

JAROSŁAW KUCHARSKI

DYSKUSJA Z GŁOSAMI POLEMISTÓW

ODPOWIEDŹ KAROŁOWI CHROBAKOWI

Bardzo dziękuję za uwagi oraz wskazanie obszaru, który rzeczywiście można uznać za potraktowany po macoszemu w *Etyce przywództwa*, czyli etyki zwolenników. Zagadnienie to wymaga gruntownego przemyślenia. Tutaj odniosę się jedynie do kilku wątków związanych z etyką przywództwa – kwestią legitymizacji władzy, partycypacji w niej, przekładu i aplikacji terminu *followers*.

Karol Chrobak zauważa, że etyka przywództwa bez opisanie etyki zwolenników jest niekompletna. To słuszna uwaga, lecz podejmę z nią polemikę. Faktem jest, że skupiłem się na postaci przywódcy i z tej perspektywy, konsekwentnie, prowadziłem analizy. Uwzględniłem jednak perspektywę obowiązków przywódcy względem zwolenników, a także podkreślałem kwestie związane z paternalizmem. Ponadto zarówno w części historycznej, jak i w modelach, takich jak przywództwo służebne czy autentyczne, był podnoszony problem zgody (a zatem i legitymizacji) przywódcy przez zwolenników. Warunek zgody jest podkreślany również w przywództwie charyzmatycznym.

Istotnie wspomniane modele przywództwa albo zakładają akt zgody, albo uznają za właściwą legitymizację typu A.3.2 lub A.3.3 (zgodnie z typologią podaną przez Karola Chrobaka). Mimo to, jak wskazuję w części normatywnej *Etyki przywództwa*, jednym z elementów etyki przywódcy powinna być zgoda na oddziaływanie przywódcy, czyli jego świadoma legitymizacja przez zwolenników. Skoro zatem to przywódca jest moralnie zobowiązany do zadbania o zgodę, jest tym samym zobowiązany do uzyskania jej od odpowiednio kompetentnych i świadomych zwolenników. Dzięki uwagom Karola Chrobaka można podkreślić, że takie podejście powinno prowadzić do zabiegania przez

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

lidera o zgodę i legitymizację wszystkich zwolenników, czyli dążenie do modelu A.3.1.

Prawdopodobnie właśnie dlatego Chrobak wskazywał na termin „zwolennicy” (*followers*), który określił jako nieadekwatny. Moim zdaniem owa nieadekwatność bierze się z braku odróżnienia opisowego pojęcia przywódcy od normatywnego. Opisowo przywódcą jest osoba, która spełnia daną definicję, np. sprawuje władzę w państwie, partii, firmie, jest influencerem. Definicje normatywne, do których przede wszystkim odwołuję się w *Etyce przywództwa*, wskazują, że bycie liderem jest powiązane – nawet jeżeli wspomniane definicje nie stwierdzają tego wyraźnie, co jest pokazane w książce – z dbałością o wartości i rozwój moralny osób podążających za liderem. Uwzględniając jednak uwagę Chrobaka, proponuję zawęzić termin „zwolennicy” do osób, które wyraziły zgodę i na jej podstawie legitymizują przywództwo danej osoby. Terminy „poddani”, „podwładni” itp. należy zarezerwować dla osób, które podlegają władzy danej osoby, lecz dzieje się tak bez ich zgody i legitymizacji. W tym drugim przypadku osoba sprawująca władzę będzie spełniać opisową, lecz nie normatywną definicję przywództwa. Z punktu widzenia osób podlegających jej władzy może być równie dobrze tyranem lub monarchą.

Karol Chrobak, rozwijając swój zarzut, wskazał na różne źródła i zakres legitymizacji władzy. Z tego powodu można stwierdzić, iż przywódca „dobry” (w ujęciu Ciulli 1995, 13) to taka osoba, która jest legitymizowana w sposób A.2.1 oraz przewodzi grupie, która zdecydowała sama za siebie (A.3.1). Jest zatem możliwe, aby ta sama osoba była przywódcą w sensie normatywnym dla części osób i władcą, lecz nie przywódcą w sensie normatywnym dla innych. Przykładowo osoba będąca na czele partii politycznej może być traktowana jako przywódca przez część członków tej partii, zaś przez inną część jako ktoś, kto pełni funkcję przewodniczącego, lecz nie przywódcy. Od strony sprawowania władzy i wykonywania poleceń nie będzie widać różnicy. Od strony wzajemnej relacji, zobowiązań i rozwoju – różnica będzie widoczna. Zwolennicy, wybierając i zgadzając się na przywództwo, *de facto* tworzą przywódcę w sensie definicji normatywnych. Poddani / podwładni raczej biernie akceptują przełożonego.

Odnosnie do zjawiska partycypacji podwładnych / zwolenników we władzy Karol Chrobak skupia się na partycypacji politycznej. Wskazuje na jej demokratyczne modele – demokrację pośrednią i bezpośrednią. Podkreśla, że przywództwo demokratyczne może być przedstawione jako rozproszone, czyli realizowane przez działania grupowe, a nie indywidualne. Jednocześnie zauważa, że w środowisku biznesowym taki rodzaj przywództwa stopniowo się pojawia, choć jednocześnie pozostają tam struktury przywództwa indywidualnego. Ponownie przychodzi mi podziękować Karolowi Chrobakowi za zwrócenie uwagi

na obszary, które wymagają uzupełnienia i pogłębienia. Skupiając się na przywództwie, przyjąłem jako paradygmat przywództwo nierozproszone – jedna osoba (lider) i zwolennicy. Nie oznacza to jednak, że w takim przywództwie nie ma możliwości podziału władzy, delegowania i upęłnomocniania zwolenników. W modelach, których jednym z celów jest przekształcanie zwolenników w nowych przywódców, czyli w koncepcjach przywództwa transformującego, służebnego, autentycznego i charyzmatycznego, podkreśla się jako jeden z warunków kształtowanie przyszłych przywódców. Nie jest to możliwe bez działań partycypacyjnych, zarówno gdy chodzi o przywództwo polityczne, jak i przywództwo w organizacjach.

Oprócz demokratycznych modeli partycypacji pośredniej i bezpośredniej można też wskazać na partycypacyjny model zarządzania organizacjami (por. STOCKI, PROKOPOWICZ i ŻMUDA 2012; LALOUX 2015; BLIKLE 2018). Ten model polega na uzgadnianiu decyzji przez zespoły pracowników, a następnie na wdrażaniu ich w życie. Głównym elementem modelu partycypacyjnego jest bardzo wysoki stopień upęłnomocnienia (*empowerment*) pracowników lub zwolenników. Zakłada się w nim, iż osoby zatrudnione w organizacji chcą dobrze w niej pracować i znają się na swojej pracy. Mogą również zrozumieć sposób działania całej organizacji i wziąć odpowiedzialność za jej lokalne – nawet w obrębie jednego stanowiska czy zespołu – funkcjonowanie. W systemie tym kierownik bądź lider nie jest już osobą, która podejmuje lub autoryzuje wszystkie decyzje. Jest raczej osobą, która pełni rolę facylitatora w zespole, ułatwiając mu rozwiązanie problemów i podjęcie decyzji. Taka osoba dostarcza również informacji zwrotnej, lecz, o ile to możliwe, nie podejmuje decyzji za członków zespołu. Można powiedzieć, że partycypacyjny model zarządzania jest odpowiednikiem przywództwa rozproszonego. Jednak aby wprowadzić partycypacyjny model zarządzania do organizacji, potrzebne jest zdeterminowane przywództwo typu transformatywnego, służebnego lub autentycznego. Takie podejście ułatwia upęłnomocnianie pracowników i zmianę tradycyjnej relacji szef–podwładny na relacje partnerskie (co nie znaczy, że równościowe). Zarządzanie partycypacyjne może działać zgodnie z ideą *agile*, jeżeli tylko uda się – przez proces przywództwa – przekształcić osoby działające w danej organizacji w jednostki samodzielne i gotowe do pełnienia roli lidera. Odnosząc się do spostrzeżenia Karola Chrobaka, można stwierdzić, że przywództwo skoncentrowane na jednostce, która działa np. w modelu służebnym, będzie prowadzić do przywództwa rozproszonego, m.in. we wspólnotach politycznych. Może tak się dziać w firmach, urzędach lub organizacjach pozarządowych. Ponownie należy jednak podkreślić znaczenie zgody i gotowości jednostek na branie udziału w procesie zmiany. Bez tego, zamiast przywództwa rozproszonego, otrzyma się

jedynie zarządzanie rozproszone, co może doprowadzić do braku efektywności i spadku zaufania w organizacji.

