

SEBASTIAN GAŁECKI

INTEGRALNOŚĆ RÓWNOLEGLA A PROBLEM FRAGMENTACJI (COMPARTMENTALIZATION)

Książka Jarosława Kucharskiego, zatytułowana *Etyka przywództwa*, podnosi bardzo istotny i nie dość jeszcze rozpoznany problem z pogranicza etyki ogólnej i etyki zawodowej. Pojęcie „lider” wciąż nie jest – moim zdaniem – jasno zdefiniowane. Czy jest to jedynie współczesna nazwa na formalnego przywódcę (króla, biskupa/proboszcza, szefa firmy, rektora uniwersytetu etc.), czyli kogoś, kto cieszy się autorytetem formalnym, czy też mianem lidera powinniśmy określać kogoś innego, kto w sposób faktyczny wpływa na poglądy i zachowania innych ludzi? To pytanie nie jest trywialne, gdyż etyce liderów w tym pierwszym znaczeniu w historii filozofii poświęcono wiele głośnych dzieł (*List do Aleksandra Wielkiego* Arystotelesa, *Listy moralne do Lucyliusza* Seneki, *O władzy* Tomasza z Akwinu czy *Księżę Machiavellego*, by wymienić tylko kilka), zajmujących się sposobami, zasadami i granicami sprawowania władzy. Niestety, bardziej współczesnemu rozumieniu lidera jako faktycznego przywódcy, kierującego ludzkimi wyborami poprzez bezpośredni wpływ na ich myślenie, takich dzieł nie poświęcono. Być może zatem *Etyka przywództwa* Kucharskiego wypełnia realną lukę w filozoficznym i etycznym namyśle nad zasadami i granicami postępowania osób przewodzących innym.

1. KIM JEST LIDER?

Aby móc zrealizować ten ambitny cel – wyraźnie zasugerowany przez autora w pierwszych słowach jego książki: „Jaką etykę zaproponować ludziom

Dr hab. SEBASTIAN GAŁECKI, prof. UJD, Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie, Wydział Humanistyczny, Katedra Filozofii; adres do korespondencji: Al. Armii Krajowej 36A, 42-202 Częstochowa; e-mail: s.galecki@ujd.edu.pl; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2728-0447>.

kreatywnym. Przyzwyczajonym do przekraczania istniejących ograniczeń i wytyczania wyzwań innym? [...] Propozycja oparta jest na wyodrębnieniu czynów zakazanych, czynów neutralnych, czynów nakazanych oraz czynów nadobowiązkowych w ramach etyki lidera” (KUCHARSKI 2021, 9–11) – trzeba przede wszystkim zdefiniować to, kim jest lider/przywódca. Kucharski tego unika. Być może robi to taktycznie, być może podziela postmodernistyczne przekonanie o niemożliwości zdefiniowania rzeczywistości. Bez względu na powód, ów brak jest niezwykle denerwujący i zupełnie nie przekonują mnie pokrętne tłumaczenia, że podanie jednej definicji lidera „jest karkołomne” (KUCHARSKI 2025, 225). Skoro piszemy książkę, mającą nie tylko opisać zachowanie liderów (funkcja deskryptywna), ale także sformułować nakazy i zakazy wynikające z zasad moralnych wiążących każdego lidera (funkcja normatywna/preskryptywna), to musimy przede wszystkim wiedzieć, kogo te normy mają obowiązywać i jasno przedstawić to czytelnikom, by mogli się z taką interpretacją zgodzić lub ją odrzucić z powodów merytorycznych. Kucharski, unikając precyzyjnego zdefiniowania lidera, niejako na samym wstępie obala swój projekt, osadzając go na piasku, a nie na skale (por. Łk 6,48–49).

Nie oznacza to jednak, że Kucharski nie wyznaje jakiejś koncepcji przywódcy. Możemy znaleźć takie oto sformułowania: „Liderzy zatem to osoby, które motywują do zmian i je przeprowadzają” (KUCHARSKI 2025, 226) lub „przywódca to kreatorzy, osoby wprowadzające zmiany, dążące do wprowadzania nowych norm, wzorców czy sposobów działania” (KUCHARSKI 2021, 9). Jest to bardzo nietypowe rozumienie anglosaskiego *leader*, podobnie jak jego przeciwieństwa (antonimu) – *follower*, którego Kucharski definiuje jako „zwolennik” (tylko w wyjątkowych sytuacjach pozwalając tłumaczyć to słowo jako „poddany”: tamże). Jeśli „lider” to ten, który tworzy i wprowadza nowe normy lub wzorce oraz który motywuje i przeprowadza zmiany, to jego przeciwieństwem powinien być ktoś, kto tych norm i wzorców nie tworzy, tylko je przyjmuje oraz jest motywowany do zmiany. To by nam wskazywała logika. Kucharski jednak najwyraźniej nie postrzega „lidera” i „naśladowcę” jako komplementarną parę, lecz relację pomiędzy nimi uznaje za przygodną i nieistotną. Nie zgadzam się z takim postawieniem sprawy.

