

AGNIESZKA LEKKA-KOWALIK

O METAFIZYCZNE PODSTAWY ETYKI PRZYWÓDZTWA

Jarosława Kucharskiego „Główne problemy etyki przywództwa” jest faktycznie streszczeniem jego książki *Etyka przywództwa* (2021), co utrudnia podjęcie analiz systematycznych. A problemów w tytułowym obszarze wszak nie brakuje. Kucharski sygnalizuje, że problemem jest już sama definicja terminu „przywództwo”, problemem jest też wskazanie kryteriów oceny etycznej działań lidera oraz wierność rozumiana jako cecha – i zarazem cnota – lidera. Rozpatrzmy pokrótce te kwestie. Bronić będę tezy, iż słusznie Kucharski żąda metafizycznych fundamentów dla etyki przywództwa, a gdy się je zaproponuje, niektóre wprowadzone przez niego rozróżnienia okazują się niepotrzebne lub mylące.

1. „PRZYWÓDCA” JAKO TERMIN NASYCONY AKSJOLOGICZNIE

Kucharski uważa, że liderzy to osoby, które motywują do zmiany i ją przeprowadzają, przy czym zmiana może dotyczyć zarówno porządku organizacyjnego (firmy, państwa, społeczeństwa), jak i postaw (intelektualnych i moralnych) ich zwolenników czy innych osób zaangażowanych w proces zmian (dodajmy: zapewne także przeciwników), a więc porządku normatywnego. Co więcej, zmiana porządku normatywnego w obrębie jakiejś grupy może prowadzić do zmiany tegoż porządku w innych grupach czy wręcz w całym społeczeństwie. Innymi słowy, zmiany mają dalekosiężne konsekwencje. Kucharski wprost nie podejmuje w tym kontekście odpowiedzialności lidera, ale w świetle poprzedniej tezy musi ona zostać istotnie poszerzona. Wykorzystajmy tu zaproponowane przez Hansa Jonasa (1996) rozumienie terminu „odpowiedzialny za”: *ex post*, czyli

Dr hab. AGNIESZKA LEKKA-KOWALIK, prof. KUL, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Instytut Filozofii, Katedra Metodologii Nauk; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: alekka@kul.pl; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4834-318X>.

odpowiedzialność za czyny, których jestem podmiotem, i *ex ante*, czyli odpowiedzialność za byty, których istnienie i rozwój zależą od moich działań. To dobrostan tych bytów staje się kryterium podziału moich czynów na nakazane, zakazane, zalecane itd. Jako liderka odpowiadam więc – jak każdy – za swoje czyny oraz odpowiadam za byty powierzone mej pieczy, a więc organizację, zwolenników oraz te wszystkie byty (ludzkie i poza-ludzkie), których moje działanie przyczynowo dotyka. Założeniem jest tu to, że owe byty – tak jak i organizacja, której lider prowadzi – są nośnikami wartości, a więc dobrze jest, że istnieją i powinny być chronione. To prowadzi do interesującej kwestii wiązania przywództwa z dobrem, do której wrócimy w dalszych rozważaniach.

Zacznijmy teraz od przykładu. Jestem liderem nieco podupadłej firmy. Oto dla pozyskania rynku proponuję wprowadzenie cen dumpingowych – osiągam swój cel, jednocześnie niszcząc inne firmy. Stosowanie takich praktyk na ogół jest zabronione przez prawo – ale gdyby nie było, to czy należałoby to zrobić w imię poprawienia kondycji firmy? Działanie jest skuteczne z punktu widzenia celu: uzyskać lepszą pozycję na rynku, ale czy moralnie dopuszczalne ze względu na konsekwencje dla innych bytów? To pytanie wymaga odpowiedzi na pytanie: czy lider jest odpowiedzialny także za inne byty ze względu na konsekwencje, które jego działania powodują? Gdyby dać na nie odpowiedź negatywną, przywódcę należałoby uznać za „poza-człowieka”, gdyż byłby wyłączone z normatywnych obowiązków i odpowiedzialności przynależnej „zwykłym” ludziom.