Na koniec chcę zaznaczyć, że zgadzam się z Karolem Chrobakiem, iż powinno się pokazać przywództwo w większym stopniu jako relacje niż jako władzę. Jednakże w części normatywnej odnosiłem się często do zobowiązań przywódcy wobec zwolenników. O ile Karol Chrobak ma rację, że współczesne teorie zarządzania idą w stronę relacyjności i upęłnomocniania, to należy zauważyć, że w praktyce zarządzania modele partycypacyjne współwystępują z modelami „tradycyjnymi”, w których władza skupiona jest w rękach jednostek. Dlatego też analizy są skupione na osobie przywódcy i tym, co może (i powinien) ze swoim wpływem zrobić. Zaznaczone są zobowiązania nie tylko do podmiotowego traktowania zwolenników, lecz także do tego, aby czynić ich przywódcami. Prawdopodobnie jednak dobrym dopełnieniem będzie opracowanie etyki przywództwa jako procesu, albo wręcz etyki zwolenników.

ODPOWIEDŹ PIOTROWI DUCHLIŃSKIEMU

Uwagi i spostrzeżenia Piotra Duchlińskiego pozwalają poszerzyć zagadnienia zawarte w *Etyce przywództwa* i wskazać na kolejne obszary badawcze. Bardzo dziękuję za te uwagi. Najpierw odniosę się do kwestii etyki przywództwa jako etyki szczegółowej. Następnie podejmę zagadnienie modelu aplikacyjnego, aby potem przejść do sposobu opisu, czyli używanego języka. Na koniec ustosunkuję się do relacji między antropologią a etyką.

Odnosząc się do stwierdzenia, na ile potrzebna jest odrębna etyka dla przywódców, to na początku zauważę, że tutaj zgadzamy się z Piotrem Duchlińskim. Etyka (i filozofia) dotycząca zagadnień związanych z władzą ma długą – co najmniej od Protagorasa i sofistów – tradycję (por. JEAGER 2001, 379n; MIELCZARSKI 2010). Jako że argumenty z tradycji oceniam jako słabe i bardzo często niewystarczające, należy zwrócić uwagę na specyficzną rolę społeczną władcy, w tym przywódcy. Rola taka wymaga dostosowanej etyki, ponieważ to władca może rozstrzygać spory, nagradzać, karać, wytyczać cele itp. Ze względu na te wyjątkowe w społeczności oczekiwania i jednocześnie zobowiązania, potrzebna jest specyficzna etyka, regulująca sposób sprawowania funkcji władcy bądź lidera. Jej potrzebę można uzasadnić także możliwością nadużycia władzy. To ryzyko wymaga dookreślenia ram normatywnych, których przekroczenie powinno być sygnałem alarmowym dla osób podlegających władzy (oraz dla samych władców).

Jednym z celów, który przyświecał pisaniu *Etyki przywództwa*, było dookreślenie wspomnianych ram normatywnych liderów. W tym celu zostanie

zaadaptowany model „potrójnej umowy”, zaproponowany przez Roberta M. Veatcha (2010, 325–331). Pierwszy jej poziom to zbiór podzielanych przez całe społeczeństwo norm, zasad i wartości. Drugi, to zasady i normy regulujące relacje między wykonawcami specyficznych ról a społeczeństwem. Trzeci poziom obejmuje indywidualne relacje między klientem/pacjentem/zwolennikiem a osobą odgrywającą rolę, której dotyczy dana etyka szczegółowa. Propozycje zawarte w *Etyce przywództwa* można umiejscowić na poziomie drugim. Starają się one uszczegóławiać ogólne normy „ogólnospołeczne” do specyficznej relacji, jaka zawiązuje się między liderem a zwolennikami. W ten sposób mają, by tak rzec, wzmocnić pozycję negocjacyjną osób podążających za liderami. Znanym ryzykiem w dziedzinie etyk szczegółowych jest kształtowanie ich przez samych wykonawców danej roli społecznej, co prowadzi do wzmocnienia jednej perspektywy. *Etyka przywództwa* może wyrażać oczekiwania nie-liderów w stosunku do liderów, dookreślając drugi poziom umowy.

Wprowadzenie modelu Veatcha pozwala mi się odnieść do uwagi Piotra Duchlińskiego na temat modelu aplikacyjnego. Jeżeli dobrze zrozumiałem, model aplikacyjny polega na przystosowaniu jednej z istniejących teorii etycznych, np. utylitaryzmu reguł, do specyficznych wymagań danego zawodu, sytuacji albo roli społecznej. Niewątpliwie takie przedsięwzięcie jest wykonalne. Ja jednak postanowiłem pracować na poziomie bardziej ogólnym, czyli drugim poziomie wg koncepcji Veatcha. Podejście takie umożliwia większą niezależność od konkretnej teorii etycznej, a co za tym idzie, późniejszą adaptację wybranych teorii w ramach (z koniecznymi zapewne modyfikacjami) drugiego poziomu w ujęciu Veatcha. Skupienie się na jednej z teorii, z mojego punktu widzenia, niepotrzebnie zawężyłoby perspektywę oraz wprowadzałoby ryzyko wykluczenia tych, którzy nie uznają danego modelu teoretycznego za właściwy lub z nim nie sympatyzują. Mam nadzieję, że takie przedstawienie sprawy wskazuje, jakie przyjmuję stanowisko metaetyczne. Staram się uwzględnić pluralizm teorii (oraz postaw) etycznych, jednocześnie wyrażając moje sądy w formie nakazów, zakazów i zaleceń, które powinny być przestrzegane przez liderów (czyli w jakiejś formie obowiązków). Dlatego też moja autodiagnoza, iż bliżej mi do etyki kantowskiej, z jej podkreśleniem znaczenia autonomii oraz pojęcia obowiązku.

Piotr Duchliński stwierdza, zgodnie z prawdą, że nie posługuje się językiem, który odróżnia materialny i formalny przedmiot analiz. Ze względu na to, iż – na co zwracali uwagę wszyscy Dyskutanci – zdefiniowanie przywództwa nie jest łatwe, w *Etyce przywództwa* nie ma definicji ścisłej (są tam głównie opisowe). Wprowadzenie języka, który wymaga jeszcze większej ścisłości, może prowadzić do wykluczenia niektórych modeli przywództwa z analiz, co stałoby w sprzeczności z celem opracowania.

