

Jarosław Kucharski

E

T

Y

K

A

P

R

Z

Y

W

Ó

D

Z

T

W

A

Wydawnictwo Naukowe  
Akademii Ignatianum w Krakowie

Kraków 2021

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	9
<b>1. Czym jest przywództwo?</b>	13
Definicje przywództwa	14
Opisowe definicje przywództwa	15
Normatywne definicje przywództwa	18
Specyfika bycia liderem	21
Lider a manager – w stronę normatywnej i opisowej definicji przywództwa	21
Główne problemy etyki przywództwa	29

## CZĘŚĆ I

### ETOS PRZYWÓDZTWA – SPOJRZENIE HISTORYCZNE

<b>2. Sofistyczne modele przywództwa</b>	39
Protagoras o przywództwie	42
Przywódca Kaliklejski	44
Podsumowanie sofistycznych modeli przywództwa	47
<b>3. Platońska koncepcja przywództwa – lider jako demiurg</b>	51
Demiurg jako wzorzec lidera	51
Koncepcja przywódcy w <i>Państwie</i>	53
Prawodawca na podstawie <i>Polityka</i>	58
Wizerunek przywódcy w <i>Prawach</i>	61
Lider a podwładni	63
Współczesne inspiracje Platońskim modelem	66
<b>4. Przywódca „naturalny” – Arystotelesowski model przywództwa</b>	71
Podział ról w gospodarstwie domowym	72
Rola rozumu	74
Problem racjonalności w procesie przewodzenia	78
Cnoty dobrego przywódcy	82
Cechy liderów w poszczególnych ustrojach	85
Jak dobry lider sprawuje władzę?	91
<b>5. Marek Aureliusz i stoicki ideał przywódcy</b>	97
Marek Aureliusz jako teoretyk i praktyk przewodzenia	99
Podsumowanie – Aureliuszowy ideał przywództwa	110

<b>6. Przywództwo z urzędu a przywództwo z łaski – Augustyna Aureliusza teoria przywództwa</b>	113
Cele i legitymizacja władzy	113
Dwie role biskupa	117
Trzy źródła władzy biskupa	118
Normy dotyczące liderów (pasterzy) w <i>Kazaniu 46</i>	120
Problem donatyzmu i odejście od zasady spójności moralnej lidera	129
<b>7. Tomasza z Akwinu koncepcja przywództwa</b>	137
Kwestia władzy w filozofii Akwinaty	137
Koncepcja władzy w <i>O królowaniu (De regno)</i>	139
Funkcje władcy	143
Władca jako zastępca Boga na ziemi	148
Roztropność i spójność wewnętrzna władcy	150
Podsumowanie	154
<b>8. Etyka przywództwa w teorii Niccolò Machiavellego</b>	159
Lider a zwolennicy	159
Zasady przywództwa według Machiavellego	163
<b>9. Hobbesowska etyka lidera-suwerena</b>	171
Teoria motywacji	171
Zadania suwerena	175
Zgoda poddanych a suweren	177
Moralność suwerena/lidera	179
<b>10. Kantowska teoria przywództwa</b>	187
Człowieczeństwo jako cel rozwoju	187
Cel przywództwa	190
Obowiązki przywódcy	195
<b>11. Bohater, geniusz, lider – etyka przywództwa według Georga Wilhelma Friedricha Hegla</b>	203
Przywództwo i Duch świata	203
Etyka, moralność i prawo w filozofii Hegla	205
Lider świadomy i nieświadomy	209
<b>12. Przywództwo użyteczne na podstawie teorii Johna Stuarta Milla</b>	219
Geniusze w użyteczności Milla	220
Etyka przywódców-geniuszy	224
<b>13. Kreatywne przywództwo według Fryderyka Nietzschego</b>	229
Nadczłowiek, geniusz, lider	229
Lider jako twórca wartości	234
Moralność nadczłowieka, moralność lidera	241
Przywódcy i wierność ( <i>integrity</i> )	243
Nadczłowiek jako stoicki król-filozof	244
Relatywizm moralny Nietzschego	245

<b>14. Teorie przywództwa w koncepcjach klasycznych filozofów – podsumowanie</b>	251
--	-----

## CZĘŚĆ II

### WSPÓŁCZESNE (NORMATYWNE)

#### KONCEPCJE PRZYWÓDZTWA

<b>15. Przywództwo transakcyjne i transformujące/transformatywne – zagadnienia etyczne</b>	259
Definicja przywództwa Jamesa MacGregora Burnsa	259
Przywództwo transakcyjne i transformujące	261
Założenia metaetyczne teorii przywództwa Burnsa	265
Przywództwo transformatywne ( <i>transformational leadership</i> ) Bernarda Bassa	269
Autentyczne i nieautentyczne przywództwo transformatywne	272
Relacje ze zwolennikami	273
Problemy etyczne w modelu przywództwa autentycznie transformatywnego	275
<b>16. Przywództwo służebne</b>	277
Definicja przywództwa służebnego	277
Problemy moralne w modelu przywództwa służebnego	282
<b>17. Przywództwo autentyczne</b>	287
Przywództwo a autentyczność	291
Etyka przywódcy autentycznego	295
<b>18. „Herosi zarządzania” – przywództwo charyzmatyczne</b>	297
Maxa Webera pojęcie charyzmy	298
Główne cechy przywództwa charyzmatycznego	300
Psychologia przywództwa charyzmatycznego	302
Model przywództwa charyzmatycznego – propozycja druga	304
Etyka lidera charyzmatycznego	311
Etyczne problemy w przywództwie charyzmatycznym	313

## CZĘŚĆ III

### ETYKA PRZYWÓDZTWA – ZAGADNIENIA METAETYCZNE

<b>19. Problem wierności (<i>integrity</i>) w etyce przywództwa</b>	321
Definicje i tłumaczenia pojęcia <i>integrity</i>	321
Poziomy wierności ( <i>integrity</i> ) i jej neutralność	328
Zakres wierności	333
Wierność: wartość autoteliczna czy instrumentalna?	339
Etyka przywództwa a wierność	341
Wierność ( <i>integrity</i> ) jako podstawa oceny moralnej lidera	344
<b>20. Etyka przywództwa a paternalizm</b>	353
Definicje paternalizmu	353
Rodzaje paternalizmu	357

Moralna ocena paternalizmu	358
Problem paternalizmu libertariańskiego w etyce przywództwa	361
<b>21. Etyka przywództwa jako przykład „etyki wyjątków moralnych”</b>	365
„Syndrom Batszeby” i jego interpretacje	366
Price’a argumenty na rzecz etyki bezwyjątkowej	370
Lider jako osoba uprawniona przez zwolenników do naruszania norm moralnych	376
Etyka lidera codziennego	383
Etyka lidera jako etyka roli społecznej	386

## CZĘŚĆ IV

### ETYKA PRZYWÓDZTWA – PROPOZYCJA NORMATYWNA

<b>22. Czyny zakazane w etyce przywództwa</b>	393
Czyny zakazane – wymiar samego lidera	393
Czyny zakazane – wymiar sposobu przewodzenia	394
Czyny zakazane – wymiar celów	396
<b>23. Czyny neutralne z punktu widzenia etyki przywództwa</b>	399
Czyny neutralne – wymiar samego lidera	399
Czyny neutralne – wymiar środków przewodzenia	400
Czyny neutralne – wymiar celów	400
<b>24. Czyny nakazane w etyce przywództwa</b>	403
Czyny nakazane – wymiar samego lidera	404
Działania zalecane – środki przewodzenia	407
Czyny zalecane – obszar celów przywództwa	417
<b>25. Supererogacja w etyce lidera</b>	419
Działania supererogacyjne – wymiar samego lidera	421
Działania supererogacyjne – środki przewodzenia	422
Supererogacja a cele przewodzenia	424
<b>26. Podsumowanie propozycji normatywnej etyki przywództwa</b>	427
<b>Zakończenie</b>	429
<b>Bibliografia</b>	435
<b>Indeks osobowy</b>	449
<b>Indeks terminów</b>	455
<b>Summary</b>	457

## Wstęp

Jaką etykę zaproponować ludziom kreatywnym, przyzwyczajonym do przekraczania istniejących ograniczeń i wytyczania wyzwań innym? W jaki sposób przekonać tych, którzy sami kreują zasady, do przestrzegania zasad? Takie podejście wskazuje na podstawową trudność w etyce przywództwa. Jak szerzej zostanie to opisane w pierwszym rozdziale, przywódcy to kreatorzy, osoby wprowadzające zmiany, dążące do wprowadzania nowych norm, wzorców czy sposobów działania. Przyjęty w rozdziale pierwszym model przywództwa uprawnia do takiego, wręcz Nietzscheańskiego postrzegania przywódców. Stąd poszukiwanie norm etycznych, których będą przestrzegać, jest – jak się wydaje – od początku obarczone dodatkową trudnością. Chodzi mianowicie o spójność w ramach pełnionych przez liderów ról społecznych. Jeżeli bycie przywódcą wymaga kreatywności i wychodzenia ze schematów, to wymaganie od takiej osoby, żeby właśnie przestrzegali schematów, jakie są zawarte w niektórych systemach etycznych. Jeżeli dodatkowo uwzględnimy istnienie liderów moralności – osób, które dążą do zmiany norm moralnych powszechnych w danym społeczeństwie (np. przywódcy ruchów abolicjonistycznych), wówczas można dojść do wniosku, że samo sformułowanie „etyka przywództwa” to oksymoron. Może tak się stać, szczególnie że wielu historycznych (i współczesnych) przywódców uważa się za uprawnionych do przekraczania wszelkich norm, także moralnych, przestrzegając je jako niepotrzebne ograniczenia na drodze do właściwej zmiany.

