszą wzorce i standardy działania charakterystyczne dla kraju swojej głównej siedziby do oddziałów w innych krajach. Jednakże z teoretycznej perspektywy jest interesujące, na ile sam model przywództwa jest kulturowo uwarunkowany, a na ile zachodzi globalizacja pewnych wartości, norm i standardów działania biznesowego, które cechują kulturę amerykańską. W mojej ocenie w Polsce termin „przywództwo” w kontekście organizacji biznesowych wynika raczej z globalizacji zachodniego modelu życia i jego wpływu na polską kulturę oraz organizację pracy. Niemniej termin ten w kontekście pozabiznesowym jest często używany w odniesieniu do osób ze świata polityki. Czy zatem sfera polityczna jest tym obszarem, w którym najbardziej widoczne są różnice narodowe? Być może pewien model przywództwa charakterystyczny dla danej kultury jest widoczny w polityce i życiu społecznym bardziej niż w organizacjach biznesowych. Problem ten wpisuje się w szerszą dyskusję nad globalizacją kultury zachodniej i wpływem tego zjawiska na występowanie różnic kulturowych, a także na ich zanikanie w związku ze zjawiskiem globalizacji. Powyższe rozważania są namiastką trudności, z którymi mierzy się każdy autor pracujący na podstawie literatury anglojęzycznej.

Inną trudnością jest przekład terminów używanych w dyskursie anglojęzycznym na język polski. Może być on kłopotliwy nawet dla przyjętych w literaturze przedmiotu tłumaczeń. Może się zdarzyć, że przekład funkcjonujący w literaturze biznesowej od strony filozoficznej będzie budził wątpliwości. Jak chociażby przekład angielskiego terminu *follower* na „zwolennik” jest dyskusyjny ze względu na

zakres znaczeniowy polskiego słowa i jego przystawalności do jego angielskiego odpowiednika. Mimo że to tłumaczenie jest powszechnie używane, to jednak mam wątpliwości, czy jest to najbardziej trafny przekład. Kucharski zdaje się również dostrzegać trudność związaną z tym terminem, w monografii bowiem zaznacza mnogość przekładów i odnosi się do problemu znaczenia terminu.

Ciekawym głosem w tej dyskusji mogłoby być odniesienie się do etymologii angielskiego terminu *follower*. Termin z języka średnioangielskiego (obowiązującego od 1066 roku do połowy XV wieku) *folwen* pochodzi od staroangielskiego *folgian*, *fylgian*, *fylgan*. Oznacza on „towarzyszyć (zwłaszcza jako uczeń), poruszać się w tym samym kierunku co; podążać za, ścigać, poruszać się w tym samym kierunku” [tłum. D.D.¹] („FOLLOWER”, Online Etymology Dictionary, dalej: OED). Drugie jego znaczenie to „przestrzegać (zasady lub prawa), dostosowywać się, działać zgodnie z; stosować się do (praktyki, handlu lub powołania)” (tamże).

Termin *follow* (pol. „podążać za”) prawdopodobnie pierwotnie miał formę zbitki *full-gan*, która z czasem nabrała znaczenia „służyć, iść z kimś jako asystent”. W późnym staroangielskim termin *follow* jest rozumiany jako „zaakceptować jako przywódcę lub przewodnika, być posłusznym lub podporządkowanym” (tamże). W latach dziewięćdziesiątych XVI wieku terminowi temu nadaje się znaczenie „nadażać umysłowo, rozumieć”. Dodatkowo na ten termin nakłada się pewien wymiar kulturowy związany z utożsamianiem słowa *follower* z kontekstem duchowym, np. jako wyznawca Buddy („BUDDHIST”, OED), religijnym (np. „CAMPBELLITE”, OED) czy filozoficznym (np. zwolennik filozofii epikurejskiej [„EPICUREAN”, OED]).