Przechodząc do zagadnienia stosunku etyki do antropologii, mam mieszane uczucia. Z jednej strony dlatego, że rozważanie związków etyki i antropologii filozoficznej może prowadzić do błędnego koła. Teorie etyczne opierają się na ustaleniach antropologicznych. Ustalenia antropologiczne można natomiast oceniać z punktu widzenia albo metodologii (czy zostały ustalone poprawnie), albo na podstawie etyki (czy są moralnie słuszne bądź dobre). Niekiedy ocena moralna założeń antropologicznych łączy się z oceną metodologiczną, co jeszcze bardziej utrudnia wydanie właściwego sądu. Założenia antropologiczne oceniane z punktu widzenia etyki wymagają z kolei wypracowania etyki, która ma założenia antropologiczne. Stąd też pojawia się trudność, jak oceniać założenia antropologiczne. Jak się wydaje, należy je oceniać przede wszystkim z metodologicznego punktu widzenia – czy stoi za nim poprawnie zastosowana i gwarantująca wysoki poziom pewności metoda badawcza. Druga uwaga dotyczy samych źródeł antropologii. Piotr Duchliński zauważa, że można owe założenia antropologiczne wywodzić także z ustaleń nauk szczegółowych, takich jak kognitywistka. Tu również jest ważne, aby pamiętać o metodologicznej poprawności i wyraźnie wskazując, kiedy pewne ustalenia są oparte na zasadniczych tezach wynikających z nauk, a kiedy opierają się na hipotezach lub innych twierdzeniach będących wciąż w trakcie badania.

Kolejny problem związków etyki i antropologii leży w błędzie naturalistycznym. Nawet jeżeli uda się ustalić pewne twierdzenia dotyczące natury człowieka, nie oznacza to, że będą miały od razu znacznie normatywne. Ta sama uwaga dotyczy antropologii filozoficznej. Jeżeli ma nastąpić przejście z „jest” do „powinien” lub w innej formie od „taka jest natura człowieka” do „powinnością moralną jest żyć zgodnie z naturą człowieka”, to przejście to musi być uzasadnione. Twierdzenie: „Życie zgodne z naturą (antropologiczną) jest dobre pod względem moralnym” wymaga uzasadnienia, jako takie nie jest oczywiście prawdziwe (choć w tradycji filozoficznej było uznawane za oczywiste). A przy uzasadnianiu należy uważać, aby – ponownie – nie popaść w opisywane błędne koło. Odpowiadając zatem finalnie Piotrowi Duchlińskiemu, uważam, że należy w tworzeniu etyki uwzględniać ustalenia nauk szczegółowych i, niekiedy, modyfikować tradycyjne antropologie filozoficzne. Jednak należy to robić w sposób metodologicznie ostrożny, tak aby nie opierać się na niedostatecznie udowodnionych twierdzeniach oraz nie popadać w błędne koło.

Odnosząc się do moich założeń antropologicznych, w normatywnej części *Etyki przywództwa* przyjąłem, że człowiek jest jednostką racjonalno-emocjonalną (oba systemy są istotne dla podejmowania właściwych decyzji), ceniącą sobie wolność oraz posiadanie sensu / celu w życiu. W ramach relacji przywódca–zwolennik istnieje ryzyko poświęcenia wolności w zamian za cel / sens, dlatego

potrzeba wzmacniania i ochrony autonomii zwolenników. W trakcie opisywania historycznych bądź współczesnych modeli etyki przywództwa starałem się też wskazać, jakie założenia antropologiczne przyjmowali ich twórcy.

ODPOWIEDŹ DOMINICE DZWONKOWSKIEJ

Bardzo dziękuję Dominice Dzwonkowskiej za uwagi i spostrzeżenia. Wskazują one na istotne elementy, które wymagają uzupełnienia, objaśnienia, a nawet kolejnego opracowania w ramach etyki przywództwa. W tej odpowiedzi odniosę się przede wszystkim do problematyki definicji przywództwa i związanych z tym różnic kulturowych, zagadnień związanych z określeniem „zwolennik”, problematyki zastosowania etyki cnót do zjawiska przywództwa. Na koniec postaram się wskazać szkic odpowiedzi na temat specjalnego statusu przywódcy.

Co do wskazanego przez Dominikę Dzwonkowską braku w języku francuskim odpowiednika dla angielskiego pojęcia *leadership* przytaczałem definicje opisowe, posiłkując się wyraźnym rozróżnieniem między słowami *manager* i *leader*. Zaznaczyłem także, że przyjęte rozróżnienie miało służyć eksplikacji pojęcia, czy też stworzeniu opisu pewnego typu idealnego. Zdaję sobie sprawę, że typ idealny jest odpowiedni raczej dla kultury amerykańskiej niż, przykładowo, szwedzkiej. Dlatego też opisując poszczególne, normatywne modele przywództwa, starałem się podkreślać podobieństwa oraz różnice w stosunku do skonstruowanego typu idealnego. Gdy mowa jest o zachowaniach, wydaje się, że liderów można znaleźć w różnych kulturach. Nieprzypadkowo również autorzy modeli przywództwa odwołują się niekiedy do postaci biblijnych lub historycznych. Być może chcą w ten sposób pokazać, iż ich opis zachowań można aplikować do różnych osób, niezależnie od momentu historycznego czy kultury. Osobnym zagadnieniem jest etyka (w sensie wymogów etycznych), zależna od historycznego i kulturowego etosu. W części historycznej starałem się zrekonstruować ów etos, podejmując jednocześnie próbę odnalezienia elementów użytecznych dla współczesnego pojmowania lidera i jego powinności.

Dominika Dzwonkowska, podobnie jak Karol Chrobak, zwraca uwagę na nieadekwatność tłumaczenia *follower* jako „zwolennik”. Bardzo dziękuję za przedstawienie rysu historycznego rozwoju tego pojęcia w angielszczyźnie. Rzeczywiście oparłem się w tym tłumaczeniu na uzusie językowym, który został przyjęty na podstawie polskich przekładów i chęci pojęciowego odróżnienia go od „podwładnego”. Jednocześnie patrząc na możliwe synonimy pojęcia „zwolennik” (oraz *follower*), takie jak „stronnik”, „sojusznik”, „naśladowca”, „apologeta”, „adorator”, „uczeń”, „poplecznik” czy „fanatyk” (w języku angielskim na

przykład: *adherent, supporter, devotee, proponent, loyalist, admirer, disciple*), wydaje się, że za ich pomocą można stworzyć o wiele bogatszą typologię osób, które podążają za liderem. Takiej typologii brak w książce – myślę, że mogłaby być elementem etyki (*nomen omen*) zwolenników. Jak wskazują szanowni Dyskutanci, takie studium powinno powstać.

Odnosząc się do szczegółowego spostrzeżenia: czy mówienie o zwolennikach lidera służebnego jest właściwe, odpowiedź może brzmieć: to zależy. Jeżeli za twórcą tej koncepcji Robertem Greenleafem przyjąć, że wzorem lidera służebnego jest Jezus Chrystus, wówczas mówienie o zwolennikach, a nawet uczniach takiego lidera, jest jak najbardziej właściwe. Jak rozumiem, wątpliwość może dotyczyć tego, czy między liderem służebnym a osobami, które za nim podążają, może wytworzyć się więź podobna do przełożony–podwładny lub władca–poddany. W takich przypadkach zapewne nie jest to poprawne użycie. Jednakże w znaczeniu „technicznym” – w odniesieniu do osoby, która podąża za liderem oraz w sposób świadomy dokonuje tego wyboru i na podstawie aktu zgody wchodzi w relację i przyjmuje zmianę, jaką ona za sobą pociąga – użycie terminu „zwolennik” byłoby poprawne.

W *Odpowiedziach na uwagi Karola Chrobaka* wskazałem, kim byłby zwolennik, tak aby uniknąć trudności, na które Państwo wskazali. Wyjaśniłem, że sprecyzowanie tego pojęcia wymagałoby uwzględnienia aktu ważnej zgody (zgody w ramach uczciwej transakcji – por. MILLER i WERTHEIMER 2010, 94–95). Wówczas byłaby większa szansa na zapewnienie aktywności zwolennikowi, postawienie granic relacji oraz uwzględnieniu podmiotowych praw osoby podążającej za liderem.