Stosowane nazwy „przywódca” i „lider” będą poniżej traktowane synonimicznie. Osoby, które podążają za liderami – *followers* – określa się jako „zwolenników”. Niekiedy, gdy jest to uzasadnione analizą wybranej teorii, pojęcie „zwolenników” zastępują „poddani” – osoby, które muszą podlegać danemu władcy. Pewną trudność nastrocza zdefiniowane samego przywództwa. W 1991 roku wyróżniono (na podstawie literatury anglojęzycznej) 221 definicji przywództwa<sup>1</sup>; można śmiało założyć, że liczba ta

---

1 Por. J.C. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger Publishers, London 1995, s. 38–44.

rośnie wykładniczo. Dlatego też pierwszy rozdział jest poświęcony omówieniu różnych definicji przywództwa oraz doprecyzowaniu definicji przyjętej w późniejszych rozdziałach. Właściwe zdefiniowanie przywództwa pozwoli na określenie głównych pól działalności lidera i różnych pomiędzy liderami a managerami. Dzisiaj używa się terminu „lider”/„przywódca” na określenie osoby kierującej pewną organizacją (firmą, partią polityczną, organizacją religijną) niezależnie od rzeczywistych funkcji, jakie osoba ta wykonuje. Wskazanie na wybraną definicję przywództwa (za pomocą opisu funkcji lidera) pozwoli na bardziej precyzyjne odróżnienie liderów od osób, które są liderami nazwanymi. Przyjęta definicja ma również aspekt normatywny – pozwala na wskazanie, jakie działania należy podejmować, aby być uznanym za lidera.

W części pierwszej podjęto analizę poglądów klasycznych filozofów na etykę władzy i etykę władców, w tym etykę przywództwa. Analizowane teorie nie zawsze będą odnosiły się do przyjętej w pierwszym rozdziale definicji lidera. Celem tych poszukiwań nie jest jednak wykazanie, że jedna z dwudziestowiecznych definicji przywództwa była obecna w myśli klasycznych filozofów prawie od zarania myśli filozoficznej. Celem tej analizy jest sprawdzenie, dlaczego tak wielu filozofów wyodrębniło władców jako osobny zbiór osób, którym przypisywało nie tylko specyficzne obowiązki, ale również specyficzne uprawnienia, niekiedy wychodzące daleko poza te, które miały obowiązywać „zwykłych ludzi”. Innymi słowy, główny cel to poszukiwanie obecnego w kulturze etosu przywódcy. Rekonstrukcja poglądów pozwoli na ustalenie, w jaki sposób poszczególni filozofowie uzasadniali szczególne uprawnienia władców, jakie wymagania etyczne stawiali przed tymi, którzy mieli przewodzić innym oraz jak rozumieli cel sprawowania władzy. Poczynione ustalenia posłużą jako podstawa do poszukiwań norm w ramach konstruowanej etyki przywództwa.

W następnej części uwaga jest skupiona na współczesnych, normatywnych modelach przywództwa: transakcyjnym, transformującym/transformacyjnym, autentycznym, służebnym i charyzmatycznym. Podobnie jak w modelach historycznych, nacisk jest położony na wyłuskanie zasad etycznych stawianych przez autorów tych modeli oraz uzasadnień tychże zasad. Zauważyć należy, że niekiedy uzasadnienia te będą pochodziły z przyjętych założeń co do stopni rozwoju moralnego, teorii naukowych, na których opierają się autorzy, analizy biografii wybranych przywódców oraz zasad moralnych zinternalizowanych przez autorów. W innych przypadkach normy będą uzasadniane pragmatycznie, to jest wyższą skutecznością liderów, którzy się do nich stosują. Ich rekonstrukcja i analiza pozwolą na wyklarowanie

samych zasad oraz sprawdzenie, na ile silne są ich uzasadnienia, a także na ile sami autorzy zdają sobie sprawę z konsekwencji proponowanych rozwiązań.

Następna część poświęcona jest omówieniu kwestii szczegółowych w ramach etyki przywództwa, które wyniknęły z analizy historycznych i współczesnych modeli przywództwa. W szczególności omówione zostają takie zagadnienia jak: kwestia wierności (prawości, spójności moralnej, *integrity*) przywódców, jej modeli i zakresu, zagadnienie tworzenia i uzasadniania wyjątków od powszechnych norm moralnych w ramach etyki przywództwa oraz wskazanie na znaczenie definicji roli społecznej przywódcy. Wątki, które są omówione w tej części, przewijały się przez dwie poprzednie. Tutaj są poddane analizie oraz, niekiedy, wskazane są słabości braku filozoficznego namysłu nad zaleceniami podawanymi przez twórców różnych modeli przywództwa. Brak dookreślenia głównych kategorii moralnych powoduje, że teorie te zdają się wносить więcej problemów, niż je rozwiązywać.

Ostatnia część jest poświęcona przedstawieniu modelu etyki przywództwa niezależnego od przyjętego modelu przywództwa. Jest to istotne, ponieważ zaproponowany model może być wolny od mankamentów stwierdzonych w teoriach modelozależnych. Propozycja oparta jest na wyodrębnieniu czynów zakazanych, czynów neutralnych, czynów nakazanych oraz czynów nadobowiązkowych w ramach etyki lidera. Przyjęcie takiego schematu pozwala uporządkować różne wytyczne moralne wysuwane pod adresem liderów w kwestii sposobu ich realizacji i zakresu obowiązywania.

W książce nie ma z góry przyjętej określonej orientacji etycznej, choć można stwierdzić pewną inklinację autora w kierunku etyki kantowskiej. Zabieg ten jest podyktowany chęcią analizy wybranych teorii etycznych i modeli przywództwa w zgodzie z ich założeniami, nie zaś z punktu widzenia zewnętrznej teorii. Takie podejście pozwala także na zaproponowanie teorii normatywnej, która może być zaadaptowana przez zwolenników różnych teorii etycznych.

\* \* \*

Serdecznie dziękuję wszystkim osobom, które inspirowały mnie, wspierały oraz pomagały w napisaniu tej książki. W pierwszej kolejności dziękuję mojej Żonie Annie oraz wspaniałym córkom: Alicji Freyi i Małgosi Katli. Specjalne słowa podziękowani kieruję do społeczności akademickiej Akademii Ignatianium w Krakowie, na czele z JM Rektorem prof. dr hab. Józefem Bremerem SJ za umożliwienie podjęcia badań nad etyką przywództwa. Dziękuję także władzom Wydziału Filozoficznego mojej uczelni –



o. prof. dr. hab. Tomaszowi Homie SJ oraz o. dr. Jackowi Poznańskiemu SJ. Za inspirację do zajęcia się tym tematem dziękuję Stefanowi Dunin-  
-Wąsowiczowi oraz społeczności zgromadzonej wokół Europejskiego Centrum Spraw Pracowniczych (Europäische Zentrum für Arbeitnehmerfragen). Serdecznie dziękuję współpracownikom, przede wszystkim Piotrowi Duchlińskiemu i Łukaszowi Burkiewiczowi za pomoc, uwagi i wsparcie w trakcie pisania książki. Bardzo dziękuję również Recenzentom: dr. hab. Karolowi Chrobakowi i dr. hab. Ryszardowi Wiśniewskiemu, prof. UJD za pracę włożoną w zrecenzowanie książki i wskazanie obszarów wymagających korekty. Serdecznie podziękowania kieruję także do Jerzego i Marii Kucharskich.

Pragnę również podziękować wielu osobom, które pozwolę sobie wymienić w kolejności alfabetycznej: Adrianie i Sebastianowi Ambrozińskim, Barbarze i Markowi Bergierom, Urszuli Bogatyńskiej, Halinie i Witoldowi Bogatyńskim, Jackowi Bielasowi, Ewie Bolińskiej, Dariuszowi Dańkowskemu SJ, Bartoszowi Gostkowskemu, Andrzejowi Jani, Paulinie i Pawłowi Kaszowskim, Jakubowi Kozłowskiemu, Ewie Kucharskiej, Kacprowi Kucharskiemu, Helenie i Ryszardowi Kucharskim, Ireneuszowi i Agnieszce Kucharskim, Janowi Kucharskiemu, Adamowi Majowi COr, Arkadiuszowi Mizdrakowi, Elżbiecie i Leszkowi Mizdrakom, Indze Mizdrak, Karolowi Mizdrakowi, Joannie i Aymeri de Monplanet, Jadwidze i Józefowi Odzimekowi, Pawłowi Odzimekowi, Piotrowi Odzimekowi, Bożenie i Robertowi Pogodzińskim, Marcie i Adamowi Pogodzińskim, Jackowi Prusakowi SJ, Tadeuszowi Reimusowi, Danucie i Markowi Roikom, Marcinowi Samkowi, Bożenie i Janowi Schonthalerom, Renacie i Mariuszowi Szczepanowskim, Agnieszce Trąbce, Justynie Trąbie i Janowi Wawrzyniakowi.