To prowadzi do pytania, które Kucharski uznaje za kluczowe dla etyki przywództwa: „jakie normy etyczne powinny obowiązywać tych, którzy chcą zmieniać normy, według których funkcjonują ich społeczności?” (2025, s. 227). Analizy warto zacząć od pewnej intuicji językowej, którą Kucharski wydobywa dla terminu „wierność”, a którą można zastosować do terminu „przywództwo” czy „przywódca”. Terminy te można potraktować formalnie jako oznaczające osoby o określonym statusie w grupie czy strukturze. Wtedy synonimami terminu „przywódca” będzie „dowódca”, „przewodnik”, „stojący na czele”, „zarządzający”, „wiodący prym”, „zwierzchnik”, „wódz”, „władca” itp. (por. SŁOWNIK SYNONIMÓW 2023). Jest to wtedy wyrażenie opisowe. Można wtedy powiedzieć: „to jest przywódca zespołu badawczego”, „to jest przywódca religii islamu”, „to jest przywódca partyzantów” czy „to jest przywódca bandytów”. Wydaje się jednak, że termin „przywódca” w wielu użyciach jest nasycony aksjologicznie i to pozytywnie. Dlatego na określenie „osoby pierwszej” w grupach skierowanych (co najmniej naszym zdaniem) na realizację nieakceptowalnych moralnie celów szukamy innych określeń, takich jak „herszt”, „prowodyr” czy „kacyk”. To dlatego okupant mówi o „herszcie bandytów”, a walczący o wolność – „przywódca partyzantów”. Termin „przywódca” byłby tu analogiczny do terminu

„profesjonalista”. Ten ostatni w rozumieniu neutralnym oznaczałby jedynie osobę kompetentną w danej dziedzinie, w rozumieniu aksjologicznie nasyconym – osobę kompetentną, której działania są skierowane na realizację wartości (a nie antywartości). Nie miałoby więc sensu wyrażenie „profesjonalny zabójca” czy „profesjonalny oszust”, a można by mówić o profesjonalnym lekarzu, żołnierzu czy naukowcu. Analogia tych dwóch pojęć wskazuje na ważną rzecz: cel danej organizacji wyznacza cel zmiany. Nie chodzi o zmianę dla zmiany, lecz ma ona doprowadzić do tego, by dana organizacja była *lepszą* organizacją w swoim rodzaju. Jeśli jestem liderką grupy badawczej, to zaproponowana przeze mnie zmiana ma sprawić, że moi „zwolennicy” staną się lepszymi badaczami, a organizacja badań pozwoli osiągnąć lepsze poznawczo wyniki (bardziej wiarygodne, precyzyjniejsze, mocniej uzasadnione itd.) – przy założeniu, że wiedza jest czymś dobrym i pożądanym. Jeśli proponuję i wprowadzę zmiany, które nie będą lepszym sposobem realizacji celu poznawczego (np. skieruję wysiłek na poszukiwanie prestiżu, który jest wartością polityczną czy społeczną), przekształcę moją organizację w organizację innego typu. Ocena tego zabiegu będzie uzależniona od tego, jak ocenimy cel przemienionej organizacji. Przywódca, który przekształca bandę rabusiów w karny oddział żołnierzy walczący z okupantem, mógłby mówić o sukcesie. Czy podobnie należałoby powiedzieć, gdy lider przekształca oddział żołnierzy w bandę rabusiów? Odpowiedź wymaga ustalenia, na czym polega zmiana na lepsze.

2. OSOBA – MIARA „ZMIANY NA LEPSZE”

Kucharski sygnalizuje odpowiedź na powyższe pytanie w szczegółowym pytaniu o etykę przywództwa: „czy w imię poprawy świata można modyfikować, albo wręcz odrzucać wybrane (bądź wszystkie) normy moralne obowiązujące w danym społeczeństwie?” (2025, s. 227). Wyrażenie „poprawa świata” sugeruje istnienie miary: zmiana jest lub nie jest poprawą świata dopiero w świetle tejże miary. Gdyby wziąć na serio termin „świat”, należałoby uznać, że proponowana przez przywódcę zmiana jest podwójnie limitowana: ma być poprawą realizacji celów organizacji i przez to poprawą świata (gdy cele są godziwe) lub też zmianą celów organizacji i przez to poprawą świata. Wskazuje to istotny aspekt: organizacje funkcjonują w otoczeniu, więc zmiana organizacji na lepsze – co jest przecież zadaniem przywódcy – powinna prowadzić do poprawy otoczenia. Lider, który nie bierze tego pod uwagę, w ostatecznym rachunku okaże się złym liderem także w sensie pragmatycznym, ponieważ otoczenie zwróci się przeciw tej organizacji. Tak dzieje się np. w przypadku tzw. *greenwashing* – gdy ogłoszone