W drugiej części swojej wypowiedzi Dominika Dzwonkowska podnosi kwestię etyki cnót w kontekście przywództwa oraz porusza bardzo wymagające zagadnienie: „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” (DZWONKOWSKA 2025, s. 263). Żeby na nie odpowiedzieć, trzeba przypomnieć kilka elementów. Po pierwsze, przyjmuję za Joanne Ciulla (1995, 13), że pytanie „co to znaczy być dobrym liderem?” dotyczy zarówno efektywności, jak i etyczności. Wymiarów tych, zgodnie z amerykańską filozof, nie sposób oddzielić. W przypadku badań nad przywództwem, wielokrotnie wskazywana na wymiar *integrity* – wierności przyjętym zasadom moralnym przez lidera. Wymiar ten podkreśla potrzebę wierności w trakcie przewodzenia. Jednocześnie twórcy, czy to modeli opisanych w książce, czy to badań na temat etyki przywództwa, nie odróżniali dwóch rodzajów wierności – równoległej i gwiazdzistej. Z tej przyczyny powstaje złudzenie, iż bycie przywódcą jest zarezerwowane dla osób, które pielęgnują w wysokim stopniu gwiazdzisty model

wierności. Brak tego rozróżnienia doprowadził do powstania teorii „specjalnych ludzi” – żeby być przywódcą, należy posiadać specjalne, wybitne wręcz cechy, które są wyjątkowe w społeczności. Posiadanie ich bywało niekiedy przypisywane siłom nadprzyrodzonym lub przynależności do rodziny dynastycznej. Wskazanie na supererogacyjny wymiar wierności gwiazdzistej miało pokazać, iż jest to rodzaju ideału etycznego. O ile jest on pożądany, o tyle nie można obwiniać liderów za to, że nie są ideałami moralnymi (być może jeszcze nie są, ale w przyszłości będą). Dążenie do ideału jest zaleceniem moralnym, jednak nie jest obowiązkiem. Dlatego też można być liderem nie mając tak wysokich kwalifikacji moralnych. W *Etyce przywództwa* przedstawiam argumenty zgodne z postulatami przywództwa w modelu transformatywnym, służebnym, autentycznym oraz w tak zwanym jezuickim modelu przywództwa, iż każdy zwolennik może być liderem, a nawet powinien być tak przekształcany, aby samodzielnym liderem się stać. Wskazanie na supererogacyjny wymiar wierności gwiazdzistej prowadzi do egalitaryzacji przywództwa i odejścia od idealizacji, w sensie podkreślania wyjątkowości tej roli społecznej. Opisując model przywództwa charyzmatycznego, wskazywałem na szereg zagrożeń, które wynikają właśnie z idealizacji i większej łatwości wywierania wpływu przez ten typ liderów. Z tej łatwości wpływu (i idealizacji) może płynąć głównie zagrożenie dla zwolenników i interesariuszy lidera, ze względu na osłabione mechanizmy indywidualnej i społecznej (w tym etycznej) kontroli nad celami i działaniami takiej osoby.

Ostatnia uwaga, do której chcę się odnieść, to kwestia etyki cnót w kontekście przywódcy. Są tu co najmniej dwa zagadnienia: po pierwsze, jakie cnoty (w sensie Arystotelesowskim) powinien mieć przywódca, po drugie, czy podobnie jak adwokaci Whitelocka nie powinien przestrzegać zasady umiaru, czy też „złotego środka”, lecz przejawiać gorliwość w podążaniu ku swoim celom i w trosce o zwolenników. Wskazuję także na niebezpieczeństwo związane z wiernością (*integrity*) – jeżeli lider będzie wierny swoim wartościom, grozi mu popadnięcie w fanatyzm. Od razu zaznaczę, że pełna wersja odpowiedzi wymagałaby zapewne kolejnej monografii. Jednocześnie bardzo dziękuję za zwrócenie uwagi na ten aspekt etyki przywództwa. Piszac o wierności (*integrity*) jako cnocie przywódcy, podkreśliłem, że trzeba ją ujmować w odniesieniu do wartości, którym służy. W innym przypadku wierność jest jedynie cechą, która może być dobra lub zła z etycznego punktu widzenia. Dopiero wierność wartościom, którym warto służyć, nabiera cech cnoty. Arystoteles uznawał cnotę za środek pomiędzy dwoma wadami. Wierność może być pojmowana jako środek pomiędzy fanatyzmem a ciągłą zmiennością. Zmienność oznaczałaby wierność obecnie (a nie np. w dłuższym okresie życia) wyznawanym wartościom. Z kolei fanatyzm odnosiłby się do wartości raz na zawsze przyjętych i nie poddawanych już weryfikacji ani pod

względem ich wewnętrznej wartościowości, ani ich konsekwencji, postrzegania indywidualnego czy też społecznego. Wierność jako cnota zakładałaby zatem zarówno pozostanie przy wybranych wartościach, jak i okresowy przegląd tych wartości. W tym sensie lider nie stawałby się „tyranem w imię dobra, w imię wartości, w imię najwyższych ideałów moralnych” (DZWONKOWSKA 2025, s. 265) właśnie dlatego, że sprawdzałby, czy obrana droga jest zgodna z wartościami oraz czy spotyka się ze społeczną akceptacją.

Co do samego bycia tyranem – w modelu Arystotelesowskim można powiedzieć, że lepiej aby dana grupa była rządzona przez tyrana, niż gdyby nie była zorganizowana w państwo w ogóle. Jednakże ten warunek dotyczy wyjątkowych okoliczności, tzn. wyboru między brakiem organizacji a jakąkolwiek organizacją. Moralnie wysoko stojący władca według Stagiryty ma dążyć do tego, aby w pełni rozwinąć potencjał drzemący w poddanych, czyli w przypadku niektórych dążyć do tego, aby sami stali się panami-władcami. Można zatem stwierdzić, iż na gruncie teorii Arystotelesa bycie tyranem to wciąż wyjście ostateczne, nie zaś optymalne. W tym sensie proponowana przeze mnie etyka przywództwa ma wytyczyć nie tylko moralne minimum liderom – zasady, których powinni zawsze przestrzegać, lecz także moralne maksimum (moralne ideały) – elementy do których warto dążyć i dzięki temu poprawiać moralną jakość swojego przywództwa (a przy okazji także zwolenników).

ODPOWIEDŹ SEBASTIANOWI GAŁECKIEMU

Bardzo dziękuję Sebastianowi Gałęckiemu za uwagi, zwłaszcza za zauważenie problemu wierności. Dzięki temu mam okazję do, mam nadzieję, jeszcze bardziej klarownego przedstawienia mojego stanowiska. W trakcie odpowiedzi będę odnosił się przede wszystkim do argumentów zawartych w wypowiedzi Sebastiana Gałęckiego, pomijając chwytły erystyczne, od których mój Adwersarz nie stroni. Uważam, że dyskurs filozoficzny powinien opierać się na argumentacji, nie zaś na erystyce. Stosowanie takich chwytów, moim zdaniem, należy porównać do zagrania *faul*, podczas gdy przedstawianie i krytyczna analiza argumentacji (nawet niebyt silnej) jest grą zgodną z zasadami. Dlatego też, odnosząc się do niektórych fragmentów wypowiedzi Sebastiana Gałęckiego, podam identyfikację chwytły erystycznego, nie odnosząc się do zawartej w nim pozornej manipulacji. Czytelnikowi pozostawię ocenę, czy dany fragment jest chwytem erystycznym, czy też rzetelnym argumentem.