Chciałbym także podziękować członkom Zarządu firmy Inphotech Sp. z o.o.: prezesowi Tomaszowi Nasiłowskiemu, Katarzynie Pawlik, Małgorzacie Kuklińskiej, Markowi Napierale, Tadeuszowi Tenderendzie i Łukaszowi Węglarzowi (prezesowi Polskiego Centrum Fotoniki i Światłowodów) za możliwość weryfikacji niektórych hipotez oraz stworzenie okazji do obserwacji działań liderów *in vivo*. Dziękuję także całej społeczności zgromadzonej wokół firmy Inphotech Sp. z o.o.

# 1. Czym jest przywództwo?

Etyka przywództwa jest etyką stosowaną, którą można uznać za poddziedzinę etyki zarządzania. Z uwagi jednak na specyficzne funkcje przywódcy, które odróżniają tę rolę od „zwykłego” zarządzającego, pojawiają się w niej problemy nieobecne w etyce zarządzania. Na początku należy więc podjąć próbę zakreslenia obszaru, którym etyka przywództwa się zajmuje. Służyć temu będzie próba dookreślenia zjawiska przywództwa i wskazania istotnych cech samego lidera. Następnie wskazane zostaną rodzaje definicji przywództwa – opisowe i normatywne. Potem przedstawione będą główne elementy oddziaływań przywódców, a następnie główne problemy etyczne, jakie niesie ze sobą fenomen przywództwa.

Odnosnie do pojęcia przywództwa należy wprowadzić pewne uporządkowanie definicyjne. Współcześnie, szczególnie w języku potocznym, pojęcia „przywództwo” bądź „lider” używa się w znaczeniu „przewodniczący” (na przykład partii politycznej), „dyrektor generalny” (organizacji), „głównodowodzący” (armii) czy „przewodniczący rady nadzorczej” lub innego organu nadzorczego (na przykład spółki akcyjnej lub fundacji). Potoczne użycie terminu „lider” lub „przywódca” utrudnia raczej, niż ułatwia wskazanie na istotne cechy liderów jako takich. W szczególności zatarciu ulega różnica pomiędzy „liderem”, „managerem” a potocznym „szefem” lub „kierownikiem”. Nazywanie zatem danej osoby, która sprawuje funkcję przełożonego „liderem” bądź „przywódcą”, należy uznać za uzus językowy. Tym samym etyka przywództwa to dziedzina wiedzy zajmująca się nie tyle po prostu zagadnieniami etyki sprawowania władzy, co w szczególności zagadnieniami sprawowania władzy na sposób przywódcy. W książce tej przyjmuje się, że przywództwo odróżnia się od zarządzania, a co za tym idzie, generuje ono specyficzne problemy natury moralnej, które nie zawsze są widoczne w zarządzaniu ludźmi. Tym, co między innymi odróżnia przywódców od managerów lub przewodniczących, jest odmienne nazewnictwo osób, którym się przewodzi. W klasycznych systemach władzy funkcjonował jasny podział na przełożonego i podwładnych (*subordinates*). W przypadku przywództwa nie mówi się już o podwładnych,

lecz raczej o zwolennikach (*followers*) – ludziach, którzy podążają za przywódcą, starając się realizować przedstawiane przez nich wizje.

## Definicje przywództwa

Przechodząc do kwestii definicyjnych, należy zauważyć, że pojęcie „przywództwa” (w dalszej części termin „przywódca” będzie używany synonimicznie z pojęciem „lider”) zostało odróżnione od „zarządzania” w latach siedemdziesiątych dwudziestego wieku, wraz z pojawieniem się książki Jamesa MacGregora Burnsa *Leadership* (pierwsze wydanie – 1978). Nie oznacza to jednak, że wcześniej pojęcie przywództwa nie funkcjonowało. Joseph C. Rost w 1991 roku zauważył, że powstało co najmniej 221 definicji przywództwa<sup>1</sup>. Od tamtego czasu powstało ich zapewne jeszcze więcej. Idąc za Joanne Ciulla<sup>2</sup>, można wyróżnić dominujące dla każdej dekady XX wieku definicje przywództwa:

Lata 20: [Przywództwo to] zdolność do przeprowadzenia woli lidera wśród tych, którzy są przewodzeni i wywoływania posłuszeństwa, szacunku, lojalności i współpracy.

Lata 30: Przywództwo to proces, w którym działania wielu osób są organizowane i ukierunkowywane przez jedną osobę.

Lata 40: Przywództwo to wynik umiejętności przekonywania lub kierowania ludźmi, niezależnie od prestiżu lub władzy pochodzącej ze sprawowanego urzędu lub okoliczności zewnętrznych.

Lata 50: [Przywództwo to działanie lidera w grupie.] Władza lidera jest spontanicznie rozpoznawana i przyznawana przez jego współpracowników.

Lata 60: [Przywództwo to takie] działania jednej osoby, które wpływają na inne osoby we wspólnym kierunku.

Lata 70: Przywództwo jest definiowane za pomocą pojęć wpływu uznaniowego. Wpływ uznaniowy oznacza tu takie zachowania lidera, które ten może zmieniać, w zależności od jednostki.

Lata 80: Niezależnie od złożoności zawartej w badaniach nad przywództwem, jego znacznie jest relatywnie proste. Przywództwo oznacza inspirowanie innych do podejmowania sensowych działań określonych przez lidera.

Lata 90: Przywództwo to relacja wpływu pomiędzy liderami a zwolennikami, którzy chcą dokonać realnych zmian, będących odzwierciedleniem wspólnych celów.

1 Por. J.C. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, dz. cyt., s. 38–44.

2 Por. J.B. Ciulla, *Leadership Ethics: Mapping the Territory*, „Business Ethics Quarterly” 1995, t. 5, nr 1, s. 11–12.

Wśród powyższych definicji można zauważyć przejście od koncentracji na osobie i oddziaływaniach lidera do relacji pomiędzy liderem i zwolennikami. Drugą dostrzegalną zmianą jest upodmiotowienie zwolenników, zaprzestanie traktowania ich wyłącznie jako narzędzi w rękach lidera. Można zaryzykować stwierdzenie, że w XX wieku wśród badaczy fenomenu przywództwa rozwijała się świadomość, iż sama koncentracja na osobie lidera nie jest adekwatna do opisu badanego fenomenu. Nadal jednak powstawały kolejne próby zdefiniowania bądź sklasyfikowania fenomenu przywództwa.

## Opisowe definicje przywództwa

Wśród istniejących definicji przywództwa należy jeszcze wyróżnić dwa rodzaje: opisowe i normatywne. Iwona Kuraszko do opisowych zalicza: koncepcje osobowości, koncepcje stylów zachowań, koncepcje sytuacyjne oraz koncepcje władzy<sup>3</sup>. Pierwsza z nich odnosi się do tradycyjnej teorii „wielkich ludzi” czy „wybitnych jednostek”. Jej podstawowym założeniem jest, że istnieją ludzie specjalnie predystynowani do przewodzenia innym z uwagi na posiadane cechy osobowości, takie jak charyzma czy umiejętność wpływu. Robert Karaszewski stwierdza, że w tym paradygmacie „dominujący punkt widzenia nakazywał sądzić, iż człowiek rodzi się z określonymi cechami i jedynie wybitne jednostki posiadają wrodzone uzdolnienia przywódcze”<sup>4</sup>. Ufano, że owe specyficzne cechy predestynują niektórych do przewodzenia innym. Z teorii tej wynika bezpośrednio, że przywództwa nie da się nauczyć, ktoś dane cechy albo posiada, albo nie. Jest to model antyegalitarny, oparty raczej na przypuszczeniach niż na empirii. Badania rozpoczęte w drugiej połowie XX wieku podały w wątpliwość istnienie wrodzonych cech przywódczych na rzecz tezy, że przywództwo zależy od innych, niekoniecznie wrodzonych czynników.

Koncepcja stylów zachowań, opracowana na podstawie metodologii badania zachowań, doprowadziła nie tyle do stworzenia ścisłej koncepcji przywództwa, lecz typologii zachowań przywódczych. Karaszewski podaje na podstawie badań Ralpha Stogdilla, Roberta R. Blake’a i Jean S. Mouton (*Leadership Grid*®), że głównymi wymiarami służącymi do pomiaru

---

3 Por. I. Kuraszko, *Etyka przywództwa: dlaczego, jak i gdzie idziemy?*, [w:] I. Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014, s. 21.

4 R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 108.

i klasyfikacji stylu przywództwa były orientacja na ludzi i na wyniki. Osiągnięcie wysokich wskaźników w obu wymiarach tworzy model przywództwa zespołowego, w którym lider i zwolennicy wspólnie inspirują się do wykonywania zadań. Wysokie wskaźniki orientacji na ludzi przy niskich wskaźnikach orientacji na wyniki tworzy tzw. model „przywództwa w klubie golfowym”, według którego członkowie zespołu koncentrują się bardziej na wzajemnych relacjach, niż na efektywności. Wysokie wskaźniki nakierowania na wyniki przy niskich wskaźnikach nakierowania na ludzi tworzą styl „władza – uległość”. W tym stylu lider wymusza uległość na zwolennikach i podporządkowuje działania wynikowi, a nie relacjom. Styl, w którym osiągane są umiarkowane wskaźniki w obu wymiarach, nazywany jest „przywództwem w połowie drogi”. Charakteryzuje go brak skrajności, niezbyt duży nacisk na wyniki i równie niezbyt duża dbałość o relacje. Ostatni styl, „podupadłe przywództwo” to styl, w którym przywódca jest wycofany, trwa jedynie dzięki inercji i umocowaniu instytucjonalnemu. Ani organizacja, ani zwolennicy nie mają wymiernych korzyści płynących z takich zachowań lidera<sup>5</sup>.