Uważam, że angielska etymologia tych dwóch słów jest kluczowa nie tylko po to, by poprawnie rozumieć ich znaczenie, lecz także by spróbować adekwatnie przedstawić wiążącą ich moralność. Dlatego nieprzypadkowo „lider” (*leader*) wywodzi się od czasownika *to lead*, czyli „prowadzić”, „przewodzić”, „iść na czele”. Z kolei „naśladowca” (jak ja proponuję tłumaczyć słowo *follower*) pochodzi od źródłowego czasownika *to follow*: „podążać za”, „naśladować”, „nadażać”. Takie postawienie sprawy tworzy nam logiczną parę: tego, który przewodzi

(zgodnie z tytułem książki Kucharskiego: *Etyka przywództwa*) i tego, który za nim podąża; tego, który idzie na czele i tego, który naśladuje jego kroki. Gdzie tu miejsce na powiązanie lidera/przywódcy z łamaniem zasad lub wprowadzaniem zmian (jak chce KUCHARSKI 2021, 9)? Łatwiej byłoby zapewne usprawiedliwić tłumaczenie *follower* jako „zwolennika” (bo skoro podążam za kimś, to zapewne jestem zwolennikiem jego zasad, poglądów czy metod), ale już rzeczownik „poddany” akcentuje swoistą bierność, której brak w słowie podkreślającym ruch („podążanie za” lub „nadążanie za”).

Po drugie, słowo *leader* zakłada jakiś kierunek – prowadzimy „kogoś” „dokądś”. W ujęciu Kucharskiego zupełnie brak owej celowości – wręcz arystotelesowskiej teleologiczności (τέλος): lider ma przewodzić, motywować do zmian oraz wprowadzać nowe normy, wzorce i sposoby działania, ale nie wiemy, ku czemu ma prowadzić i po co te zmiany. Wydaje się, że według Kucharskiego ideałem lidera jest anarchista, czyli ktoś kto podważa istniejące normy tylko ze względu na to, że aktualnie istnieją i nas obecnie wiążą. Ale przecież sens proponowania zmian i wprowadzania nowych reguł wynika tylko z tego, że uważamy obecne reguły, normy i wzorce za niedoskonałe i chcemy wprowadzić reguły, normy i wzorce lepsze, czyli bliższe ideałowi. A zatem wprowadzanie zmian i motywowanie do nich nie stanowi istoty przywództwa, a jedynie jeden ze środków, który może być konieczny, by doprowadzić naszych naśladowców do tego, co lepsze, doskonalsze lub idealne. Mam wrażenie, że Kucharski myli środki z celami. A z takiego poważnego błędu mogą powstać jedynie kolejne błędy, za które uważam proponowaną przez niego „etykę przywództwa”.

2. INTEGRALNOŚĆ RÓWNOLEGLA I INTEGRALNOŚĆ GWIAZDZISTA

Najciekawszą tezę, którą znalazłem w książce i artykule Kucharskiego, jest rozróżnienie dwóch postaw etycznych lidera: jednej, w której radykalnie oddzielamy jego działalność i rolę od pozostałych ról pełnionych przez niego w społeczeństwie (tę postawę Kucharski nazywa „wiernością równoległą”), oraz drugiej, w której wymagamy całkowitej spójności wyznawanych i realizowanych norm moralnych w całym życiu lidera, czyli we wszystkich pełnionych przez niego rolach („wierność gwiazdzista”).

Pozwolę sobie rozpocząć od uwagi językowej: nie uważam za poprawne przyjętego przez autora tłumaczenia słowa *integrity* jako „wierność”. Wydaje się, że sam Kucharski wątpi w słuszność swojej decyzji o tłumaczeniu *integrity* jako „wierność” (zamiast oddania go słownikowo jako „spójność”, „uczciwość”, „prawość”, a nawet w ostateczności jako „integralność”), skoro w niezliczonej

ilości fragmentów swojej książki i późniejszego artykułu stosuje zapis „wierność (*integrity*)”. Dlatego pozwalam sobie na posługiwanie się w swoich analizach utożsamieniem pojęcia „wierności” (tak, jak jest ono używane przez Kucharskiego) z ideą „integralności” lub „spójności”. W cytatach pozostawiam, oczywiście, oryginalne sformułowania autora *Etyki przywództwa*, zachęcając do tego, by za każdym razem jego „wierność” przekładać na „spójność” lub „integralność”. I odwrotnie: jeśli komuś bardziej podoba się określenie „wierność równoległa/gwiazdzysta”, może analogicznie zamieniać moje sformułowania.

Dlatego zatem uważam odróżnienie „integralności gwiazdzystej” od „integralności równoległej” za tak istotne? Dlatego, że w ten sposób Kucharski wskazuje na niezwykle poważny problem dzisiejszego świata: brak jakiegokolwiek dominującej spójnej koncepcji człowieczeństwa i niechęć do wielkich systemów etycznych czy politycznych. Obserwując otaczającą nas rzeczywistość, dość łatwo możemy dostrzec odcięcie się od klasycznej wizji „zwierzęcia społecznego”, jako jednej, kompletnej osoby („mikroświata”), która jednakże pełni określone role społeczne właśnie jako ta unikalna osoba. Coraz częściej uważa się, że jednostka ludzka jest formą „strumienia” czy „wiązki” niezależnych od siebie cech, ról czy awatarów, które dopiero wspólnie tworzą tę oto osobę. Można zaryzykować stwierdzenie, że jeden z poważniejszych obecnych sporów antropologicznych dotyczy tego, czy osoba ludzka jest sumą swoich cech i ról (perspektywa równoległa), czy też jego cechy są wyrazem jego istoty (można by powiedzieć: osobności).