Pierwszy z takich chwytów – o ile się nie mylę, można go zakwalifikować pod numer 12 według propozycji Schopenhauera (1976, 59) – pojawia się już

na początku tekstu. Sebastian Gałęcki zarzuca mi unikanie zdefiniowania przywództwa (przy okazji przypisując mi, zgodnie z Schopenhauera Sposobem ostatnim oraz sposobem 32, pewne intencje lub stanowiska – por. SCHOPENHAUER 1976, 86 i 80). Nie wiem, o którym sposobie definiowania wspomina mój Adwersarz (on również tego nie precyzuje), nie mogę zatem podjąć rzetelnej, czyli nie opartej na moich domysłach, polemiki. Nadmienię tylko, że w monografii przedstawiam wiele definicji przywództwa, omawiam różne ich rodzaje, wskazuję na silne i słabe strony różnych strategii definiowania przywództwa. Zauważam także, iż nie należy przekładać jeden do jednego współczesnych definicji przywództwa do wzorów historycznych. W omówieniu monografii zdaję sprawę z tych trudności i odwołuje się do definicji Johna P. Kottera i Tadeusza Oleksyna. Dopóki jednak nie będę miał jasności, jakiego rodzaju definicji oczekuje Sebastian Gałęcki, dyskusja musi być zawieszona.

Odnosnie do terminu „zwolennik” – do uwag na ten temat ustosunkowałem się w odpowiedziach dla Karola Chrobaka i Dominiki Dzwonkowskiej. Starałem się tam doprecyzować, na ile to możliwe, oraz wskazać na dalsze obszary poszukiwań właściwej nazwy dla osób, które podążają za przywódcą. Nie będę tych wyjaśnień przytaczał ponownie. Natomiast wskażę na kolejny chwyt erystyczny – tym razem Schopenhauerowski Sposób 1 (uogólnienie) i / lub Sposób 24 (fabrykowanie konsekwencji) (1976, 46 i 66). Sebastian Gałęcki stwierdza: „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” (GAŁECKI 2025, s. 271). Zwraca uwagę użycie terminu „anarchista” oraz zwrotu „podważa istniejące normy tylko ze względu na to, że [...]”. Pojęcia „anarchista” jest wieloznaczne (nie wiem, w jakim znaczeniu używa go Sebastian Gałęcki). Drugi przytoczony fragment to bardzo silne zawężenie („tylko ze względu na to, że [...]”). Uważam zatem, że motywacją lidera do działania może być przekonanie, iż aktualne normy nie realizują właściwie celu danej organizacji i wartości, jakie powinna realizować dana społeczność lub chęć zmiany tychże wartości. Niekiedy liderzy dążą do zmiany również samych ideałów, które obowiązują w danym momencie historycznym. Przypisanie mi skrajnego stanowiska ułatwia Adwersarzowi prowadzenie wywodu, opartego jednak na niewystarczających przesłankach. Stąd twierdzenie, „że Kucharski myli środki z celami” jest – by użyć zwrotu Sebastiana Gałęckiego (2025, s. 271) – „zbudowane na piasku”. Liderzy niekiedy dążą do zmiany środków prowadzących do celu, a niekiedy do zmiany samego celu. Etyka przywództwa powinna obejmować oba przypadki.

Odnosząc się do kwestii tłumaczenia *integrity* jako „wierność”, postaram się wyłożyć racje, jakie stały za tym wyborem. Wieleść przekładów i znaczeń

integrity w j. angielskim i polskim oraz problemy, na jakie można napotkać przy przekładzie tego terminu, przedstawiłem w *Etyce przywództwa* (2021, 321–327). Z uwagi na wskazane dwa sposoby rozumienia *integrity* – jako cnoty i jako cechy – szukałem terminu w języku polskim, który umożliwiłby oddanie wieloznaczności. *Integrity* jako cecha niekoniecznie jest czymś godnym moralnej pochwały, gdyż może być na przykład fanatyzmem. Z tego powodu odrzuciłem termin „prawość”, który jednoznacznie kojarzy się z pozytywną cechą moralną. Sformułowanie „neutralna moralnie prawość” lub nawet „moralnie naganna prawość” jest, w mojej ocenie, wyrażeniem bardzo niefortunnym. Zaproponowana „wierność” na pierwszy rzut oka ma również konotację pozytywną, jednak po poddaniu jej analizie może być także używana na określenie ślepego trzymania się moralnie wątpliwych wartości lub ideałów. Ponadto termin „wierność” odnosi się do dłuższego czasu – być wiernym wymaga próby, która dzieje się w czasie, nie odnosi się do chwilowej zgodności działań z przekonaniami. Termin „integralność” odrzuciłem jako taki, który wprowadza więcej niejasności, jest raczej kalką z języka łacińskiego, a w języku polskim jest bardziej wieloznaczny niż „wierność”. Zdaję sobie sprawę, że mój wybór nie jest zgodny z panującym uzusem językowym, dlatego też na kilku stronach monografii wyjaśniam jego motywy. Jak widać po komentarzach, nie dość jasno wyłożyłem te motywy, stąd staram się nadrobić to zaniedbanie. Jestem również otwarty na kontrargumenty, być może uda się odnaleźć w polszczyźnie lepszy termin spełniający przyjęte kryteria i będący trafnym przekładem *integrity*. Zapis „wierność (*integrity*)” stosowałem właśnie dlatego, iż jestem świadomy odmiennych przyzwyczajęń językowych Czytelników i w ten sposób starałem się ukazać jasność proponowanego przekładu.

Dziękuję Sebastianowi Gałęckiemu za zauważenie potrzeby rozbudowania opisu wierności wynikającej z teorii MacIntyre’a. Problem leży w tym, iż moje poszukiwanie były skierowane nie na rekonstrukcję teorii autora *Dziedzictwa cnoty*, lecz na wskazanie na możliwe rozumienie wierności jako cnoty. Odwołując się do MacIntyre’a (i Akwinaty), piszę właśnie o drugim wymiarze wierności. Zgadzam się, że wywód nabrałby jasności, gdybym dodał informację o tym, że wierność (stałość) to „nabyta umiejętność postrzegania swojego życia jako całości, jako realizacji *τέλος* przekraczającego poszczególne praktyki i poszczególne dobra wewnętrzne, wbrew arbitralnemu dobieraniu sobie cnót i dóbr” (GAŁECKI 2025, s. 274). Zgodnie z przyjętym przeze mnie tokiem wywodu jest to jedna z – być może najbardziej wymagająca – form wierności jako cnoty, jednakże nie jedyna. Odnośnie do dyskusji na temat interpretacji fragmentu *Sumy teologicznej* to nie mogę się zgodzić z Sebastianem Gałęckim. Twierdzi on, że cnota posłuszeństwa przysługuje – zgodnie z myślą Akwinaty – raczej zwolennikom

niż władcom / przywódcom. W analizach koncepcji władcy w ujęciu Tomasza, zamieszczonych w *Etyce przywództwa*, wskazywałem, że jedną z cnót władcy jest właśnie podporządkowanie swoich wartości – wartościom boskim i ich implementowanie do życia społecznego. Można zatem tu mówić o różnych rodzajach posłuszeństwa (władcy i podwładnych), lecz w dalszym ciągu jest to posłuszeństwo.