Termin *follower* w przywołanych powyżej znaczeniach zakłada nierówność między tym, kto przewodzi, a tym, kto podąża. Z natury rzeczy przywódca religijny czy twórca systemu filozoficznego jest tym, który prowadzi, przewodzi, a zatem może zaoferować pewnego rodzaju prowadzenie swojemu wyznawcy/zwolennikowi. Niektóre modele przywództwa nie zakładają jednak wyższości lidera. Dlatego też pojawiają się znaczące różnice w zależności od koncepcji przywództwa, ponieważ nie w każdej koncepcji słowo „zwolennik” oddaje zakres treści słowa *follower*. Weźmy pod uwagę np. koncepcję lidera demokratycznego, który „powinien się cechować zdolnością zaspokajania żądań wyborców” (KUCHARSKI 2021, 88). Czy lider spełniający żądania wyborców ma zwolenników? Czy ma ludzi, którzy za nimi podążają? Czy słowo, które w języku angielskim używane jest na wyznawcę religii, ścieżki duchowej, przystaje do zwolennika lidera demokratycznego?

Problemy te jeszcze bardziej ujawniają się w innym modelu przywództwa, bowiem przywództwo służebne całkowicie odwraca role lidera i zwolennika. Jak pisze Kucharski:

¹ Wszystkie tłumaczenia pochodzą od autorki artykułu.

[...] przywódca służebny jest przede wszystkim sługą (*servant*) [...]. To się zaczyna od naturalnego wrażenia, że chce się służyć, przede wszystkim służyć. Potem pojawia się świadomy wybór, aby pretendować do bycia liderem. Taka osoba jest skrajnie odmienna od osoby, która przede wszystkim jest przywódcą, być może dlatego, że dla tej drugiej ważne jest zaspokojenie nadzwyczajnej potrzeby władzy lub zdobycia dóbr materialnych. Dla takiej osoby służenie będzie wyborem późniejszym – dokonany dopiero po ustaleniu się relacji przywództwa. Najpierw-lider i najpierw-sługa to dwa przypadki ekstremalne. Pomiędzy nimi są różne odcienie i połączenia, będące częścią nieskończonej różnorodności ludzkiej natury (2021, 277).

Ten model zdobywa coraz większą popularność w środowiskach biznesowych. Niemniej powstaje pytanie, czy sługa może mieć zwolenników? Termin *follower* zakłada, że to zwolennik podąża za liderem, a nawet jest sługą lidera. Czy zatem mówienie o zwolennikach lidera służebnego jest właściwe?

Dodatkowo wśród pytań o dokładność przekładu pojawia się kwestia tego, że angielski termin *follower* oznacza „podążanie za kimś”. Polski odpowiednik „zwolennik” nie ma takiego znaczenia. Zwolennik to przede wszystkim „osoba popierająca kogoś lub coś” („zwolennik”, Słownik języka polskiego). Co więcej, w monografii mówi się wielokrotnie o wpływie lidera, który ma wywoływać zmiany u zwolenników. Słowo „zwolennik” nie ma tego elementu aktywnego, może on pasywnie popierać coś / kogoś. Należy podkreślić, że w książce Kucharskiego użyto właściwego przekładu, takiego terminu używa się w literaturze przedmiotu. Niemniej funkcjonalne użycie tej formy przekładu w literaturze biznesowej nie znosi pytania o to, czy zakres treściowy pojęcia został odpowiednio oddany. Być może można zaproponować termin, który byłby bardziej adekwatny.

Oprócz wspomnianych powyżej trudności translatorskich pojawia się także wiele innych wątpliwości dotyczących natury przekładu i zakresu treściowego terminów użytych w monografii. Ze względu na skrótowy charakter tego komentarza nie podejmę wszystkich wątków w tym obszarze. Chcę się skupić na trudności związanej z ujęciem koncepcji lidera. Otóż kłopot może sprawiać *supererogatorywny* sposób opisywania lidera w dziele Kucharskiego. Należy podkreślić, że w monografii przedstawiono różnice między definiowaniem roli przywódcy i zwolennika przez różnych autorów. Najbardziej heroiczny charakter lidera widać w definicjach teoretyków przywództwa, ale nawet u filozofów wybrzmiewa pewien nadprzyrodzony charakter przywódcy. Tak na przykład w odniesieniu do myśli Arystotelesa autor pisze, że aby być „dobrym obywatelem (poddanym, członkiem społeczności), niekoniecznie trzeba być osobą doskonałą moralnie, tak jak władca” (KUCHARSKI 2021, 83). Oznacza to, że od lidera oczekuję się doskonałości moralnej. Z jednej strony jest to całkowicie zrozumiałe,