Przypomnijmy krótko, na czym polega różnica pomiędzy integralnością gwiazdzystą a równoległą (KUCHARSKI 2021, 335–337; KUCHARSKI 2025, 232–234). Najkrócej można powiedzieć, że w modelu gwiazdzystym osoba jest wierna jednemu zestawowi norm i wartości we wszystkich pełnionych przez siebie rolach społecznych, a w modelu równoległym – stara się zachowywać wartości i normy właściwe danej roli społecznej, mimo że mogą być one sprzeczne z wartościami i normami realizowanymi przez nią w innych obszarach działalności. Jako przykład lidera postępującego zgodnie z modelem integralności gwiazdzystej Kucharski wymienia Charles’a de Gaulle’a, który „nie kłamał niezależnie od tego, czy w danej sytuacji działał jako generał, prezydent, mąż czy ojciec”, zaś za lidera realizującego integralność równoległą – Józefa Piłsudskiego, który „dotrzymywał słowa w kwestiach politycznych i militarnych, jednak niekoniecznie w sprawach prywatnych oraz religijnych”.

Można zatem stwierdzić, że tylko ten pierwszy model („gwiazdzysty”) prawdziwie opisuje cnotę integralności, zasadę spójnego i konsekwentnego postępowania jako podmiot moralny, podczas gdy model „równoległy” ma niewiele wspólnego z osobowością integralną i wiernością wyznawanym wartościom,

realizując raczej ładnie opakowaną niewierność, dezintegrację, a może nawet hipokryzję. Nie zmienia to faktu, że Kucharski oba modele uznaje za równoprawne rodzaje postępowania integralnego, za odrębne – choć tak samo zasługujące na szacunek – wyrazy pozostawiania wiernym wyznawanym przez siebie zasadom i wartościom. Jest to dość karkołomna i mało intuicyjna teza, ale można by ją uznać za odważne wyrażenie przez autora osobistego stanowiska etycznego, gdyby nie to, że Kucharski *expressis verbis* za zwolenników takiego stanowiska uznał Tomasza z Akwinu oraz Alasdaira MacIntyre’a. Czy miał do tego prawo, czy może raczej dokonał błędnej interpretacji pism dwóch wybitnych etyków i zapisał ich do całkowicie im obcego obozu?

Rozpocznijmy od przyjrzenia się fragmentowi poświęconemu Akwinacii (KUCHARSKI 2021, 326–327). Autor *Etyki przywództwa* wskazuje kwestię 104. z drugiej części drugiej części *Summy teologii* jako omawiającą ideę zbliżoną do „tak rozumianej wierności” – tj. idei integralności proponowanej przez Kucharskiego. Kwestia ta porusza problem cnoty posłuszeństwa (*De obedientia*), która jest związana z cnotą sprawiedliwości. Gdy jednak przeczytamy odnośną kwestię, okaże się, że Akwinata rozumie posłuszeństwo zupełnie inaczej, niż Kucharski opisuje „wierność”. Cnota posłuszeństwa uzdalnia człowieka do oddania we właściwy sposób Bogu (i jego przedstawicielom) swojej wolnej woli. Dlatego Tomasz z Akwinu – gdyby został zapytany przez Kucharskiego o swoją opinię w sprawie posłuszeństwa – uznałby tę cnotę za właściwą raczej naśladowcy i poddanemu (*follower*) niż liderowi i przywódcy: „Posłuszeństwo więc jest odrębną cnotą, posiadającą odrębny przedmiot, a mianowicie rozkazy wydane bądź w sposób wyraźny, bądź to tak, że się można ich domyślić, czyli domyślnie. Wola bowiem przełożonego, w jakikolwiek sposób ujawniona, jest domyślnym rozkazem” (TOMASZ Z AKWINU 1972, 24). Każda inna interpretacja Tomaszowej koncepcji cnoty posłuszeństwa jest bardzo karkołomnym zadaniem, a w interpretacji przedstawionej przez Kucharskiego jest po prostu błędna.

Za podobny błąd uznać należy również analizy MacIntyre’owskiej cnoty *integrity* (KUCHARSKI 2021, 325–327). W słynnym *Dziedzictwie cnoty* możemy znaleźć fragment, w którym MacIntyre mówi o istotności dwóch cnót, które określił jako *integrity* oraz *constancy* (które Adam Chmielewski przełożył odpowiednio jako „niezłomność” i „stałość”, ale w przypisie pozostawił oryginalne określenia). Kucharski uznał, że jest to dobre wsparcie jego rozumienia *integrity* jako wierności:

Aby uznać, że jednostka posiada cechę *integrity* w znaczeniu (III), należy przyjąć, po pierwsze, że jej przekonania i wartości są zgodne z obiektywnym, niezależnym od aktualnego stanu świadomości moralnej, porządkiem, po drugie, iż moralność

taka realizuje się w działaniu, a nie tylko deklaruje się przywiązanie do tych wartości (KUCHARSKI 2021, 324).