przez firmę produkcyjną ulepszenia ekologiczne okazują się manipulacją, społeczeństwo rezygnuje z produktów tej firmy. Cele nieetyczne lidera okażą się ostatecznie celami błędnie obranymi z punktu widzenia poprawienia funkcjonowania organizacji.

Co jest miarą owego poprawiania świata? Sam Kucharski odpowiada na to pytanie – choć nie wprost – krytykując normatywne modele przywództwa.

Należy je uznać za modele formalne z etycznego punktu widzenia. [...] Nawet jeżeli obecne są w nich wskazówki takie jak „troska o rozwój osoby”, niekiedy nawet „integralny”, to trudno jest odnaleźć wskazanie, według jakiej koncepcji osoby rozwój ten miałby się dokonywać (KUCHARSKI 2025, s. 231).

Słusznie można wobec tego uznać, że miarą poprawy – czy to organizacji czy świata – jest osoba. Od przyjętej w danym modelu przywództwa koncepcji osoby zależy więc ocena, czy dane działanie lidera jest akceptowalne z etycznego punktu widzenia. Bez tego proponowane modele przywództwa same z siebie nie zakładają żadnych wartości moralnych, co najwyżej traktując wartości moralne obecne w danym społeczeństwie jako wartości instrumentalne dla osiągnięcia celu, bo np. ich respektowanie poprawia wizerunek firmy. Wszystkim modelom brakuje więc osadzenia w metafizyce, a dopiero wtedy dałoby się wprowadzać odróżnienia liderów etycznych od nieetycznych. Na taki brak cierpią zresztą inne etyki szczegółowe (a za taką można uznać etykę przywództwa), np. etyka techniki czy tzw. *Technology Assessment*, które albo robią takie założenia niejawnie (i wtedy z racji intelektualnych należy je ujawniać), albo proponują sądy właśnie formalne (zgodnie z terminologią Kucharskiego), które np. oceniają działania techniczne jako dobre lub złe moralnie w zależności od przyjętej aksjologii, co prowadzi do relatywizmu (LEKKA-KOWALIK 2018).

3. WIERNOŚĆ JAKO CECHA I CNOTA – KONIECZNOŚĆ UZUPEŁNIENIA METAFIZYKĄ

Ten sam problem ujawnia się przy analizie integralności (oddawanej przez Kucharskiego terminem „wierność”) jako niezbywalnej cesze przywódcy. „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” (KUCHARSKI 2025, s. 231). Autor proponuje, by pojęcie wierności traktować dwojako: neutralnie jako orzekanie, że lider jest wierny przyjętym zasadom i wartościom