ponieważ ten typ dyskursu pojawia się w literaturze na temat zagadnienia przywództwa. Zatem nie jest to tylko narracja narzucona przez autora, lecz także wynika z osadzenia w literaturze specjalistycznej. Z drugiej strony powstaje pytanie, czy przeciętny człowiek ma szansę na wejście w rolę lidera. Zgodnie z literaturą przedmiotu i przytoczonymi w monografii definicjami bowiem lider ma charyzmę, postępuje etycznie i szlachetnie, dba o swoich zwolenników, umie ich motywować, uwzględnia zdanie zwolenników (te elementy mogą w różnym stopniu występować w różnych typach przywództwa). Niemniej zarysowany w monografii i literaturze przedmiotu obraz lidera, a zwłaszcza kontrast między menedżerem a liderem, daje niekiedy wrażenie, że ten drugi jest kimś spoza tego świata. Przywódca wyłania się jako swego rodzaju bohater moralny, wzorzec do naśladowania, być może niedościgniony. Mimo że taka narracja nie jest czymś nietypowym dla dyskursu na temat przywództwa, to interesujące jest dla mnie stanowisko autora monografii w tej sprawie. Szczególnie ciekawi mnie, czy Ku-charski podobnie postrzega to zagadnienie, czy jego zdaniem idealizacja wizerunku przywódcy nie jest czymś, co sprawia, że spełnienie tej funkcji przez podmiot moralny będzie nieosiągalne.

W kontekście powyższych uwag interesuje mnie zdanie autora o możliwości zaaplikowania arystotelesowskiej etyki cnót do etyki przywództwa, zwłaszcza w odniesieniu do Arystotelesowskiego rozumienia cnoty jako słusznej miary pomiędzy nadmiarem i niedostatkiem (ARYSTOTELES 2006, 1107b–1108a). W tej sytuacji obie skrajności – zarówno brak, jak i nadmiar – są wadami, a zatem przeciwieństwem cnoty, i szkodzą podmiotowi moralnemu. Na przykład w odniesieniu do męstwa Arystoteles pisze, że jego brak przejawia się jako tchórzostwo, a „kto przesadza w odwadze, jest zuchwały” (ARYSTOTELES 2006, 1107b). Czy zatem lider może być cnotliwy z tej perspektywy? W mojej ocenie niektóre modele przywództwa nie mieszczą się w arystotelesowskiej idei złotego środka. Jeżeli tak jest, to czy lider jest postacią heroiczną, czy może raczej jego sprawności moralne są przejawem nadgorliwości etycznej?

W kontekście nadgorliwości warto przyjrzyć się temu, jak zagadnienie to jest postrzegane w innych dyscyplinach. W kontekście nauk prawnych Jacek Hołówka pisze o zasadach sformułowanych w XVII wieku przez Bulstrode Whitelocka, dla zawodu adwokata: tajemnica zawodowa, staranność profesjonalna i wierność klientowi. Ta ostatnia „choć nieodróżnialna przed sądem od upartej tendencyjności, jest powszechnie uważana za podstawowy obowiązek obrońcy. W tradycji brytyjskiej zaleca się nawet adwokatom «ślepą nadgorliwość» (*barrister zeal*)” (MIKKE 2004, 142). Hołówka przywołuje również słowa Henry’ego Broughama:

Poddany świętemu obowiązowi służenia swemu klientowi, adwokat ma nie znać nikogo na świecie prócz klienta. Uratowanie go przy pomocy wszelkich dostępnych środków (...) jest najwyższym i absolutnie niekwestionowanym obowiązkiem. Adwokat nie może dbać o to, że na inne osoby ściąga przerażenie, cierpienie, rozpacz i zniszczenie. Więcej nawet, musi umieć oddzielić swe obowiązki jako patrioty, od obowiązków adwokata i niepomny konsekwencji swych działań, gdyby los sprzysiągł się przeciw niemu, powinien dla dobra swego klienta pogрузić swój kraj w zamęcie (MIKKE 2004, 143).