Przywództwo sytuacyjne odnosi się do kontekstów, w których niektóre cechy lidera mogą się okazać kluczowe. Zwraca się w nich uwagę nie tylko na zachowania lidera, ale także na działania jego otoczenia, kontekst, w którym przewodzi<sup>6</sup>. Inne zachowania są efektywne w kulturach o wysokim wskaźniku kooperacji, inne w kulturach indywidualistycznych. W ramach kontekstu lider, dobierając poszczególne zachowania, powinien uwzględnić czynniki ponadorganizacyjne: kulturę, dominujące wzorce zachowania; czynniki organizacyjne: kulturę organizacji, sposób zorganizowania, hierarchię formalną i nieformalną oraz czynniki indywidualne: wiek, wyznanie, stopień rozwoju oraz motywację zwolenników. „Umiejętności i motywacja pracowników podlega zmianom wraz z upływem czasu, dlatego też skład mieszanki elementów dyrektywnych i wspierających w procesie oddziaływania musi być na bieżąco dostosowywany do specyfiki sytuacji, a efektywność działań lidera uzależniona jest bezpośrednio od trafności doboru kompozycji<sup>7</sup>”. Przywództwo sytuacyjne podkreśla dynamikę procesu oraz konieczność dostosowania używanych środków do specyfiki zwolenników. Podstawowym kryterium owego dostosowania jest efektywność działań lidera.

---

5 Por. R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, dz. cyt., s. 177–181, także P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA)–London–New Delhi 2016, s. 75–77.

6 Por. I. Kuraszko, *Etyka przywództwa: dlaczego, jak i gdzie idziemy?*, dz. cyt., s. 23–24.

7 R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, dz. cyt., s. 195.

Rys. 1: Siatka przywództwa (*Leadership Grid*<sup>®</sup>).

poziom koncentracji na ludziach (od 1 do 9)	wysoki	1,9							9,9	
		Styl „przywództwo w klubie golfowym”							Styl „przywództwo zespołowe”	
					5,5					
				Styl „przywództwo w połowie drogi”						
		Styl „podupadłe przywództwo”							Styl „władza-uległość”	
	niski	1,1								9,1
	niski	poziom koncentracji na wynikach (od 1 do 9)						wysoki		

Źródło: R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, dz. cyt., s. 182.

Koncepcje władzy analizują efektywność działań lidera „z punktu widzenia instrumentów i typów władzy, źródeł władzy oraz sposobów kontroli”<sup>8</sup>. Chodzi o to, czy bardziej efektywne (i w jakich sytuacjach) jest sprawowanie władzy z formalnego nadania, a w jakich z nieformalnego (dzięki osobowości, charyzmem lub wiedzy eksperckiej). Szuka się odpowiedzi na pytanie o to, jakie mechanizmy wpływu są bardziej efektywne.

Jak widać, opisowe teorie przywództwa nie są do końca opisowe. Nie badają wyłącznie sposobów działania, zdobywania i wykorzystywania władzy przez liderów. Szukają odpowiedzi na pytanie, jak lider powinien działać bardziej efektywnie. Zawierają więc także element normatywny, lecz

8 I. Kuraszko, *Etyka przywództwa: dlaczego, jak i gdzie idziemy?*, dz. cyt., s. 24.

z efektywnościowego punktu widzenia. Lider, korzystając z nich, dowie się, jak stworzyć model decyzyjny, który pozwoli mu na bycie bardziej skutecznym przywódcą. Grupa teorii nazywanych „teoriami normatywnymi” dołącza do kwestii efektywnościowych elementy etyczne. Należą do nich: przywództwo transakcyjne, przywództwo transformacyjne, przywództwo charyzmatyczne, przywództwo służebne, autentyczne i etyczne. Niekiedy tę listę uzupełnia się jeszcze o przywództwo duchowe (*spiritual leadership*). Teorie te zostaną opisane szczegółowo w kolejnych rozdziałach. Na początku należy jednak zauważyć obecne w teorii przywództwa i dziedziczone także w etyce przywództwa napięcie pomiędzy efektywnością i etycznością. Część teorii nie zajmowała się dotąd kwestiami etycznymi. Można odnieść wrażenie, że teorie normatywne również chcą wykorzystać etykę i moralność liderów do podniesienia ich skuteczności. Druga uwaga w stosunku do teorii opisowych to brak właściwej definicji przywództwa. Należy zatem przejść do próby zdefiniowania fenomenu przywództwa.

## Normatywne definicje przywództwa

Problem normatywności i potrzeba refleksji nad etycznymi powinnościami przywódcy stawały się w toku badań coraz bardziej istotne. Poszukiwano odpowiednich ram teoretycznych do wyrażenia i uzasadnienia norm obowiązujących lidera. Wspominany już Joseph C. Rost stwierdził nawet, po przeanalizowaniu zasad etyki utilitarnej, etyk opartych na umowie społecznej oraz relatywizmu etycznego, iż „żaden z tych systemów etycznych nie jest szczególnie cenny jako pomoc dla liderów i zwolenników w podejmowaniu decyzji etycznych odnośnie do zmian, jakie planują wprowadzić w organizacji i społeczeństwie”<sup>9</sup>. Badacz ten pojmował etykę przede wszystkim jako etykę indywidualną, a etyka przywództwa wymaga etyki uwzględniającej szereg elementów społecznych. Stąd wskazuje on na szereg problemów związanych z korzystaniem przez przywódców i zwolenników z wymienionych systemów etycznych. Stwierdza:

- Nadwyżka dobra nad złem dla każdego interesariusza proponowanej zmiany nie jest dobrem wspólnym.
- Moralne standardy tego, co słuszne i tego, co niesłuszne właściwe dla życia prywatnego, nie są odpowiednie do oceniania, czy dana zmiana będzie służyła dobru wspólnemu.

---

9 J.C. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, dz. cyt., s. 172.

- Umowy społeczne, które jednostki zawierają w sposób wolny i sprawiedliwy, nie zawsze prowadzą do dobra wspólnego organizacji i społeczeństw. Dzieje się tak, ponieważ brak jest zadowalających fundamentalnych kryteriów określających umowy społeczne.
- Odwołanie się do relatywistycznych, indywidualistycznych kryteriów oceny przedstawionych propozycji nie odnosi się do problemu dobra wspólnego i dlatego należy je uznać za nieużyteczne<sup>10</sup>.

Celem Rosta jest wykazanie nieadekwatności analizowanych przez niego propozycji normatywnych do etycznie normatywnego modelu przywództwa. Wskazuje przede wszystkim na błędne przenoszenie kategorii z wybranych teorii etycznych do etyki przywództwa. Świadczy o tym szczególnie uwaga o nieuprawnionym utożsamianiu dobra wspólnego z, prawdopodobnie utylitarnie rozumianą, nadwyżką dobra nad złem. Również jego uwaga, że odmienne normy regulują postępowanie w życiu prywatnym i publicznym wydaje się być interesująca. Pomimo że spostrzeżenia Rosta bazują, jak się wydaje, na pewnym uproszczeniu, to ich głównym celem jest wskazanie, że relacja przywódca – zwolennicy powinna być oceniana za pomocą specyficznej etyki odmiennej od etyki indywidualnej, etyki życia prywatnego, etyki utylitarnej czy etyk relatywistycznych. Zauważa jednocześnie, że fenomen przywództwa wymaga etyki jako narzędzia pozwalającego oceniać, czy proponowane zmiany są odpowiednie dla interesariuszy. W propozycji Rosta pojawia się także element wykorzystania przez liderów etyki do zwiększenia własnej skuteczności. Etyka ma być pomocą w podejmowaniu decyzji, narzędziem oceniania proponowanych zmian w wymiarze moralnym. Pomimo sceptycznego nastawienia Rosta, należy zauważyć, że specyficzna rola lidera wymaga dookreślenia nie tylko kwestii związanych z jego efektywnością, ale także z etycznością. Rost wskazuje także na niewystarczalność wybranych systemów etycznych do kompleksowej oceny działań przywódcy. Jest to zatem propozycja tworzenia swoistej etyki przywódcy, której funkcja powinna być podporządkowana innym niż etyczne celom – skuteczności lidera.