(panuje zgodność między jego deklaracjami w tej kwestii a jego działaniem) oraz nienaturalnie jako pochwałę i wyraz uznania. W tym pierwszym sensie wierność jest cechą, w tym drugim – cnotą, bo zostaje odniesiona do wartości, którym warto być wiernym (por. KUCHARSKI 2025, s. 232). Rzecz w tym, że bez osadzenia w metafizycznej koncepcji osoby i wartości to odróżnienie nie wniesie nic istotnego do rozumienia etyki przywództwa. Oto herszt bandy uznaje za wartość nienawiść do przeciwników, pogardę dla słabszych, mściwość, bezwstyd, manipulację (listę można oczywiście wydłużać) – i tym wartościom jest wierny w działaniu i ku tym wartościom prowadzi swych zwolenników. Ma wobec tego cechę wierności. Ale przecież nic nie stoi na przeszkodzie, by tę wierność uznać za cnotę i chwalić za wierność tym wartościom, gdy kryterium staje się realizacja „bandyckich celów”. Skuteczność działania opartego na tych wartościach – czy raczej antywartościach – uzasadnia twierdzenie, że warto im być wiernym. Wprowadzone przez Kucharskiego odróżnienie ma wobec tego charakter formalny. Dopiero wprowadzenie „miary wierności” w postaci koncepcji osoby, i to koncepcji, w której naturze osoby przypisuje się wymiar normatywny, pozwoliłoby na odróżnienie cechy jako wierności czemuśkolwiek i wierności jako cnoty, tj. wierności prawdziwym wartościom. Potwierdza to wcześniejsze ustalenia, że dopiero osadzenie w metafizyce dałoby podstawy do odróżniania liderów etycznych i nieetycznych. Musiałaby to być jednak metafizyka realistyczna, traktująca wartości jako obiektywny aspekt świata, aspekt którego człowiek nie ustanawia, ale może odkryć. Nie wystarczy uznanie istnienia „uniwersalistycznego systemu etycznego” (KUCHARSKI 2025, s. 232) – choćby dlatego, że funkcjonujące w różnych kulturach systemy różnią się i można nawet oponować przeciwko narzucaniu kulturze wartości innej kultury. Natomiast zasadne jest pytanie, czy wierność jest wartością autoteliczną, czy też jedynie instrumentalną, pozwalającą budować wiarygodność i skuteczność lidera.

4. „GWIAZDZISTY” I „RÓWNOLEGLY” MODEL WIERNOŚCI – NIEPOROZUMIENIE POZNAWCZE

Kwestia prawdziwych wartości i osoby jako miary działania staje się jeszcze wyraźniejsza, gdy przyjrzymy się wyróżnionym przez Kucharskiego modelom wierności: „gwiazdzistemu” i „równoległemu”. Ten pierwszy jest realizowany, gdy jednostka jest wierna odmiennym zestawom wartości w różnych rolach społecznych, które odgrywa; ten drugi – gdy jednostka jest wierna jednemu zestawowi wartości we wszystkich swych rolach społecznych.

Dopiero dzięki tym podziałom można wypracować model, w którym ewidentny ideał etyczny – wierność gwiazdzista jako cnota – nie jest jedyną wartościową moralnie postawą, jaką może przyjmować lider. Oprócz ideału może realizować także wierność jako cnotę w wymiarze równoległym” (KUCHARSKI 2025, s. 232).

Przeanalizujmy propozycję Kucharskiego. Zacznijmy od tego, że w myśl powyższego sformułowania wierność gwiazdzista jest liderowi nakazana (jako odgrywającemu rolę społeczną przywódcy), natomiast wierność równoległa jest opcjonalna. Można wobec tego być wiernym pewnym zasadom jako lider, natomiast ignorować te same zasady w życiu toczącym się poza organizacją, której przewodzę. Można jako przywódca deklarować szacunek do kobiet i zgodnie z tym działać *jako lider*, natomiast w życiu prywatnym kobietami poniewierać, wykorzystywać je i oszukiwać. Można wobec tego wyznawać odmienne wartości w zależności od sfery, w jakiej się funkcjonuje. W tej sytuacji pojawia się problem spójności osobowości. Podejmując jakąkolwiek decyzję i idące za nią działanie, ustanawiam siebie jako *podmiot* działania. Każda decyzja – gdy zostanie wykonana – ma konsekwencje zewnętrzne, a także wewnętrzne, tj. buduje mnie jako określoną osobowość (por. KRĄPIEC 1983). Oto jako lider szanuję zwolenników, a jako ojciec katuję własne dzieci. Kim się wobec tego staję jako *człowiek*? Wszak niezależnie od roli społecznej pozostaję człowiekiem. Zauważmy, że gdybyśmy przyjęli propozycję moralności ról, to należałoby powiedzieć, że nazistowscy lekarze w obozach koncentracyjnych, prowadząc niemoralne eksperymenty na więźniach i otrzymując wiarygodne wyniki, byli wspaniałymi naukowcami, a jedynie złymi ludźmi; *jako naukowcy* robili dobrze, a *jako ludzie* moralnie źle. Czy wobec tego realizowanie roli staje się usprawiedliwieniem dla niemoralnych działań? Sądzę, że owo rozdzielenie moralności na szczególną moralność obowiązującą lidera (w ramach modelu gwiazdzistego) i opcjonalną moralność po prostu jest pochodną rozumienia moralności jako respektowania jednoznacznie rozumianych norm. Tymczasem niewiele jest takich norm, które są bezwzględne. Norma „głodnych nakarmić” wydaje się zawsze słuszna, ale jeśli nasz głodny jest po operacji żołądka, postąpienie zgodnie z tą normą zapewne go skrzywdzi. Uznając np. wartość godności człowieka, muszę zdecydować, jakie *moje* działanie *tu i teraz* zrealizuje tę wartość; uznając wartość szacunku dla zwolenników muszę zdecydować, jakie *moje* działanie *tu i teraz* będzie okazywaniem szacunku. Lider nie jest nie-człowiekiem poza dobrem i złem, które określa ludzkie działania. Owszem, z rolami społecznymi związane są działania, których nie odgrywający tych ról nie mogą wykonać. Przykładowo, lekarz może uciąć mi rękę, jednak nie dlatego, że taki ma pomysł, ale dlatego, że uważa to za konieczne dla uratowania mi życia, a więc ostatecznie dla mojego dobra. Generał