Biorąc pod uwagę powyższe określenie pojęcia „nadgorliwość”, warto postawić pytanie: czy lider, który ma być wzorem do naśladowania i postacią charyzmatyczną, nie będzie chciał pełnić swojej roli przywódczej w sposób, który może doprowadzić do pograżenia „swojego kraju (organizacji) w zamęcie”? Jeżeli on jest tak doskonałą postacią i źródłem inspiracji dla zwolenników, to czy organizacja, której przewodzi, nie musi być równie doskonała? Należy podkreślić, że w monografii Kucharskiego nie ma tak radykalnych postaw, ale idealizacja roli lidera może prowadzić do pewnego rodzaju nadgorliwości. Z tego względu jako pewien dodatek do dyskusji o cnotach lidera, ciekawe jest dla mnie stanowisko autora w kwestii pewnego rodzaju napięcia między superrerogacyjnym wizerunkiem lidera a nadgorliwością w pełnieniu tej roli. Czy lider jest jeszcze tym, którego obowiązuje zasada złotego środka, a może od lidera oczekuje się już tylko doskonałości moralnej, jak w przytoczonym powyżej cytacie z Arystotelesa?

Wspomniane napięcie jest kłopotliwe od strony praktyki i funkcjonalnego ujęcia roli lidera. Założmy, że jest osoba, która rolę lidera traktuje z niezwykłą powagą. Ma potrzebę zmiany swoich zwolenników w przyszłych liderów, co zakładają niektóre teorie przywództwa. Niemniej wśród zwolenników są osoby opierające się zmianie, które widzą siebie w innej roli, niż widzi ich ów hipotetyczny lider. Postawa tego przywódcy z czasem musi doprowadzić do konfliktu między nim a zwolennikami. Czy taki „nadgorliwy” lider jest dobrym przywódcą? Od strony teorii wyłożonej w monografii lider powinien uwzględnić gotowość zwolennika. Lider, który nie bierze tego pod uwagę, może stać się autokratą i tyranem. Kucharski, powołując się na Mateusza Matyszkowicza (2006, 186), wskazuje na trzy warunki, które mają chronić przed tyranią, są to:

- warunek pierwszy: władcą musi być obrany taki człowiek, który nie będzie miał skłonności do władzy despotycznej;
- warunek konstytucyjny I: porządek – ustrój powinien być tak skonstruowany, by król nie miał możliwości nadużywania swoich uprawnień, ani też pokusy odejścia od dobra wspólnego;

- warunek konstytucyjny II – porządek powinien być tak skonstruowany, by przewidzieć możliwość konstytucyjnego odsunięcia od władzy niesprawiedliwego władcy (KUCHARSKI 2021, s. 146).

W pewnym zakresie zagadnienie *integrity* w etyce przywództwa może paradoksalnie sprzyjać powstaniu tyranii. Abstrahując od problemów z przekładem tego terminu, opisanych przez Kucharskiego, można by założyć, że osoba kierująca się wysokimi standardami moralnymi w obszarze przywództwa chciałaby, aby każdy był równie moralnie doskonały. Zatem taki lider mógłby być podobny do opisanego powyżej hipotetycznego lidera, który, chcąc prowadzić innych do zmiany, staje się tyranem. Staje się on jednak tyranem w imię dobra, w imię wartości, w imię najwyższych ideałów moralnych. Czy taką nadgorliwość etyczną można by usprawiedliwić? W etykach normatywnych z natury rzeczy zanika kwestia charakteru moralnego i dyspozycji moralnych. Myślę, że ukazanie pewnych cech pożądanych u liderów w kontekście etyki cnót mogłoby rozwiązać problem tego napięcia między dążeniem do ideału moralnego, supererogatywnego charakteru lidera a złotym środkiem w realizowaniu sprawności moralnych. Pozostawienie koncepcji lidera w obszarze etyk normatywnych pozostawia wiele pytań, co do jego charakteru i sprawności moralnych. Być może nawet otwiera drogę do tyranii, jeżeli normy moralne zostaną potraktowane literalnie i nie będą regulowane przez kompetencje moralne lidera.

Powyższe uwagi i komentarze nie powinny wpływać na postrzeganie walorów tej cennej monografii, która w sposób bardzo rzetelny opisuje najważniejsze teorie etyki przywództwa. Należy zaznaczyć, że wynikają one raczej z pewnej natury filozofii, w której w zależności od przyjętej perspektywy badawczej wnioski analiz mogą być różne. To z kolei staje się przedmiotem niekończących się debat i sporów.