Nie pamiętał jednak, że teoria cnót MacIntyre’a oparta jest na trzech poziomach (trzech konsekwentnie wyprowadzanych „definicjach cnoty”). W pierwszym stadium cnoty rzeczywiście są związane bezpośrednio z praktykami i oznaczają nabytą ludzką cechę pozwalającą zdobyć dobra wewnętrzne poszczególnych praktyk społecznych (MACINTYRE 1996, 344). Na następnych stronach MacIntyre analizuje jednak sytuację, w której to same praktyki okazują się być moralnie złe (jak np. doskonałość w zadawaniu tortur) albo w określonych warunkach stają się źródłem zła. I właśnie w tym kontekście MacIntyre wprowadza konieczność poszerzenia horyzontu: drugie stadium definiowania cnoty odnosi praktyki i ich dobra wewnętrzne do całości życia osoby, do narracyjnej jedności życia ludzkiego i do jego *télos*. Fragment z *Dziedzictwa cnoty*, który przywołał Kucharski, dotyczy właśnie tego drugiego stadium. Dlatego MacIntyre’owskie cnoty *integrity* i *constancy* wiążą poszczególne cnoty pierwszego rzędu (zdobywane na drodze praktykowania określonych zachowań, uznanych przez podmiot moralny za dobre) z całością życia jednostki.

Właśnie dlatego pozbawiona poprawnego kontekstu wypowiedź MacIntyre’a została przez Kucharskiego całkowicie błędnie zrozumiana. Cnota *integrity* wcale nie „gwarantuje realizacji pewnego dobra przez całe życie lub cały okres działalności” (KUCHARSKI 2021, 325), lecz zakłada, że osoba będzie się angażowała w te praktyki i poszukiwała tych dóbr wewnętrznych, które wpasowują się w jej tożsamość narracyjną i pomagają osiągnąć *télos*, którego poszukuje. Cnota niezłomności (według tłumaczenia Chmielewskiego) nie oznacza wierności „przyjętym dobrom i koncepcji jednego dobra” (tamże, 326), lecz jest to nabyta umiejętność postrzegania swojego życia jako całości, jako realizacji *télos* przekraczającego poszczególne praktyki i poszczególne dobra wewnętrzne, wbrew arbitralnemu dobieraniu sobie cnót i dóbr (MACINTYRE 1996, 263).

3. FRAGMENTACJA BYTU MORALNEGO

Dlatego tak istotne jest wykazanie nie tylko, że Kucharski błędnie interpretuje słowa jednego z najważniejszych współczesnych etyków, lecz przede wszystkim, że MacIntyre – i cała klasyczna tradycja etyczna – jednoznacznie i radykalnie odrzucają uznanie „wierności równoległej” za dopuszczalny sposób życia przez dojrzałe i samoświadome podmioty moralne. Muszę stwierdzić, że niewiele rzeczy jest dalszych od założeń etyki cnót niż pochwała i obrona „gwiazdziej

wierności”, czyli moralnego uniezależnienia od siebie poszczególnych sfer życia i ról społecznych pełnionych przez daną osobę.

W jednym z esejów MacIntyre’a, zatytułowanym *Struktury społeczne i ich zagrożenia dla moralnej sprawczości*, znajdziemy informację o ciekawej obserwacji uzyskanej w trakcie badań nad kadrą zarządzającą pewnego zakładu energetycznego.

[Kierownicy – S.G.] zdradzali wyraźną tendencję do odpowiadania na dokładnie takie same pytania w nieco odmienny sposób zależnie od tego, do kogo według nich pytania te były adresowane: czy do nich jako kierowników zakładu, czy rodziców, gospodarzy domu czy też do nich jako do zatroskanych obywateli. To znaczy, ich postawy zmieniały się wraz z rolami, oni zaś wydawali się tego nieświadomi. Uważam to za łagodny przypadek specyficznie nowoczesnego zjawiska, które określam mianem fragmentacji (*compartmentalization*) (MACINTYRE 2009, 283).

Pozwolę sobie zacytować nieco dłuższy fragment, w którym MacIntyre wyjaśnia istotę zjawiska fragmentacji:

Nasze życia stają się podzielone na różne sfery, z których każda ma swoje własne role i własny zestaw norm. Tak więc w ciągu jednego dnia przechodzimy od swojej roli w domu (powiedzmy: rodzica lub brata), do roli w danym miejscu pracy, a później do pełnienia zupełnie innej roli w jakiejś agencji rządowej lub prywatnej (powiedzmy: prawnika lub pracownika socjalnego), a później znów powracamy do swojej roli w domu. Wkraczając w odmienne sfery działalności, ludzie zostają obsadzani w innej roli, która wymaga spełnienia innego zestawu oczekiwań. Tak więc dzień po dniu nasze życie jest podzielone na odrębne obszary, zgodnie z normami, do których każdy z nas ma się dostosować, tak że sama dostosowywalność [*adaptability*] i plastyczność [*malleability*] stały się ważnymi cechami społecznymi (MACINTYRE 2011a, 12).