Wracając do polemiki z Sebastianem Gałęckim, czas przejść do dyskusji na temat zasadności odróżnienia wierności w modelach gwiazdzystym i równoległym oraz ich etycznej oceny. Mój Adwersarz przytacza zdanie z dużym kwantyfikatorem, stwierdzając iż „cała klasyczna tradycja etyczna – jednoznacznie i radykalnie odrzucają uznanie «wierności równoległej» za dopuszczalny sposób życia przez dojrzałe i samoświadome podmioty moralne” (GAŁECKI 2025, s. 274). Zdanie to aż zaprasza do polemiki, ponieważ nie jest (poza poprzedzającym go wywoдем z MacIntyre’a) w żaden sposób uzasadnione w tekście. Mogę ten pogląd uznać bardziej za wyraz przekonań mojego Adwersarza niż za uargumentowane twierdzenie. Z takim twierdzeniem trudno też polemizować ze względu na użycie niejasnych terminów, typu „cała klasyczna tradycja etyczna” lub „dojrzałe i samoświadome podmioty moralne”. Nie chcę przypisywać Sebastianowi Gałęckiemu znaczeń, które będą pochodziły raczej z mojego niż z jego sposobu rozumienia tych ogólnych pojęć. Myślę, że rozważenie tej tezy wymagałoby odrębnej polemiki, którą z przyjemnością podejmę. Jako punkt wyjścia może nam posłużyć, przykładowo, fragment STh 2-2 q 64, a. 4, r. 3. (TOMASZ Z AKWINU 1970, 69).

Należy wreszcie przejść do Sebastiana Gałęckiego krytyki kwestii wierności równoległej i wskazanie jako właściwy ideał moralny wierności gwiazdzystej, zwłaszcza w interpretacji MacIntyre’a. Bardzo dziękuję za ten fragment, gdyż skłonił mnie do ponownego przemyślenia zagadnienia dwóch rodzajów wierności i ich znaczenia w etyce przywództwa. Mój Adwersarz przytacza opis fragmentacji (*compartmentalization*) za MacIntyre’em, a następnie za tym filozofem wskazuje na trzy negatywne jej konsekwencje (choć bardziej właściwym terminem byłoby „ryzyka”):

[...] jednostkom żyjącym w naszym świecie grozi utrata jedności, spoistości, [...] komplementarności. [...] w najbardziej skrajnych wypadkach jednostka staje przed niebezpieczeństwem «roztopienia się» w zbiorze ról, które przyjmuje w różnych sferach. [...] fragmentacja ma negatywne skutki nie tylko dla jednostek, lecz także dla wspólnot i społeczeństw (GAŁECKI 2025, s. 276).

Paradoksalnie nawet zgodzę się z Sebastianem Gałęckim (i MacIntyre’em), iż fragmentacja jest związana z ryzykiem. Żeby zmniejszyć prawdopodobieństwo

wystąpienia tych niepożądanych konsekwencji Sebastian Gałęcki (i MacIntyre) zalecają dążenie do ideału moralnego, realizowanego przez dojrzały i samoświadomy podmiot moralny.

Różnica między poglądami Sebastiana Gałęckiego a moimi leży gdzie indziej. Mój Adwersarz wydaje się stosować (nie wiem, na ile świadomie) figurę, którą nazywam „heurystyką maksymalizacji”. W sformułowaniu Igora Primoratzta ta heurystyka ma postać: „A jest znacznie lepsze od B, a zatem B nie jest dobre w ogóle” (2012, 51). W rozumowaniu Sebastiana Gałęckiego A to ideał moralny, odejście od fragmentaryzacji, realizacja *τέλος*. B – model życia, który realizuje wartości, ale w obrębie ról, w mniejszym zakresie, w którym jednostki żyją na niższym poziomie moralnym, jednakże również starają się realizować wartości w obrębie odgrywanych przez siebie ról. Sebastian Gałęcki (i MacIntyre) wykazali, że A jest znacznie lepsze od B – co do tego nie mam wątpliwości. Jednak nie wykazali, że B nie jest dobre w ogóle. Wskazali jedynie na ryzyka związane z B (zauważę mimochodem, że nie wskazują na żadne ryzyka związane z A).

Opisywaną sytuację można zobrazować następującą analogią: przyjmijmy, że wspinaczka na Gerlach daje turyście najlepsze przeżycie związane z aktywnym wypoczynkiem w Tatrach. Zdobycie Gerlacha wymaga przygotowania fizycznego, mentalnego, sprzętowego, doświadczenia i szczęścia w kwestii pogody (odpowiedni stan szlaku i widoczność). Jeszcze większego przygotowania potrzeba, aby być przewodnikiem wysokogórskim z uprawnieniami do prowadzenia turystów na Gerlach. W tym przykładzie jest to odpowiednik A – warto wspiąć się na Gerlach, osoby, które to robią są podziwiane, przewodnicy służą swoją pomocą mniej doświadczonym turystom. Brak wspinania się na Gerlach wiąże się z brakiem doświadczenia wspaniałych widoków, przekraczania swojego zmęczenia, niebezpiecznych warunków i wspaniałej przygody. Przyjmijmy, że bycie przewodnikiem wysokogórskim z uprawnieniami na Gerlach jest w tym przykładzie odpowiednikiem A. W takim razie odpowiednikiem B byłby np. spacer Doliną Kościeliską. Spacer ten wymaga minimalnego przygotowania fizycznego oraz mentalnego, praktycznie żadnego sprzętowego, nie potrzeba też doświadczenia wysokogórskiego. Organizacja wycieczki do Doliny Kościeliskiej nie jest też związana z dodatkowymi i trudnymi do zdobycia uprawnieniami. Co więcej, wyprawa do Doliny Kościeliskiej niesie ze sobą ryzyka: brak poznania „całości” pasma (lub chociażby widoku gór z wysokiego szczytu), osoba będąca na spacerze w Dolinie Kościeliskiej może się uznać za turystę podobnego do zdobywcy Gerlacha, spacer do Doliny Kościeliskiej grożą umasowieniem turystyki i zwiększenia jej negatywnego oddziaływania na przyrodę Tatr.

Celem tego przykładu nie jest ukazanie, że Sebastian Gałęcki myli się, gdy wskazuje na wysoki ideał moralny i go promuje. Jednakże nie ma racji, po

pierwsze, nie poddając analizie ryzyk związanych z osiąganiem wysokich ideałów moralnych. Po drugie, uznając sposoby życia, które nie dążą do takiego ideału, za mało lub wręcz bezwartościowe, wyraża raczej własne przekonania niż uargumentowaną tezę.

Podział na wierność równoległą i gwiazdzistą pozwala uznać, że można realizować ideały moralne nawet w takich granicach jako role społeczne. Odwołując się do przykładu: jeżeli nawet czymś najlepszym jest wspinaczka na Gerlach, to dobrze jest pójść na spacer do Doliny Kościeliskiej (a nawet wjechać kolejką na Gubałówkę, żeby stamtąd podziwiać panoramę Tatr), a najgorzej jest unikać ruchu (i obcowania z pięknem Tatr) w ogóle. Twierdzenie mojego Adwersarza przypomina więc raczej zdanie: jeżeli nie zdobyłeś Gerlacha, to nie byłeś w Tatrach, nie możesz nazywać się tatrzańskim turystą. Ja natomiast twierdzę: skoro jeszcze nie jesteś gotowy na zdobycie Gerlacha, to możesz wszak przejść się Doliną Kościeliską. Co więcej, taki spacer może cię zachęcić do zdobycia wyższych partii gór. Należy też pamiętać, że umiejętności (oraz sprzętu), które są potrzebne do zdobycia Gerlacha prawdopodobnie nie będziesz wykorzystywał do spaceru po Rynku Głównym w Krakowie – tam będziesz w roli przechodnia lub turysty miejskiego.