Na współzależność między opisowymi i normatywnymi definicjami lidera zwraca uwagę Peter Drucker. Twórca nauk o zarządzaniu nie podaje jednej definicji przywództwa, zajmując się za to kilkoma jego aspektami. Stwierdza między innymi: „Jedyna definicja przywódcy brzmi: «to ktoś,

---

10 Tamże, s. 176–177.



kto ma zwolenników»<sup>11</sup>. Następnie uzupełnia podaną definicję o warunek zaufania, które wynika z wierności przywódcy, rozumianej jako zgodność między wartościami deklarowanymi a realizowanymi. Zauważa: „Nie trzeba lubić przywódcy, żeby mu ufać. Nie trzeba też się z nim zgadzać. Zaufanie to przekonanie, że przywódca mówi to, co myśli. [...] Działania przywódcy muszą być zgodne, albo przynajmniej niesprzeczne, z wyznawanymi przez niego przekonaniem<sup>12</sup>. Drucker podkreśla rolę dwóch czynników. Pierwszy to spostrzeżenie, iż to zwolennicy czynią przywódcę. To element opisowy. Drugi, już normatywny, odnosi się do wierności przywódcy. Drucker za osobę godną zaufania uważa taką, która wykazuje spójność między wartościami deklarowanymi a realizowanymi. Z tego twierdzenia wyciąga wniosek normatywny – przywódca powinien posiadać cechę (cnotę) wierności (*integrity*). Drucker dodaje również słynne stwierdzenie: „przywództwo oznacza robienie właściwych rzeczy”<sup>13</sup>. Wskazuje zatem na odwołanie się do wymiaru normatywnego innego niż wyłącznie intuicje (profesjonalne i moralne) lidera. Propozycja Druckera jest również odmienna od wizji Rosta – etyka przywódcy ma tu być integralnym elementem procesu przewodzenia, nie jest podporządkowana innym celom lidera. Jeszcze dalej wydaje się iść opisana poniżej propozycja Joanne Ciulli. Przyjmuje ona, że przestrzeganie norm etycznych jest elementem definiującym liderów, a osoby, które przewodzą innym, lecz nie przestrzegają norm moralnych, proponuje nazywać antyliderami. Koncepcje te można przedstawić następująco: Rost – lider potrzebuje specyficznej etyki, która ma służyć mu do skutecznego realizowania celów przewodzenia (podejście instrumentalne), Drucker – lider powinien traktować etykę (w szczególności cechę wierności – *integrity*) jako jedną ze swoich kluczowych kompetencji, dzięki której zwiększa swoją skuteczność (podejście równościowe), Ciulla – lider bez etyki w ogóle nie powinien być nazywany liderem, nawet jeżeli zachowuje się jak przywódca. Określenie „lider” zobowiązuje przede wszystkim do przestrzegania norm moralnych, dopiero na drugim miejscu można mówić o skuteczności lidera (podejście etyczne).

---

11 J.A. Maciarello, *Rok coachingu z Peterem Druckerem*, przeł. M. Lipa, MT Biznes, Warszawa 2016, s. 23.

12 Tamże, s. 25.

13 Tamże, s. 24.

## Specyfika bycia liderem

Na początku warto scharakteryzować funkcję lidera, jego rolę i wymagane do jej właściwego sprawowania cechy. Anna Lewicka-Strzałecka zauważa, że: „Liderzy wpływają na bieg zdarzeń nie tylko bezpośrednio, ale i pośrednio – oddziałując w decydujący sposób na zachowania innych i na kulturę organizacji. Kształtują i utrwalają etyczny bądź nieetyczny klimat w firmie poprzez sprawy, do których przywiązują wagę, sposób reagowania na kryzys, własne zachowanie, alokację nagród i kar, a także sposób zatrudniania i zwalniania pracowników”<sup>14</sup>. John P. Kotter jako główne zadania liderów wymienia: „radzenie sobie w zmiennych warunkach”<sup>15</sup>, zamiast redukcji złożoności, w szczególności: określanie kierunku zmian, tworzenie wizji przyszłości, wytyczanie strategii, jednoczenie ludzi wokół wspólnego celu, inspirowanie oraz motywowanie do osiągnięcia celu i urzeczywistnienia wizji<sup>16</sup>. James M. Kouzes i Barry Z. Posner, badacze problematyki przywództwa, zauważają, że rolą liderów jest rzucanie wyzwania, wyznaczanie wizji, umożliwianie i zachęcanie innych do podążania za nimi<sup>17</sup>. Wtórnie im Chris Lowney, autor jezuickiego modelu przywództwa. Podkreśla on takie zachowania lidera jak: przekraczanie granic, myślenie nieszablonowe, oddanie innym ludziom i motywowanie ich do realizacji wizji oraz osobista integralność (w tym psychiczna i moralna)<sup>18</sup>.

## Lider a manager – w stronę normatywnej i opisowej definicji przywództwa

Odróżnienie przywódców od managerów można znaleźć w pismach Maxa Webera. Scharakteryzował on dwa typy: urzędników i przywódców-polityków. Urzędnik w jego rozumieniu to człowiek, który nie powinien uprawiać

---

14 A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczny wymiar przywództwa w biznesie: dwa bieguny*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 65–66.

15 J.P. Kotter, *Co tak naprawdę robią przywódcy?*, [w:] *Przywództwo*, przeł. M. Lipa, E. Jaworska, M. Witkowska, Helion, Gliwice 2005, s. 48.

16 Por. tamże, s. 49–50.

17 Por. J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *Przywództwo i jego wyzwania*, przeł. A.E. Chudzio, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

18 Por. C. Lowney, *Heroiczne przywództwo. Tajemnice sukcesu firmy istniejącej ponad 450 lat*, przeł. Ł. Malczak, Wydawnictwo WAM, Kraków 2011.

polityki, zamiast tego powinien administrować „i być przy tym wszystkim bezstronnym (*unparteiisch*). [...] Nie powinien robić tego właśnie co polityk – zarówno przywódca, jak i jego stronnicy – musi robić zawsze i bezwzględnie: walczyć”<sup>19</sup>. Urzędnika cechuje bezstronność, niezaangażowanie i administrowanie, przywódcę – walka, zaangażowanie i, jak stwierdza Weber – namiętność. Do roli urzędnika należy sumienne wykonywanie poleceń, nawet takich, z którymi się nie zgadza, odpowiedzialność za decyzje jest po stronie instytucji. W przypadku przywódcy, to on ponosi osobistą odpowiedzialność za podejmowane działania, jest powołany do tego, aby zmieniać rzeczywistość. Zgodnie z myślą Webera, nie dzieje się dobrze, gdy przewodzą urzędnicy ani gdy administrują przywódcy.

Typ idealny managera krytykował Alasdair MacIntyre. Autor *Dziedzictwa cnoty* uznaje managera za jedną z postaci, która działa w świecie fikcji moralnych. Fikcje moralne określa jako takie teorie, które miałyby dostarczać obiektywnych i bezosobowych kryteriów podejmowania decyzji, ale dostarczane treści są jedynie pozornie obiektywne i bezstronne<sup>20</sup>. Fikcje moralne, które prezentuje manager, odnoszą się do (pozornej) bezstronności i obiektywności praw społecznych, w szczególności nauk o zarządzaniu. Manager, na podstawie własnej skuteczności, rości sobie prawo do zarządzania innymi. O skuteczności MacIntyre pisze, że „pojęcie to służy do tego, aby podtrzymywać i rozszerzać autorytet i władzę managerów”<sup>21</sup>, którzy przypisują sobie posiadanie specjalnych umiejętności polegających na używaniu wiedzy i umiejętności do osiągnięcia celów. Według MacIntyre’a jest to fikcja, za którą kryje się chęć sprawowania władzy i posiadania wpływu społecznego. Managerowie bowiem nie posiadają żadnej wiedzy pewnej, nie są w stanie naukowo przewidywać i prognozować zjawisk społecznych. Te bowiem, co do zasady, są nieprzewidywalne. Dlatego też manager, który prezentuje się jako osoba posiadająca wiedzę na temat przyszłych wydarzeń społecznych, jest szarlatanem. Jedyne, co może powiedzieć, to że w przypadkach które zna, dane techniki zadziałały. Nie ma żadnej gwarancji, że będą działać w przyszłości. „Generalizacje i maksymy najlepiej rozwiniętych nauk społecznych noszą cechy swoich przodków – czyli przysłów ludowych,

19 M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie*, przeł. A. Kopacki, P. Dybel, Znak, Kraków 1998, s. 75.

20 Por. A. MacIntyre, *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*, przeł. A. Chmielewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 142.

21 Tamże, s. 150.

uogólnień prawniczych czy maksym Machiavellego<sup>22</sup>. MacIntyre zauważa, że nie sposób stworzyć organizacji zarazem przewidywalnej i innowacyjnej, efektywnej i poddającej się prognozowaniu. Wręcz przeciwnie – przewidywalność organizacji prowadzi raczej do zniewolenia ludzi. Skuteczność managera okazuje się fikcją, ponieważ „nie dysponuje on żadnym zbiorem dobrze uzasadnionych generalizacji o charakterze prawdopodobnym. [...] Wiara w fachowość eksperta-managera jest więc według mnie przekonaniem tego samego typu, jakim według Carnapa i Ayera jest wiara w Boga. Jest ona jeszcze jednym charakterystycznym dla nowoczesności złudzeniem, złudzeniem, że istnieje gdzieś dostępne źródło władzy, za pomocą której wszelkie formy zła tego świata można usunąć<sup>23</sup>. Skuteczność managerów należy więc raczej rozumieć jako rodzaj „trafu moralnego<sup>24</sup> niż efektu rzetelnej wiedzy i umiejętności.