może wysłać oddział, wiedząc, że mogą zginąć żołnierze, ale nie dlatego, że ma taką fanaberię, ale dlatego, że zgodnie z całą swoją wiedzą i doświadczeniem, widzi wysłanie tego oddziału jako konieczność, aby ochronić ludność cywilną, a więc dla dobra wspólnego. Naukowiec może podjąć ryzyko w ramach eksperymentu w celu zdobycia wiedzy, bo uważa wiedzę za dobro dla człowieka. Ostatecznie więc *uzasadnieniem* działań lidera (czy kogokolwiek odgrywającego jakąkolwiek rolę społeczną) jest dobro osoby, tak jak uzasadniamy nasze „zwykłe” działania. Wobec tego bez koncepcji człowieka i jego dobra dyskusja o wierności staje się bezzasadna, a po dołączeniu tejże koncepcji rozdzielenie na wierność gwiazdzistą i równoległą staje się niepotrzebne. Należy natomiast uznać, że niekiedy lider może zmienić normy moralne obowiązujące w firmie czy nawet w społeczeństwie – właśnie wtedy, gdy odkryje, że dane działanie zgodne z dotąd obowiązującą normą było *wbrew* dobru osoby, a tym samym *wbrew* wartościom, którym ma być wierny. To zresztą nie jest tylko przywilej lidera, np. zwykły człowiek również może odkryć, że jego żarty na pewien temat sprawiają ludziom przykrość – i zaprzestać tych żartów. Tym samym buduje siebie jako lepszego moralnie człowieka. Lider może pokazać, że obowiązujące zasady wynagrodzenia są niesprawiedliwe – i zmieniawszy je, czyni firmę lepszą moralnie (choć w sensie analogicznym, jako że firma jest quasi-podmiotem).

*

Podsumujmy rozważania wokół koncepcji etyki przywództwa analizowanej przez Jarosława Kucharskiego. Formalne modele przywództwa nie są wystarczające dla zbudowania etyki przywództwa. Bez osadzenia koncepcji przywództwa w koncepcji filozoficznej co do natury człowieka i związanych z nią wartości, wszelkie wartości (i antywartości w naszym rozumieniu) mogą zostać zaakceptowane w sposób wolny i wprowadzone w strukturę przywództwa. Koncepcja ta jest potrzebna, by móc ocenić, co jest, a co nie jest rzeczywistym ulepszeniem organizacji, zwolenników, a ostatecznie świata. Gdy wykorzystamy klasyczną koncepcję decyzji, da się pokazać, że lider nie jest poza dobrem i złem moralnym, a jego moralność nie może być równoznaczna ze skutecznością wprowadzania zmian. Wtedy jednak nie ma potrzeby wyróżniać wierności gwiazdzistej i równoległej. Mamy być wierni prawdziwym wartościom i uczyć się, jakie moje czyny, w jakich okolicznościach, i przy jakich konsekwencjach je respektują. Kucharski proponuje też kwalifikowanie czynów liderów jako zakazane, neutralne, nakazane i supererogacyjne, ale nie dokonuje eksplikacji *własnych* założeń metafizycznych i antropologicznych, na których się opiera. Dopiero wówczas dałoby się tę kwalifikację uzasadnić nie tylko skutecznością (a to wymiar podlegający