Czy nie przypomina nam to słynnego fragmentu *Płynnej nowoczesności* Baumana: „Dlatego właśnie «płynność» albo «ciekłość» można uznać za trafne metafory, oddające istotę obecnej, pod wieloma względami nowej fazy w historii nowoczesności” (BAUMAN 2006, 7)?

Podobnie jak słynny polski socjolog, również MacIntyre wiąże pojawienie się fragmentacji (Baumanowskiej „płynności”) z najnowszą odsłoną nowoczesności, która lubuje się w:

[...] dzieleniu każdego ludzkiego życia na wiele segmentów, spośród których każdy rządzi się sobie właściwymi normami i sposobami zachowania. Praca jest oddzielana

od wypoczynku, życie prywatne od publicznego, zawodowe od osobistego. Dzieciństwo i wiek starczy zostają oderwane od pozostałej części ludzkiego życia jako zupełnie odrębne dziedziny. Wszystkie te podziały dokonały się w taki sposób, że uczymy się myśleć i odczuwać raczej tę oddzielność każdej części naszego życia, aniżeli jego jedność (MACINTYRE 1996, 365).

A w innym tekście MacIntyre dodaje:

[...] choć społeczne struktury fragmentacji są typowe dla dwudziestego wieku, sądzę, że są one pouczające w sposób bardziej ogólny właśnie dlatego, że oferują nam przypadek ekstremalny, w którym, gdy fragmentacja przekroczyła pewien punkt, wiele podmiotów nie przejawia świadomości odpowiedzialności wykraczającej poza zakres przypisany im przez ich rolę (MACINTYRE 2009, 290).

Nie jest to zatem całkowicie nowe zjawisko – tendencje separatystyczne istniały w różnych społeczeństwach zawsze – jednak tym, co jest zupełnie nowe i co odróżnia nasze czasy płynnej/zaawansowanej nowoczesności, jest „stopień i natura jego fragmentacji” (MACINTYRE 2016, 237).

Nie będzie chyba dla nikogo zdziwieniem, jeśli stwierdzę, że szkocki filozof jednoznacznie negatywnie ocenia fragmentację nowoczesnego człowieka, nazywając ją „jednym z niebezpieczeństw czyhających na absolwentów uniwersytetów” i „coraz bardziej dotkliwą cechą nie tylko społeczeństwa amerykańskiego, ale wszystkich społeczeństw w stanie postępującej nowoczesności” (MACINTYRE 2013, 35–36). MacIntyre wymienia przynajmniej trzy negatywne konsekwencje tak rozumianej fragmentacji.

Po pierwsze, jednostkom żyjącym w naszym świecie grozi utrata jedności, spoistości (być może właśnie to oznacza stosowane przez Kucharskiego określenie „gwiazdzystość”), komplementarności. MacIntyre sugeruje, że uczestnicy współczesnej kultury Zachodu prowadzą „egzystencję korporacyjną” (*corporate existence*; zob. MACINTYRE 1979, 126–129; 1997, 243). To znaczy, że na wzór ogromnych i dominujących w świecie biznesu międzynarodowych korporacji mieszkańcy Zachodu są raczej sumą niezależnych od siebie „działów” niż spójnym organizmem, mającym jedną tożsamość, jeden cel i jedno centrum zarządzające. Skuteczność działania korporacji biznesowych stopniowo przekonuje inne obszary ludzkiej działalności – w tym także moralność – że chcąc spełnić się jako jednostki, musimy dostosować się do dominującej „kultury korporacyjnej”, werbalnie przyjmując jakiś *code of conduct* i „outsource’ując” część naszych obowiązków, by być bardziej skutecznymi i zdywersyfikowanymi. Cokolwiek to znaczy. To właśnie tych ludzi MacIntyre nazywa „prostymi osobami”, które

„obecnie często powszechnie prowadzą podwójne życie, czego zazwyczaj nawet nie są świadomi” (MACINTYRE 2016, 166).

Po drugie, prowadzi to do tego, że „w najbardziej skrajnych wypadkach jednostka staje przed niebezpieczeństwem «roztopienia się» w zbiorze ról, które przyjmuje w różnych sferach” (MACINTYRE 2013, 36). Skoro istnieją wyłączone role, definiujące wartości, normy i zasady postępowania w danym obszarze naszej aktywności, to dla jednostki nie istnieje dostępne „otoczenie, w którym potrafiłyby, wraz z innymi, zdystansować się od tych ról i tych wymogów, i z pewnego zewnętrznego punktu widzenia podać siebie samych oraz strukturę ich społeczeństw badaniu, które mogłoby mieć jakieś praktyczne znaczenie” (MACINTYRE 2009, 284). Taka osoba zna i i rozumie jedynie poszczególne „wierności równoległe”, dlatego zaczynają one stanowić wszelki horyzont jej poznania i rozumowania. Stopniowo zatracą zatem zdolność do zintegrowania swoich licznych ról, prowadzi więc równoległe życie jako wiązka odmiennych „osobo-ról” (MACINTYRE 2016, 228). A w rezultacie z czasem nawet przestaje myśleć o sobie jako o całości, koncentrując się jedynie nad swoimi poszczególnymi, równoległymi rolami. W jaki sposób wówczas taka osoba mogłaby odpowiedzieć sobie na fundamentalne pytania etyczne: „czy jestem szczęśliwy?”, „do czego dążę?” (MACINTYRE 2011b, 322).