Główne cechy lidera to: ambicja, przyjmowanie długofalowej perspektywy, umiejętność przedstawiania wizji i skłaniania innych do jej realizacji. Lider to osoba myśląca nieszablonowo, potrafiąca wyjść poza bieżące problemy i nadać głębszy sens działalności własnej i swoich podwładnych. Niekoniecznie musi jednak posiadać „charyzmę” bądź inne, nadzwyczajne zdolności. Według Kottera, wystarczy, że właściwie spełnia swoją funkcję. Charyzma w interpretacji tego badacza pojawia się jako efekt projekcji przez zwolenników danego przywódcy pewnych jego cech<sup>25</sup>. Tadeusz Oleksyn krótko charakteryzując różnice między liderami a managerami stwierdza: „Menedżerowie wspierają stabilność, gdy tymczasem liderzy (przywódcy) są motorem sprawczym zmian<sup>26</sup>. Na podstawie badań własnych oraz ustaleń Kottera Oleksyn proponuje następujące zestawienie działań managera i lidera.

---

22 Tamże, s. 200.

23 Tamże, s. 204.

24 Por. B. Williams, *Traf moralny*, przeł. M. Szczubińska, [w:] B. Williams, *Ile wolności powinna mieć wola*, przeł. T. Baszniak, T. Duliński, M. Szczubińska, Aletheia, Warszawa 1999, s. 215–238.

25 Por. J.P. Kotter, *Co tak naprawdę robią przywódcy?*, dz. cyt., s. 60–62.

26 T. Oleksyn, *Kreatorzy zarządzania*, [w:] T. Oleksyn (red.), *Filozofia a zarządzanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 155.

Tabela 1. Lider a manager

<b>Manager</b>	<b>Lider</b>
Zarządza, tworzy systemy	Przewodzi, tworzy wizję
Określa plan działania i budżet	Określa kierunek działania
Organizuje procesy, strukturę i hierarchię	Jednoczy ludzi wokół ważnych idei i zmian
Metafory: budowniczy dobudowujący nowe wygodniejsze piętro w już istniejącym budynku, dyrygent	Metafory: budowniczy, który burzy stary dom i buduje nowy – od podstaw i inaczej; inspirator i integrator
Silne strony: pragmatyzm, profesjonalizm, systemowe podejście, stosowanie sprawdzonych metod, technik i narzędzi	Silne strony: kreatywność, zarządzanie zmianami, komunikacja, integracja, motywacja, współpraca, zaufanie

Źródło: T. Oleksyn, *Kreatorzy zarządzania*, [w:] T. Oleksyn (red.), *Filozofia a zarządzanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 157.

Na podstawie analizy cech zestawionych przez Oleksyna można opisowo scharakteryzować managera jako osobę, która potrafi doprowadzić zespół do danego celu; tymczasem lider to osoba, która cel nadaje. O ile manager może motywować za pomocą różnych technik motywacyjnych (finansowych lub pozafinansowych), o tyle podstawowym motywatorem używanym przez lidera jest on sam. Służy jako wzorzec osobowy, potrafi „porwać” zwolenników, „zapalić ich” do realizacji idei, nadać sens ich pracy. Z liderem wiąże więc zwolenników znacznie mocniejsza więź niż z managerem. Relacja manager–podwładni może być uznana za więź racjonalną, obie strony wymagają od siebie wywiązywania się z podjętych zobowiązań. W przypadku relacji przywódca–zwolennicy, oprócz elementów racjonalnych pojawiają się elementy emocjonalne – inspirująca wizja, oddanie się jej realizacji, zaangażowanie lidera i zwolenników w proces zmian, emocjonalna motywacja występująca równoległe z motywacją racjonalną. Wszystko to pokazuje, że etyka liderowi potrzebna jest nie, jak chciał Rost, jako kolejne narzędzie zwiększania efektywności, lecz jako równorzędny z efektywnością system normatywny.

Należy zauważyć, że wspomniany powyżej MacIntyre nie odnosił się do przywództwa jako do aktywności wprowadzania twórczych zmian w organizacjach. Warto się zastanowić, czy jego krytyka managera demaskuje fikcję moralną także wśród przywódców. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że krytyka ta jest chybiona. Po pierwsze, liderzy są jednostkami twórczymi i starają się zmieniać organizacje w sposób nie zawsze przewidywalny. Po drugie, nie odwołują się do technokratycznej wiedzy, prezentowanej jako wiedza naukowa,

pozwalająca przewidywać przyszłe wydarzenia w sposób pewny. Nie są to jednak różnice, które chronią przed krytyką. MacIntyre opisując managera stwierdził, że funkcjonuje on w paradygmacie emotywizmu – koncepcji głoszącej, iż sądy wartościujące (w tym sądy moralne) „są tylko wyrazem preferencji, wyrazem skłonności lub uczuć”<sup>27</sup>. W takiej sytuacji nie można mówić o obiektywnych podstawach sądów moralnych. Racjonalna dysputa o moralności lub innych wartościowych celach jest zatem próbą sprawienia, żeby inni czuli tak, jak prowadzący dysputę. Jednak przywództwo opiera się również na emocjach. Wszak rolą przywódcy jest nie tylko przekonać innych do realizacji wizji, ale i zainspirować oraz zmotywować do zmiany. Tych dwu ostatnich działań nie da się skutecznie bez odwoływania się do emocji. Stąd też pojawiają się głosy, że liderzy manipulują, grają na emocjach oraz niekiedy odwołują się do fikcji, jaką są ich wyjątkowe kompetencje. Jak zauważa Matthew Sinnicks, manipulacje liderów „polegają na używaniu charyzmy i inspiracji zamiast racjonalnej perswazji”<sup>28</sup>. Tworząc angażujące wizje oraz silną więź ze zwolennikami pokazują, że także sięgają po władzę i autorytet na podstawie manipulacji i fikcji – tym razem fikcji dobrowolności.

Sinnicks proponuje zarys modelu przywódcy według MacIntyre’a. Wskazuje na trzy kluczowe elementy<sup>29</sup>. Po pierwsze, przywódca powinien traktować zwolenników nie jak bierną „masę”, którą można uwieść lub prowadzić, lecz należy podkreślać ich podmiotowość i aktywność. Po drugie, pomimo istnienia hierarchii w organizacji, powinna ona być w maksymalnym możliwym stopniu demokratyczna, tak aby umożliwić uczestnictwo w podejmowaniu decyzji każdej zainteresowanej osobie. Po trzecie wreszcie, lider powinien unikać manipulowania innymi za pomocą przedstawiania inspirujących celów lub wywoływania zaangażowania emocjonalnego. Zamiast tego jego rolą jest poszukiwanie wspólnie ze zwolennikami racjonalnych celów i wartości, które będzie realizować dana organizacja. Stąd też głównymi cnotami takiego przywódcy będą pokora i cierpliwość.

Podobną myśl wyraża Joanne Ciulla, stwierdzając, że samo pytanie „jaka jest definicja przywództwa” jest źle postawione. „Fundamentalnym zagadnieniem studiów nad przywództwem jest «Co to jest dobre przywództwo»”<sup>30</sup>.

---

27 A. MacIntyre, *Dziedzictwo cnoty*, dz. cyt., s. 39.

28 M. Sinnicks, *Leadership After Virtue: MacIntyre’s Critique of Management Reconsidered*, „Journal of Business Ethics” 2018, t. 147, nr 4, s. 741.

29 Por. tamże, s. 743–745.

30 J. Ciulla, *Leadership Ethics*, dz. cyt., s. 15.

Ciulla wskazuje, że w każdej koncepcji przywództwa potrzebny jest wymiar normatywny pod względem etycznym. Jej stwierdzenie „Co to jest dobre przywództwo” zawiera celową wieloznaczność, która prowadzi do uznania wymiaru etycznego jako istotnego dla fenomenu przywództwa. Jest nawet zdecydowana odmawiać miana przywódcy tym osobom, które nie prezentują wysokiego poziomu moralnego<sup>31</sup>. Podobnie pojmują przywództwo Al Gini i Ronald M. Green. Wskazują, że ujmowanie przywództwa bez silnego zaakcentowania jego wymiaru etycznego z jednej strony zaburza postrzeganie badanego fenomenu, z drugiej prowadzi do powstania antyprzywódców, których przykładem jest Adolf Hitler<sup>32</sup>. Myśliciele ci proponują jednak rozróżnienie pomiędzy złym przywódcą a antyprzywódcą. Termin „zły przywódca” może być rozumiany jako:

1. Niekompetentny – brakuje woli i/lub zdolności, żeby działać skutecznie.
2. Nieustępliwy – nie potrafi i/lub nie chce przyswajać nowej wiedzy, dostosować się do zmieniającej się rzeczywistości.
3. Nieopanowany – brak mu samokontroli oraz chęci naprawy błędów.
4. Bezдушny – nie troszczy się o zwolenników i innych interesariuszy.
5. Zdeprawowany – wyznaje zasadę „cel uświęca środki”, brak mu oporów przed sięgnięciem po nieetyczne środki. Przedkłada również egoistyczny interes nad potrzeby zespołu.
6. Ograniczony – dba o interesy jedynie zwolenników, lekceważąc pozostałych interesariuszy
7. Okrutny – przywódca, który krzywdzi (fizycznie i psychicznie) zwolenników<sup>33</sup>.