badaniom nauk szczegółowych), lecz także wskazaniem na naturę człowieka, społeczeństwa, celów itd. Można wtedy też pokazać, dlaczego fakt, że rodzą się pokusy (np. użycie niemoralnego środka do dobrego celu) nie uzasadnia odwołania zasady „cel nie uświęca środków”, podobnie fakt, że lider może ulec pokusie przymuszania zwolenników do akceptacji swych wartości, które uznaje za obiektywnie ważne (KUCHARSKI 2021, 425) nie jest argumentem przeciw tezie o istnieniu obiektywnych wartości. W tej perspektywie zbudowanie integralnej etyki przywództwa jest ciągle pilnym zadaniem badawczym.

REFERENCJE

- JONAS, Hans. 1996. *Zasada odpowiedzialności*. Tłum. Marek Klimowicz, Tomasz Kowalski. Kraków: Platan.
- KRĄPIEC, Mieczysław A. 1983. „Decyzja – bytem moralnym”. *Roczniki Filozoficzne* 31 (2): 47–65.
- KUCHARSKI, Jarosław. 2025. „Główne problemy etyki przywództwa”. *Roczniki Filozoficzne* 73 (2): 225–236. <https://doi.org/10.18290/rf25732.10>.
- KUCHARSKI, Jarosław. 2021. *Etyka przywództwa*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum.
- LEKKA-KOWALIK, Agnieszka. (2018). „Rational Technology Assessment in Need of a Philosophical Framework”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie* (115): 221–231.
- SŁOWNIK SYNONIMÓW JĘZYKA POLSKIEGO. 2023. Dostęp 20.11.2023. <https://synonim.net/synonim/przyw%C3%B3dca>.

O METAFIZYCZNE PODSTAWY ETYKI PRZYWÓDZTWA

Streszczenie

Artykuł analizuje niektóre aspekty etyki przywództwa zaproponowanej przez Jarosława Kucharskiego. Wychodząc od wartościującego charakteru pojęcia „przywódca”, w artykule wykazano, że: (1) odpowiedzialność przywódcy należy rozszerzyć o odpowiedzialność za podmioty, których dotychczas konsekwencje jego działań; (2) człowiek jako osoba jest miarą działań przywódcy, które mają zmieniać stan rzeczy „na lepsze”; (3) to samo kryterium należy stosować przy ocenie integralności aksjologicznej przywódcy. Kucharski słusznie domaga się metafizycznych podstaw etyki przywództwa. Gdy jednak zostaną one wskazane – w postaci koncepcji człowieka i jego dobra – proponowane przez niego rozróżnienie na „gwiazdzisty” i „równoległy” model uczciwości okazuje się poznawczym nieporozumieniem.

Słowa kluczowe: Jarosław Kucharski; przywództwo; etyka; odpowiedzialność; integralność aksjologiczna; osoba; dobro; gwiazdzisty model integralności; równoległy model integralności

FOR THE METAPHYSICAL FOUNDATIONS OF LEADERSHIP ETHICS

Summary

The paper analyzes some aspects of leadership ethics as proposed by Jarosław Kucharski. Starting with the evaluative term 'leader', the article shows that (1) the leader's responsibility must be extended to include the responsibility for entities that are affected by the consequences of his or her actions; (2) the human being as a person is the measure the leader's actions that are to change the state of affairs "for the better"; (3) the same criterion should be applied when assessing the axiological integrity of the leader. Kucharski rightly demands some metaphysical foundations for the ethics of leadership. However, when they are indicated – as the concept of human beings and their good – the distinction he proposes between the "star-shaped" and "parallel" models of integrity turns out to be a cognitive misunderstanding.

Keywords: Jarosław Kucharski; leadership; ethics; responsibility; axiological integrity; person; good; star-shaped model of integrity; parallel model of integrity