Po trzecie wreszcie, fragmentacja ma negatywne skutki nie tylko dla jednostek, lecz także dla wspólnot i społeczeństw:

Nie chodzi tylko o to, że nasze życie jest pofragmentowane, że nasze pragnienia są nieustannie rozbudzane i zniekształcane, oraz że cierpimy z powodu skutków rażących nierówności, ale chodzi także o to, że natura praworządności, która jest czymś koniecznym dla istnienia właściwych relacji międzyludzkich w każdym społeczeństwie, w naszej kulturze jest systematycznie błędnie rozumiana i fałszywie przedstawiana. [...] Dlatego formułowanie arystotelesowskich pytań dotyczących naszego obecnego porządku społecznego wiąże się z krytyką nie tylko fragmentacji, pragnień i nierówności, ale także prawa (MACINTYRE 2011a, 14).

Fragmentacja życia jednostek prowadzi ostatecznie do fragmentacji – rozczłonkowania, autonomizacji i antagonizacji – całych społeczności.

MacIntyre zauważa jeszcze jedną rzecz. Tym, co szczególnie „nakręca” upowszechnienie się „integralności równoległej” (stosując termin Kucharskiego), jest moda na różne rodzaje etyki stosowanej, która w obecnych czasach

[...] została przekształcona w jeszcze jeden zespół wyspecjalizowanych działań [...].
Zatem jeden rodzaj ekspertów zajmuje się etyką lekarską, inny etyką biznesu, trzeci

etyką zarządzania i tak dalej. [...] I oto po raz kolejny struktura etyk stosowanych wprost wynika z powodu ograniczeń nakładanych przez zjawisko fragmentacji [*compartmentalization*] (MACINTYRE 2006, 119).

Nic zatem dziwnego, że to właśnie w jednym z nurtów etyki stosowanej – w etyce lidera lub przywództwa – Kucharski proponuje fragmentację życia ludzkiego jako podstawę do moralnej oceny działań przywódcy.

Podsumowując powyższe rozważania na temat problemu fragmentacji (*compartmentalization* według terminologii Alasdaira MacIntyre’a), pozwolę sobie zacytować moje własne słowa:

Fragmentacja oznacza głębokie podzielenie naszego życia na rozmaite, niewspółmierne części, sfery – dom, praca, szkoła, życie towarzyskie etc. – z której każda ma swoją własną logikę, normy, wartości, role, postawy. Powoduje to, że jednostka nieustannie w swoim codziennym życiu wielokrotnie każdego dnia zmienia «maskę», przechodzi z jednej roli do innej (syna do ucznia, do przyjaciela, do narzeczonego etc.), wchodząc w zupełnie odmienne zestawy norm, hierarchie wartości, sposoby zachowań. [...] Nie są to jednak tylko role społeczne, lecz przede wszystkim odrębne światy, z własnymi racjonalnościami, normami moralnymi, wzorcami postępowania i punktami widzenia. Oznacza to, że moje wybory dokonywane jako wykładowca mogą być całkowicie sprzeczne z moim zachowaniem jako chrześcijanina – moje życie jest bowiem podzielone na radykalnie niezależne fragmenty, powodując, że nie jestem jednością, lecz tyloma osobami, w ilu osobnych światach żyję. Fragmentacja powoduje, że czymś bardziej podstawowym jest owa odrębność poszczególnych tożsamości niż jedność życia (GAŁECKI 2020, 95 i 514).

ZAKOŃCZENIE

Kucharski w swej książce i w swoim artykule stawia wyraźną tezę, że tym, co jedynie może być wymagane pod względem moralnym, jest „integralność równoległa”, czyli opierająca się na zjawisku fragmentacji zasada zachowywania nakazów i zakazów właściwych roli przywódcy, nawet jeśli stoją one w sprzeczności z nakazami i zakazami wyznawanymi prywatnie przez osobę pełniącą funkcję lidera. Odwołując się do przykładów wymienionych przez Kucharskiego, nie można wówczas powiedzieć, że Piłsudski był moralnie gorszym liderem niż de Gaulle tylko z tego powodu, że zdradzał swoją żonę z kochanką i całkowicie instrumentalnie traktował publicznie składane deklaracje religijne. Te trzy role – przywódca politycznego, męża i katolika – są bowiem (według Kucharskiego)

całkowicie niezależne, moralnie „równoległe”, i dlatego ocena postępowania Piłsudskiego w jednym obszarze jego życia nie ma żadnego wpływu na ocenę jego postępowania w innej sferze.