Omawiani autorzy wskazują, że pierwsze trzy punkty odnoszą się do efektywności lidera, pozostałe zaś wprost do kwestii etycznych. Wyraźne jest tu rozróżnienie, którego brakuje u Ciulli – lider zły pod względem efektywnościowym oraz lider zły pod względem moralnym. Należy zauważyć, że punkt 5 powinien być rozbity na dwa: w jednym opisać należy lidera zdeprawowanego, w drugim egoistycznego – skupionego na osiągnięciu wyłączenie własnych celów. Na określenie przywódcy, przede wszystkim nieetycznego, Gini i Green proponują termin „antyprzywódca” (*misleader*). Jest to termin zaczerpnięty od Dietricha Bonhoeffera i Petera

31 Por. tamże, s. 17–18.

32 Por. A. Gini, R.M. Green, *10 zalet wybitnych przywódców. Przywództwo a charakter*, przeł. D. Szatkowska, Wydawnictwo Józef Częścik, Gdańsk 2013, s. 19, 23, 27–35.

33 Por. tamże, s. 28–29.

Druckera, którzy odnosili go przede wszystkim do Hitlera (i to co najmniej od 1933 roku)<sup>34</sup>. Antyprzywódca jest skoncentrowany na swoim celu i uwodzi oraz kusi zwolenników. Sprawia przy tym wrażenie osoby, która „stoi wyżej” od przeciętnego człowieka, widzi więcej, jest bardziej skuteczna i przekonująca. Dla Bonhoeffera antyprzywództwo było przede wszystkim zapomnieniem o dobru tych, którym przywódca ma przewodzić<sup>35</sup>. Jednak należy zauważyć, że antyprzywództwo w tym rozumieniu jest zdecydowanie zbyt wąskie. Za antyprzywódcę (przywódcę nieetycznego) w świetle przedstawianych teorii należy uznać osobę, która będąc przywódcą, prowadzi innych do niemoralnych celów, stosuje moralnie naganne środki, wpływa na zwolenników w taki sposób, że ci stają się osobami moralnie gorszymi, wreszcie sama prezentuje niski poziom moralny. Ponownie należy zauważyć, że przedstawione definicje proponują jako dominujący model nazwany powyżej etycznym.

Jak zauważa Terry L. Price, „tego rodzaju strategię definicyjne po prostu redefiniują etyczne i nieetyczne wersje przywództwa, lecz nie powodują, że problemy etyczne przywództwa znikają”<sup>36</sup>. Próby redefinicji pojęcia przywództwa zmierzające do tego, aby przywódcą nazywać wyłącznie osobę przewodzącą innym i prezentującą wysoki poziom moralny mogą być istotne z pragmatycznego punktu widzenia – wtedy, gdy tworzący takie definicje ma na celu promowanie wysokich standardów etycznych wśród liderów. Jednak ograniczenie zakresu określenia „lider” wyłącznie do „etycznego lidera” z punktu widzenia pragmatyki tego pojęcia oraz uzusu językowego wydaje się kontrintuicyjne. Można bowiem bez popadania w sprzeczność pomyśleć „nieetycznego lidera”, można także analizować problem przywództwa bez odnoszenia się do jego moralnie znaczącego komponentu.

Inni badacze, przykładowo Norman Bowie<sup>37</sup>, oddzielają aspekt techniczny od moralnego przywództwa, a co za tym idzie, wyróżniają dwa znaczenia terminu „dobry” – (1) skuteczny i (2) przestrzegający norm moralnych. W myśl koncepcji Bowiego, możliwe jest istnienie niemoralnego lidera. Paradoksalnie nie uchyla to stanowiska Ciulli, Giniego i Greena, lecz jedynie je

---

34 Por. tamże, s. 29.

35 Por. tamże, s. 30.

36 T.L. Price, *Leadership Ethics: An Introduction*, Cambridge University Press, Cambridge 2008, s. 73.

37 Por. N.E. Bowie, *Expanding the Horizons of Leadership*, [w:] J.B. Ciulla, T.L. Price, S.E. Murphy (red.), *The Quest for Moral Leaders: Essays on Leadership Ethics*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK)–Northampton (MA) 2005, s. 158.



ładzi. Można bowiem przyjąć, że dobry lider to osoba, która zarówno jest skuteczna, jak i prezentuje wysoki poziom etyczny. Lider zadaniowy byłby osobą, która skoncentrowana jest na wynikach, nie prezentuje jednak wysokiego poziomu etycznego. Lidera o wysokich predyspozycjach etycznych, lecz o niskiej skuteczności można nazwać moralistycznym. Miana lidera należy odmówić osobie o niskiej skuteczności i niskim poziomie etycznym.

Tabela 2: Etyczność i efektywność lidera

Efektywność		Poziom moralny	
		Wysoki	Niski
Efektywność	Wysoka	Dobry (właściwy) lider	Lider zadaniowy (skoncentrowany na skuteczności)
	Niska	Lider moralista	Pseudolider, osoba udająca lidera, antyprzywódca

Źródło: Opracowanie własne na podstawie N.E. Bowie, *Expanding the Horizons of Leadership*, [w:] J.B. Ciulla, T.L. Price, S.E. Murphy (red.), *The Quest for Moral Leaders: Essays on Leadership Ethics*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK)–Northampton (MA) 2005; J. Ciulla, *Leadership Ethics*, dz. cyt.

Korzystając z powyższego rozróżnienia, można stwierdzić, że celem etyki przywództwa, tak samo jak celem opisowych teorii przywództwa, jest pomoc w byciu dobrym liderem. Stanowisko Rosta było tworzone z punktu widzenia lidera zadaniowego, któremu etyka miała służyć do podnoszenia efektywności. Stanowisko Ciulli jest normatywne – pokazuje, że dobry lider łączy w sobie oba wymiary. Miana lidera należy odmówić osobie prezentującej niski wymiar moralny i niski poziom efektywności. Wtedy można uniknąć stosowania pojęcia „przywódca” wyłącznie jako pojęcia normatywnego i stosować je również w formie opisowej.

Tym, co istotne w pytaniu o etykę przywództwa, jest zatem relacja między racjonalnymi środkami wpływu na zwolenników i racjonalnymi ograniczeniami związanymi z pełnioną przez przywódcę rolą a emocjonalną podstawą relacji wiążącej go ze zwolennikami oraz postawy nakazującej przekraczanie granic, wprowadzanie zmian i, być może, poprawianie istniejącej rzeczywistości. Już tutaj uwidacznia się napięcie w ramach pełnionej roli: z jednej strony przywódca powinien dążyć do racjonalnego przekonywania zwolenników, z drugiej powinien zaangażować ich emocje tak, aby realizowali przyjętą wizję. Podobnie z jednej strony powinien podlegać obowiązującym

normom moralnym, z drugiej jednak jego działanie i nastawienie na zmianę może dotyczyć również norm moralnych.

## Główne problemy etyki przywództwa

Mówiąc o etyce przywództwa, Joanne Ciulla wyznacza trzy główne obszary jej badań. Są to:

1. Etyka samych liderów – intencje przywódców oraz ich osobista etyka.
2. Etyka sposobu, w jaki lider przewodzi (etyka procesu przywództwa) – środki, których lider używa do przewodzenia (etyka relacji pomiędzy liderem i osobami, na które jego działania mają wpływ).
3. Etyka tego, co lider zamierza – etyka celów przywództwa<sup>38</sup>.

Powyższy schemat może przypominać poziomy oceny moralnej czynu przyjęte przez Tomasza z Akwinu. Uznał on, że wartość moralna czynu zależy od tego, czy po pierwsze czyn nie jest sam w sobie naganny (czy nie jest niezgodny z naturalnym celem danej czynności, po drugie czy zamierzenie (intencja) działającego podmiotu są właściwe, po trzecie wreszcie czy okoliczności (w tym także środki do celu) są moralnie dopuszczalne. Lider ze wszech miar moralnie godziwy byłby więc osobą moralnie stojącą na wysokim poziomie (osobą prawą), jego zamierzenia byłyby moralnie właściwe oraz środki, których by używał byłyby odpowiednie.

Obszary te obejmują trzy wymiary moralnej oceny lidera – samego przywódcy, relacji z interesariuszami oraz etycznej oceny realizowanych celów. Na pierwszy z nich składa się etyka osobista, wartości i postawy prezentowane przez lidera, na drugi – sposób, w jaki komunikuje się, zarządza i zachowuje wobec zwolenników i innych interesariuszy, jak ich motywuje i inspiruje, na trzeci – jakiego rodzaju cele realizuje. Wydaje się, że aby być dobrym liderem w sensie etycznym, przywódca powinien prezentować wysoki poziom etyczny (wyznawać wartości pozytywne, być wierny wyznawanym wartościom, prezentować postawy i zachowania etycznie poprawne).

---

38 J. Ciulla, *The State of Leadership Ethics and the Work That Lies Before Us*, „Business Ethics: A European Review” 2005, t. 14, nr 4, s. 332. W późniejszej pracy autorka dodaje jeszcze czwarty wymiar: „etyka tego, co lider robi, lub czego nie robi”. Najprawdopodobniej używając terminu „etyka” ma na myśli „ocenę moralną”. Jednakże, ponieważ fragment ten w większym stopniu odnosi się do praktyki, niż do teorii moralności, nie zostanie on uwzględniony przy rekonstrukcji zaleceń obecnych w analizowanych teoriach; por. J. Ciulla, *The Search for Ethics in Leadership, Business and Beyond*, Springer, Cham 2020, s. 28.