Podsumowując i jednocześnie odnosząc się do zarzucanej mi przez Sebastiana Gałęckiego „pluralizacji idealności”, staram się w rozwijanej przeze mnie etyce przywództwa odróżniać przywódców moralnie idealnych (lub bliskich temu ideałowi) od przywódców wystarczająco dobrych. Przykładem lidera wystarczająco dobrego może być bigamista i rozpustnik, twórca podwalin pod złoty wiek Królestwa Polskiego: król Kazimierz Wielki. Adwersarz nazywa moje podejście „dziwną filozoficznie i językowo pluralizacją «idealności»”. Stwierdza kategorycznie:

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* (GAŁECKI 2025, s. 279)

Rozumiem to, odwołując się do mojego przykładu, tak: albo ktoś wchodzi na Gerlach, albo nie jest turystą tatrzańskim. Mój model zakłada przestrzeganie zasad moralnych w obrębie roli (ról) jako element lepszy od nieprzestrzegania ich w ogóle. W tym sensie nie tylko *tertium datur*, lecz także prowadzi to do zauważania wielu obszarów, w których dana osoba (dany lider) postępuje w sposób właściwy. I jeżeli jako lider postępuje w sposób moralnie właściwy, to dobrze (z moralnego punktu widzenia). Jeszcze lepiej, jeżeli postępuje zgodnie

z modelem wierności gwiazdzistej. Lecz jest to – jak proponuję w *Etyce przywództwa* – wymóg supererogacyjny, tzn. należy podziwiać ludzi, którzy tak postępują, lecz nie potępiać tych, którzy w obrębie swoich ról przestrzegają zasad moralnych. Stwierdzenie Sebastiana Gałęckiego, iż takie podejście jest charakterystyczne dla modeli troszczących się o skuteczność lidera jest kolejnym zastosowaniem „heurystyki maksymalizacji”. Model, który proponuję, opierając się na rozróżnieniu poziomów zobowiązań lidera, pozwala na wskazanie moralnych minimów oraz moralnych ideałów. Pomiędzy nimi jest przestrzeń do rozwoju liderów (i zwolenników).

ODPOWIEDŹ AGNIESZCE LEKKIEJ-KOWALIK

Dziękuję Agnieszce Lekkiej-Kowalik za wskazanie na (co najmniej) podwójny wymiar znaczenia pojęcia „przywództwo” – techniczny i aksjologiczny. W moich odpowiedziach skupie się przede wszystkim na „potrzebie metafizyki” i jej znaczeniu w etyce, a zwłaszcza w etyce przywództwa. Poruszę także wątek supererogacji i zakresu obowiązków liderów.

W pracach na temat etyki przywództwa, jak wspomniałem w odpowiedziach Karolowi Chrobakowi i Dominice Dzwonkowskiej, istnieje postulat powiązania definicji „dobrego przywódcy” z dwoma wymiarami: efektywnościowym i etycznym. Agnieszka Lekka-Kowalik postuluje jeszcze większą unifikację. Jeżeli dobrze rozumiem jej propozycję, sam termin „lider / przywódca” powinien być zarezerwowany dla osób, które wywierają wpływ w sposób moralnie godziwy. Owa moralna godziwość winna odnosić się do celów, środków i skutków procesu przywództwa. Autorka zaznacza, że zasięg moralnej odpowiedzialności lidera powinien obejmować również konsekwencje jego działalności, ponoszone przez osoby, które nie są jego zwolennikami. Jest to bardzo ciekawa propozycja i jej wdrożenie niewątpliwie zwiększyłoby presję na moralnie godziwe działania liderów. Problem w tym, iż jeszcze bardziej niż propozycja Joanne Ciulli odchodzi od potocznego sposobu posługiwania się terminem „przywódca”, a co za tym idzie, mogłaby wprowadzić jeszcze większy zamęt pojęciowy. Zamęt ten polegałby na posługiwaniu się terminami „lider” / „przywódca”, przede wszystkim w języku potocznym, zarówno w znaczeniu aksjologicznie neutralnym, jak i pozytywnym. Niemniej sam pomysł, od praktycznej strony, moim zdaniem wart jest promowania. Można by wtedy stracić status przywódcy w momencie, gdy dana osoba zaangażuje się w działania moralnie naganne.

W kolejnych fragmentach Agnieszka Lekka-Kowalik wskazuje:

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 (2025, s. 286).

W pierwszym zdaniu chodzi najprawdopodobniej o teorię osoby, a nie o jakąś konkretną (lub abstrakcyjną) osobę. Zatem należy je zmienić na „miarę poprawy [dostarczy] koncepcja osoby przyjęta w danym modelu przywództwa”. Nie wydaje się to zdaniem słusznym. „Miara poprawy”, a dokładnie rzecz biorąc „kryteria poprawy” mogą być wewnętrzne lub zewnętrzne względem modelu przywództwa. W przypadku kryteriów wewnętrznych sam model określa ocenę środków i celów. Kryteria zewnętrzna oznaczają, że propozycje dotyczące przywództwa są oceniane według teorii, norm lub stanu etyki pochodzącego spoza modelu, np. za pomocą jakiejś teorii etycznej albo aktualnie obowiązujących wartości i norm w danej społeczności. Osobiście skłaniam się do przyjmowania kryteriów zewnętrznych. Kryteria zdefiniowane tylko wewnętrznie mogą prowadzić do działań i skutków społecznie i moralnie nieakceptowalnych. Modele przywództwa powinny być oceniane według kryteriów zewnętrznych i wewnętrznych. Proponowane w nich koncepcje osoby, podobnie jak koncepcje dobra i postępu, powinny być poddawane analizom. Wyniki tych analiz można przedstawiać opinii publicznej w celu wydania osądu. Osąd ten może prowadzić do bardziej świadomej zgody lub równie świadomego odrzucenia danego modelu przywództwa, czy też danego przywódcy. Więcej na ten temat pisałem w odpowiedzi Piotrowi Duchlińskiemu, gdy poruszałem kwestię modelu etyki szczegółowej Veatcha.

Następnie Agnieszka Lekka-Kowalik stwierdza, iż „Wszystkim modelom brakuje więc osadzenia w metafizyce” (2025, s. 286). „Osadzenie w metafizyce” ma prowadzić do odkrycia niezależnej od uznania poszczególnych liderów (lub innych ludzi) obiektywnych podstaw aksjologicznych. Autorka pisze:

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 czemukolwiek i wierności jako cnoty, tj. wierności prawdziwym wartościom (LEKKA-KOWALIK 2025, s. 287).

Do kwestii relacji między etyką a metafizyką odnosiłem się już odpowiadając Piotrowi Duchlińskiemu. Uzupełniając tamtą odpowiedź, zaznaczę, że nie podzielałam optymizmu Agnieszki Lekkiej-Kowalik co do pewności aksjologicznej płynącej z osadzenia metafizycznego. Można rozważyć taki przykład: na

podstawie rzetelnych badań antropologicznych i metafizycznych zostaje ustalone, iż natura człowieka jest darwinistyczna, czyli najpełniej realizuje się w walce o przetrwanie. Na tej podstawie tworzona jest aksjologia, głosząca wysoką wartość przeżywania najlepiej przystosowanych. W konsekwencji powstaje etyka, w której normy są wyrazicielem tej wartości. Moralnie słuszne staje się wzajemne oszukiwanie (maskowanie), przemoc, nawet polowania na innych przedstawicieli własnego gatunku. Ludzkość żyje zgodnie ze zidentyfikowaną obiektywną naturą. Jednak świat taki daleki jest od naszych dzisiejszych aksjologicznych i moralnych intuicji.