Integralność gwiazdzista („wierność gwiazdzista”) – czyli to, co za prawdziwą cnotę *integrity* uznałby nie tylko MacIntyre, lecz chyba również każdy etyk o proveniencji arystotelesowsko-tomistycznej – jest dla Kucharskiego jedynie „naddatkiem” moralności lidera. To znaczy: byłaby to postawa chwalebna, gdyby przywódca kierował się jedną aksjologią i moralnością w całym swoim życiu (w sferze zawodowej, prywatnej, rodzinnej, religijnej etc.), ale nikt nie ma prawa tego od niego wymagać. Ba, „wierność równoległa” – czyli, *de facto*, „niewierność gwiazdzista” – nie może być podstawą negatywnej oceny postępowania lidera jako lidera. Według Kucharskiego „wierność «gwiazdzista» powinna być raczej traktowana jako supererogacyjna niż obowiązkowa” (KUCHARSKI 2021, 421), czyli jako coś godnego pochwały i docenienia, jednak w żadnym wypadku nie mogącym stanowić obowiązku.

Wydaje mi się, że autor *Etyki przywództwa*, dostrzegając sprzeczność swojej propozycji z całą tradycją etyczną, która powszechnie potępia hipokryzję i dwulicowość, wprowadza interesujące rozróżnienie „dwóch typów idealnych” przywódcy: pierwszego z nich nazywa „przywódcą moralnie dobrym”, a drugiego – „przywódcą moralnie doskonałym”; stosuje też przeciwstawienie „lidera codziennego” „wielkiemu liderowi” (KUCHARSKI 2025, 233–234).

Jest to bardzo ciekawe podejście. Pomijam dziwną filozoficznie i językowo pluralizację „idealności” – dotychczas wydawało mi się, że coś może być idealne tylko w jeden sposób, tzn. w pełni posiadając konstytutywne dla danego bytu cechy. Jednak uznanie za ideał kogoś, kto jest istotnie moralnie mniej doskonały niż „przywódca moralnie doskonały”, musi budzić zdziwienie. Rozumiem, że można chcieć obniżyć poprzeczkę moralną, godząc się na niższe standardy z takiego czy innego powodu. Ale uznanie owego obniżonego standardu moralnego za ideał równy standardowi, który *expressis verbis* nazywa się „doskonałym moralnie”, jest całkowitym pogwałceniem logicznego prawa wyłączonego środka. Bowiem albo „lider codzienny” postępuje w sposób moralnie właściwy i wówczas nie ma sensu mówić o tym, że nie jest „liderem wielkim”, albo też jego postępowanie nie jest właściwe i wówczas nie wolno określać go mianem „przywódcy moralnie dobrego”. *Tertium non datur*.

To prawda, że „wierność «gwiazdzista» jest elitarna, stawia bardzo wysokie wymagania” i osiągnął ją „mało który”, gdyż „większości zdarzało się przestrzegać innych wartości w życiu prywatnym i w byciu liderem” (KUCHARSKI 2021, 421). Mogę zrozumieć, że Kucharski w swej propozycji etyki dla liderów koncentruje się wyłącznie na cechach, które są konieczne dla przywódcy – to oczywiste, że pisząc o etyce dziennikarskiej, nie muszę się zajmować wiernością

mażeńską reportera, a w wykładzie etyki lekarskiej można pominąć kwestie dotyczące terminowości płacenia podatków. Natomiast jeśli za jedno z trzech głównych „zagadnień metaetycznych” dotyczących etyki przywództwa (obok kwestii paternalizmu i sytuacji wyjątkowych) Autor uważa problem spójności zasad moralnych wiążących lidera jako lidera z wartościami wyznawanymi przez niego „po pracy” – tzn. pytanie o to, czy „dobry lider” na pewno musi być równocześnie dobrym mężem (np. nie może bić żony), dobrym obywatelem (np. nie może oszukiwać na podatkach) i dobrym kierowcą (np. nie jeździ samochodem pod wpływem alkoholu) – to obawiam się, że współczesne postrzeganie roli przywódcy jest głęboko zaburzone od strony moralnej.

Również dla Alasdaira MacIntyre’a, na którego powołuje się w swojej książce Jarosław Kucharski, promowanie „wierności równoległej” jako wystarczającej normy postępowania całkowicie zaprzecza cnotie *integrity* i jest jedną z podstawowych przyczyn współczesnej popularności relatywizmu moralnego. Jeśli lider, przywódca czy manager ma obowiązek być jedynie „równolegle wiernym” – tzn. przestrzegać określonych zasad moralnych wiążących go jedynie jako lidera (czyli np. troski o pracowników, szczerzej komunikacji, dbałości o równość pomiędzy jego „zwolennikami”), bez względu na to, czy jest „wierny” jako mąż, ojciec, obywatel, przyjaciel etc., to znaczy, że przywództwo zostaje całkowicie wyprowadzone poza kontekst moralny i etyczny. A wówczas tytuł *Główne problemy etyki przywództwa* traci sens i powinien być zastąpiony rozważaniami na temat głównych problemów skuteczności lidera. Skuteczność należy jednak do zupełnie innego porządku niż moralność, a prakseologia nie musi przejmować się etyką.