REFERENCJE

- ARYSTOTELES. 2007. *Etyka nikomachejska*. Tłum. Daniela Gromska. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- BUELENS, Marc, Herman VAN DEN BROEK i Karlien VANDERHEYDEN. 2006. *Organisational Behaviour*. Wyd. 3. London: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE INSIGHTS. b.r. „Country comparison”. Dostęp 24.11.2023. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=poland%2Cunited+states>.
- HOFSTEDE, Gert. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- KUCHARSKI, Jarosław. 2021. *Etyka przywództwa*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie.

- MATYSZKOWICZ, Mateusz. 2006. „Komentarz do rozdziału siódmego”. W: św. Tomasz z Akwinu. *O królowaniu – królowi Cypru*. Tłum. Mateusz Matyszkowicz, 139–299. Kraków: Ośrodek Myśli Politycznej.
- MIKKE, Stanisław. 2004. „Niech tak będzie”. *Palestra* 49 (11-12): 141–143.
- MULLINS, Laurie J. 2011. *Essentials of Organisational Behaviour*. Harlow: Financial Times Prentice Hall/Pearson.
- „BUDDHIST”. W: Online Etymology Dictionary, red. Douglas Harper. Dostęp 19.11.2023. <https://www.etymonline.com/word/Buddhist>.
- „CAMPBELLITE”. W: Online Etymology Dictionary, red. Douglas Harper. Dostęp 19.11.2023. <https://www.etymonline.com/word/Campbellite>.
- „EPICUREAN”. W: Online Etymology Dictionary, red. Douglas Harper. Dostęp 19.11.2023. <https://www.etymonline.com/word/epicurean>.
- „FOLLOWER”. W: Online Etymology Dictionary, red. Douglas Harper. Dostęp 19.11.2023. <https://www.etymonline.com/word/Follower>.
- „ZWOLENNIK”. W: Słownik języka polskiego. Dostęp 19.11.2023. <https://sjp.pwn.pl/slowniki/zwolennik.html>.

PRZYWÓDCA – BOHATER CZY TYRAN?

Streszczenie

Artykuł jest polemiką z tekstem Jarosława Kucharskiego „Główne problemy etyki przywództwa”, prezentując w nim namysł nad moralnym wymiarem działań przywódcy, który w sferze *praxis* mierzy się z dylematem pogodzenia skuteczności z wartościami moralnymi. W komentarzu skupiam się na dwóch aspektach związanych z dyskusją nad przywództwem opisanym przez Kucharskiego. W pierwszej kolejności analizuję problemy związane z warstwą językową terminu „przywódca” oraz różnych określeń związanych z przywództwem, jak na przykład terminy „zwolennik (przywódcy)” czy „przywództwo służebne”. Drugim istotnym problemem jest kwestia heroicznego wizerunku przywódcy w literaturze, na której Kucharski opiera swoje badania. Przywódca jawi się jako postać bohatera, która prowadzi organizację w sposób wzorcowy i jest gotowy na czyny heroiczne. Tak zarysowany obraz przywództwa wydaje się nie przystawać do realiów biznesowych.

Słowa kluczowe: przywództwo; cnoty lidera; zwolennik przywódcy; etyka biznesu

LEADER – HERO OR TYRANT?

Summary

The article is a polemic with Jarosław Kucharski's text "The Main Problems of Leadership Ethics," in which I present a reflection on the moral dimension of a leader's actions, who in the sphere of *praxis* faces the dilemma of reconciling efficiency and effectiveness with moral values. In my

commentary, I focus on two aspects related to the discussion of leadership presented by Kucharski. Firstly, I analyze the problems related to the linguistic layer of the term “leader” and various terms related to leadership, such as the terms “follower (of the leader)” or “servant leadership.” The second significant issue is the heroic image of the leader in the literature on which Kucharski bases his research. The leader appears as a heroic figure who leads the organization in an exemplary manner and is ready for heroic deeds. Such a delineated image of leadership seems not to fit the business realities.

Keywords: leadership; leader’s virtues; follower of the leader; business ethics