Przykład ten ma pokazać, iż odwoływanie się do metafizyki i próby ugruntowania w niej etyki niekoniecznie będzie prowadzić do takich skutków, jakie są zamierzone, czyli, jak przypuszczam, podniesienia moralnego poziomu ludzkości. Twierdzenia metafizyczne także podlegają selekcji, a jednym z kryteriów selekcyjnych mogą być kwestie etyczne. Wracając do przykładu: nawet gdyby powstały takie ustalenia, to nadal, prawdopodobnie, głoszona byłaby moralność gloryfikująca altruizm, miłość wzajemną czy oddanie, tzn. zachęcająca do przekraczania albo nawet odejścia od społecznego darwinizmu. Oznacza to, że przekonania etyczne mogą służyć do selekcji teorii metafizycznych. Jak wspominałem w odpowiedzi Piotrowi Duchlińskiemu, służą temu dwa rodzaje kryteriów: metodologiczne i etyczne. Sama Agnieszka Lekka-Kowalik podaje takie kryteria, pisząc: „Musiałaby to być jednak metafizyka realistyczna, traktująca wartości jako obiektywny aspekt świata, który człowiek nie ustanawia, ale może odkryć” (LEKKA-KOWALIK 2025, s. 287). Takie stwierdzenie, po pierwsze, stawia nas daleko od zasady *sine ira et studio*. Po drugie, wskazuje z góry, co powinno (!) być odnalezione, niezależnie od rzeczywistych wyników poszukiwań. Po trzecie wreszcie, grozi popadnięciem w błąd potwierdzenia – badacz, konstruując metafizykę, będzie się skłaniał, nawet nieświadomie, do ustaleń zgodnych z przyjętym celem i kryteriami. Być może Autorka dostrzega pragmatyczny efekt traktowania wartości jako obiektywnego efektu świata – trudniej je wtedy naruszyć, mogą być bardziej przekonujące dla podmiotów moralnych. Jednakże ten aspekt pragmatyczny nie powinien zakłócać rzetelnego badania i namysłu filozoficznego.

Wreszcie, ponownie odwołuję się do odpowiedzi Piotrowi Duchlińskiemu, nawet ustalenie jakiejś natury człowieka czy istnienia wartości nie oznacza, że powinniśmy żyć zgodnie z ustaloną naturą czy wartościami. Twierdzenie „życie zgodnie z obiektywnym porządkiem aksjologicznym jest moralnie słuszne” wymaga uzasadnienia. Podobnie nie mam jasności, dlaczego, jak twierdzi Autorka,

[...] kwalifikowanie czynów liderów jako zakazane, neutralne, nakazane i supererogacyjne, ale nie dokonuje eksplikacji własnych założeń metafizycznych i antropologicznych, na których się opiera. Dopiero wtedy dałoby się tę kwalifikację uzasadnić nie jedynie skutecznością (a to wymiar podlegający badaniom nauk szczegółowych), ale także wskazaniem na naturę człowieka, społeczeństwa, celów itd. (LEKKA-KOWALIK 2025, s. 289).

Jak się wydaje, można moją kwalifikację uzasadnić w odmienny niż jedynie skutecznością sposób. Jak podaję w *Etyce przywództwa* (2021, 391–392), moim celem było uporządkowanie wielu norm i zaleceń moralnych dla liderów. Nie jestem pewien, czy takie uporządkowanie można uzasadnić skutecznością. Gdyby to byłby mój główny cel, raczej poszedłby w stronę „poradnika etycznego” dla liderów niż analiz filozoficznych. Uporządkowanie zasad może prowadzić do łatwiejszej ich krytyki, która, z kolei, może doprowadzić do lepszego poznania i kodyfikacji etyki przywództwa.

Odnosząc się do rozważań Autorki nad kwestią wierności równoległej i gwiazdzistej, zostaje tu przedstawiona próba odejścia od zaproponowanego przeze mnie rozróżniania na poziom wymagany i supererogacyjny. Agnieszka Lekka-Kowalik proponuje, używając języka Kanta, uznać wierność gwiazdzistą za obowiązek niezupełny. Jak mówi Kant, obowiązki takie

[...] pozostawiają one przestrzeganiu (stosowaniu się do nich) pewien przedział (latitudo) wolnego wyboru, tzn. nie mogą jednoznacznie określić, co i jak wiele ma się uczynić, zmierzając do celu, który zarazem jest obowiązkiem (KANT 2005, 58).

Dążenie do wierności gwiazdzistej miałoby być obowiązkiem, jednak droga, jaką lider (i zapewne każdy człowiek) powinien wybrać do jej realizacji, zostawia pewien zakres wolności. Obowiązek niezupełny nie dyktuje, co należy robić, ale wskazuje cel, do którego należy dążyć. Bardzo dziękuję Autorce za ten trop. W takim podejściu dążenie do zachowania wierności gwiazdzistej przestawałoby być supererogacyjne. Ten ideał moralny stawałby się, by jeszcze raz użyć Kantowskiego wyrażenia, obowiązkiem. Niewątpliwie ta koncepcja wymaga dalszego namysłu i, być może, modyfikacji propozycji przedstawionej w *Etyce przywództwa*. Zgadzam się również ze stwierdzeniem, że: „zbudowanie integralnej etyki przywództwa jest ciągle pilnym zadaniem badawczym” (LEKKA-KOWALIK 2025, s. 290).

REFERENCJE

- BLIKLE, Andrzej. 2018. *Doktryna jakości*. Warszawa: OnePress.
- CIULLA, Joanne. 1995. „Leadership Ethics: Mapping the Territory”. *Business Ethics Quarterly* 5 (1): 5–28. <https://doi.org/10.2307/3857269>.
- GAŁECKI, Sebastian. 2025. „Integralność równoległa a problem fragmentacji (compartmentalization)”. *Roczniki Filozoficzne* 73 (2): 269–282. <https://doi.org/10.18290/rf25732.14>.
- JEAGER, Werner. 2001. *Paideia*. Tłum. Marian Plezia, Henryk Bednarek. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- KANT, Immanuel. 2005. *Metafizyczne podstawy nauki o cnocie*. Tłum. Włodzimierz Galewicz. Kęty: Antyk – Marek Derewiecki.
- 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>.
- LALOUX, Frederic. 2015. *Pracować inaczej*. Tłum. Marek Konieczniak. Warszawa: Studio EMKA.
- LEKKA-KOWALIK, Agnieszka. 2025. „O metafizyczne podstawy etyki przywództwa”. *Roczniki Filozoficzne* 73 (2): 283–292. <https://doi.org/10.18290/rf25732.15>.
- MIELCZARSKI, Cyprian. 2010. *Sofiści i polityka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- MILLER, Franklin. G., i Alan WERTHEIMER. 2010. „Preface to a Theory of Consent Transactions: Beyond Valid Consent”. W: *The Ethics of Consent. Theory and Practice*, red. Franklin G. Miller i Alan Wertheimer, 79–105. Oxford–New York: Oxford University Press.
- PRIMORATZ, Igor. 2012. *Filozofia seksu*. Tłum. Joanna Klimczyk. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- SCHOPENHAUER, Arthur. 1976. *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*. Tłum. Bolesław i Lucja Konorscy. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- STOCKI, Ryszard, Piotr PROKOPOWICZ i Grzegorz Żmuda. 2012. *Pełna partycypacja w zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- TOMASZ z AKWINU. 1970. *Suma teologiczna*. T. 18: *Sprawiedliwość*. Tłum. Feliks W. Bednarski. London: Veritas.
- VEATCH, Robert M. 2010. „Zawodowa etyka medyczna: fundament jej zasad”. Tłum. Włodzimierz Galewicz. W: *Moralność i profesjonalizm. Spór o pozycję etyk zawodowych*, red. Włodzimierz Galewicz, 305–332. Kraków: Universitas.