REFERENCJE

- BAUMAN, Zygmunt. 2006. *Płynna nowoczesność*. Tłum. Tomasz Kunz. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- GAŁECKI, Sebastian. 2020. *Etyka chrześcijańska dla postchrześcijańskiej epoki*. Kraków: Universitas.
- KUCHARSKI, Jarosław. 2021. *Etyka przywództwa*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie.
- KUCHARSKI, Jarosław. 2025. „Główne problemy etyki przywództwa”. *Roczniki Filozoficzne* 73 (2): s. 225–236. <https://doi.org/10.18290/rf25732.10>.
- MACINTYRE, Alasdair. 1979. „Corporate Modernity and Moral Judgment: Are They Mutually Exclusive?”. W: *Ethics and Problems of the 21st Century*, red. Kenneth E. Goodpaster, Kenneth M. Sayre, 122–135. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- MACINTYRE, Alasdair. 1996. *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*. Tłum. Adam Chmielewski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- MACINTYRE, Alasdair. 1997. „Dlaczego problemy etyki biznesu są nierozwiązywalne?”. Tłum. A. Zaporowski. W: *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, red. Leo V. Ryan, Jacek Sójka, 231–245. Poznań: W drodze.
- MACINTYRE, Alasdair. 2006. *The Tasks of Philosophy. Selected Essays*. T. 1. Cambridge: Cambridge University Press.
- MACINTYRE, Alasdair. 2009. *Etyka i polityka*. Tłum. zbiorowe. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- MACINTYRE, Alasdair. 2011a. „How Aristotelianism Can Become Revolutionary. Ethics, Resistance, and Utopia”. W: *Virtue and Politics. Alasdair MacIntyre's Revolutionary Aristotelianism*, red. Paul Blackledge, Kelvin Knight, 11–19. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- MACINTYRE, Alasdair. 2011b. „Where We Were, Where We Are, Where We Need to Be”. W: *Virtue and Politics. Alasdair MacIntyre's Revolutionary Aristotelianism*. red. Paul Blackledge, Kelvin Knight, 307–334. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- MACINTYRE, Alasdair. 2013. Bóg, filozofia, uniwersytety. Wybrane zagadnienia z historii katolickiej tradycji filozoficznej. Tłum. Anna Łagodzka. Warszawa: PAX.
- MACINTYRE, Alasdair. 2016. *Ethics in the Conflicts of Modernity. An Essay on Desire, Practical Reasoning, and Narrative*. Cambridge: Cambridge University Press.
- TOMASZ Z AKWINU. 1972. *Suma teologiczna*. T. 20: *Cnoty społeczne pokrewne sprawiedliwości*. Tłum. Feliks W. Bednarski. Londyn: Veritas.

INTEGRALNOŚĆ RÓWNOLEGLA A PROBLEM FRAGMENTACJI (COMPARTMENTALIZATION)

Streszczenie

W ostatnich dekadach możemy zauważyć dość interesujący trend, w którym analizy z zakresu etyki ogólnej stopniowo ustępują miejsca podręcznikom poświęconym poszczególnym etykom branżowym, tzw. etyce zawodowej lub stosowanej. Jarosław Kucharski zajął się mało eksplorowanym w polskiej literaturze tematem etyki dla szeroko rozumianych liderów. W swojej książce i późniejszym artykule stawia – z mojego punktu widzenia – najważniejszą i najbardziej kontrowersyjną tezę, iż od przywódcy możemy wymagać jedynie integralności równoległej (którą on nazywa „wiernością równoległą”), czyli minimalistycznej postawy, w której lider jest moralnie dobrym liderem, o ile stara się realizować cele i wartości związane z funkcją lidera, bez względu na jego postępowanie w pozostałych sferach życia. W swoim artykule staram się pokazać, że takie podejście wpisuje się w nowożytny problem rozbicia osoby na poszczególne role społeczne, które pełni, bez pozostawienia jakiegokolwiek ośrodka integrującego ją jako podmiot moralny. Zjawisko to nazwane zostało przez Alasdaira MacIntyre’a, na którego powołuje się Kucharski, „fragmentacją”.

Słowa kluczowe: etyka; przywództwo; integralność; cnota; fragmentacja; Alasdair MacIntyre; Jarosław Kucharski

PARALLEL INTEGRITY AND THE PROBLEM OF COMPARTMENTALIZATION

Summary

In recent decades, we have noticed quite an interesting trend in which analyses in the field of general ethics are gradually giving way to the so-called professional or applied ethics. Jarosław Kucharski dealt with the general topic of leaders, little explored in Polish literature. In his book and the article that followed, he advances the most important and controversial thesis that we can demand from a leader only a parallel integrity. This means that someone is a morally good leader if he or she tries to achieve the goals and values related to the leader's function, regardless of their conduct in other spheres of life. In my article, I try to show that such an approach is in keeping with the modern problem of a complete break-down of the person into separate social roles that he performs.

Keywords: ethics; leadership; integrity; virtue; compartmentalization; Alasdair MacIntyre; Jarosław Kucharski