Powinien również traktować innych ludzi w sposób etycznie wartościowy (np. zawsze jako cele, nie zaś tylko jako środki) oraz realizować cele wysoko oceniane z moralnego punktu widzenia. Niespełnienie któregokolwiek z powyższych elementów oznaczałoby, że dany lider nie jest dobrym liderem (a być może w ogóle nie zasługuje na miano przywódcy). Można więc mówić o liderze, który jest moralnie na wysokim poziomie, traktuje innych w sposób moralnie właściwy, lecz realizuje moralnie błahe, lub zgoła niemoralne cele (np. biblijny Salomon pod koniec swojego życia). Po drugie, możliwy jest lider, który, nie będąc moralnie wybitną jednostką, lecz szanując interesariuszy, prowadzi ich do właściwych celów (np. papież Juliusz II działający na rzecz umocnienia papiestwa). Może więc wreszcie być lider moralnie doskonały, prowadzący do wzniosłych moralnie celów, lecz jednocześnie nieokazujący szacunku swoim interesariuszom, w szczególności zwolennikom (np. Steve Jobs, założyciel i wieloletni szef firmy Apple Inc.). Ponadto liderzy mogą prezentować wysoki poziom moralny w zaledwie jednym z powyższych kryteriów – być dobrymi ludźmi, którzy nie szanują innych i prowadzą ich do złych celów (niekiedy o dyktatorach można usłyszeć, że prywatnie byli „dobrymi ludźmi”, którzy „wierzą w to, co mówią”). Mogą także się opierać tylko na szanowaniu innych (bo bywa to odbierane jako „ujmująca osobowość”), lecz rzeczywistymi nie być wzorami cnót ani nie prowadzić do właściwych celów. Mogą także prowadzić do szczytnych celów, lecz za pomocą niewłaściwych środków oraz nie posiadając wysokiej kondycji moralnej. Zatem według Ciulli główną cnotą moralną lidera powinna być wierność (*integrity*), rozumiana jako jedność między pozytywnymi wartościami osobistymi i ich realizacją w ramach wizji oraz relacji ze zwolennikami i interesariuszami.

Powyższe trzy główne zagadnienia etyki przywództwa Terry L. Price proponuje uzupełnić o jeszcze jedno. Optyka tego filozofa skupia się nie, jak w wypadku Ciulli, na wskazywaniu ideału moralnego, integrującego powyższe trzy elementy. Price zauważa, że kształcenie przywódców opiera się między innymi na wskazywaniu wielkich liderów i zachęcaniu do ich naśladowania<sup>39</sup>. Należy zauważyć, że metoda ta jest również obecna w tworzeniu współczesnych paradygmatów przywództwa, takich jak przywództwo transakcyjne, transformujące, służebne czy autentyczne. Przyjęcie takiej optyki jest inspirujące dla adeptów przywództwa, jednak może prowadzić do zniekształcenia poznawczego – adept może uznać, że należy się wzorować

---

39 T.L. Price, *Leadership Ethics: An Introduction*, dz. cyt., s. 1.

na wielkich ludziach pod każdym względem, także pod względem przekraczania przez nich norm moralnych. Zjawisko to ma długą tradycję. Od biblijnego króla Dawida, przez Marka Aureliusza, Bolesława Chrobrego, Girolama Savonarolę, Marcina Lutra, Napoleona Bonapartego, Józefa Piłsudskiego po Jacka Welsha i Steva Jobsa można zauważyć, że przywódcy równie twórczo podchodzą do zastanej rzeczywistości, jak i do zastanych norm, w tym norm moralnych. Dążąc do realizacji wizji bądź uznając siebie samych za jednostki wybitne, zakładają że nie dotyczą ich normy moralne obowiązujące innych ludzi. Innymi słowy, tworzą dla siebie samych wyjątki w ogólnie obowiązujących normach moralnych, uzasadniając je niekiedy swoimi wyjątkowymi zdolnościami i osiągnięciami.

Price wskazuje na trzy typy liderów – łajdaków, bohaterów oraz liderów zwyczajnych (*everyday leaders*). „Łajdacy wykorzystują przywództwo do zaspokojenia potrzeby posiadania nadmiernej władzy i przepychu, bohaterowie wykorzystują przywództwo do osiągnięcia celów grupy, a niekiedy celów szerszej społeczności”<sup>40</sup>. Zarówno łajdacy, jak i bohaterowie przekraczają niekiedy zastane normy moralne dla realizacji swoich celów. Łajdacy nie przestrzegają zastanych norm moralnych, ponieważ utrudniają one osiągnięcie władzy i dostatku. Bohaterscy liderzy uznają, że zastane normy moralne utrudniają wprowadzenie pożądaných zmian. Liderzy zwyczajni wydają się znajdować pośrodku – wprowadzają zmiany, ale są także motywowani przez indywidualne korzyści płynące z bycia liderem. Z jednej strony etyka przywództwa może się skupiać na zapobieganiu, by liderzy zwyczajni nie przekształcali się w łajdaków. Z drugiej może im pokazywać, że są niczym bohaterowie, co może doprowadzić do utożsamienia się liderów zwyczajnych z wielkimi i dobrymi przywódcami. Droga, którą proponuje Price, to skupienie się na kondycji moralnej liderów zwyczajnych w taki sposób, aby przede wszystkim zapobiec łamaniu przez nich norm moralnych. Mogą bowiem racjonalizować ich łamanie tradycyjnym podejściem liderów (także tych bohaterskich) do norm moralnych<sup>41</sup>. Price przestrzega przed równią pochyłą: zwyczajni liderzy mogą, wzorując się na bohaterach, stawać się powoli łajdakami poprzez wyłączenie samych siebie z zakresu istniejących norm moralnych. Rolą etyki przywództwa powinno być zapobieganie temu procesowi. W tym celu należy zadać pytanie o usprawiedliwienie działań lidera. Z punktu widzenia Price’a, podobnie jak z punktu widzenia Rosta,

---

40 Tamże, s. 3.

41 Por. tamże, s. 3–5.

etyka indywidualna i etyka życia codziennego są niewystarczające do skonstruowania etyki przywództwa. Lider niekiedy staje przed dylematami, które z punktu widzenia etyki indywidualnej są moralnie niemożliwe do rozwiązania – każde rozwiązanie wydaje się być moralnie naganne<sup>42</sup>. Zarówno dobrzy liderzy, jak i przywódcy łajdaccy niekiedy dopuszczają jednak takie działania. Stąd wynika pytanie: jakie są kryteria usprawiedliwiania tego typu czynów w etyce przywództwa? Według Price'a to kluczowe zagadnienie dla etyki przywództwa – czy, i jeżeli tak, to w jaki sposób można usprawiedliwić łamanie norm moralnych przez liderów? Sam Price opowiada się za rezygnacją z nadawania liderom prawa do niepodlegania istniejącym normom moralnym.

Zarówno Price, jak i Ciulla nie wypowiadają się jasno na temat tego, co rozumieją przez obowiązujące normy moralne. Termin ten można rozumieć jako albo zbiór norm wynikających z pewnej teorii etycznej (np. etyka Arystotelesa), albo jako zbiór norm przyjmowanych przez ogół społeczeństwa, albo też jako normy, których przestrzeganie przez lidera domaga się społeczność, w której on działa. Z uwag, które zgłaszają, Price'owi prawdopodobnie chodzi o normy spełniające test uogólnialności – stąd jego odwołania do Immanuela Kanta. Ciulla niestety nie precyzuje, o jaki zbiór norm chodzi. Prawdopodobnie chodzi jej więc o zbiór intuicyjnych norm zalecanych wszystkim członkom społeczności. Przykładem osoby, która nie przestrzegała takich norm jako lider jest dla Ciulli Hitler – archetyp antylidera. Biorąc pod uwagę jej stanowisko, można stwierdzić, że lider powinien przestrzegać bądź to norm uogólnianych, bądź też etyki zalecanej przez ogół społeczeństwa na podstawie zdrowych intuicji moralnych. Konsekwentnie zatem lider, który nie przestrzega norm moralnych, oznacza albo lidera działającego według norm niemożliwych do uogólnienia, albo też niezgodnych z powszechnymi intuicjami moralnymi. Te dwa zbiory norm mają część wspólną, lecz nie są równozakresowe. Zgodnie z przyjętą terminologią lidera, który nie przestrzega norm uogólnianych, podążając tym samym za pewną etyką partykularną, przywódcą, który czyni wyjątki w prawie moralnym, a lidera, który nie przestrzega zasad wynikających z ogólnych zasad moralnych, będzie się nazywać liderem nieprzestrzegającym norm moralnych. Wspomniany Hitler był osobą, która nie przestrzegała norm moralnych,

---

42 Por. M. Walzer, *Działalność polityczna. Problem brudnych rąk*, przeł. M. Strąkow, [w:] W. Galewicz (red.), *Moralność i profesjonalizm. Spór o pozycję etyk zawodowych*, Universitas, Kraków 2010, s. 401–423.

a jednocześnie próbowała, przynajmniej w życiu osobistym, żyć zgodnie z uogólnianymi zasadami (np. był wegetarianinem).

Propozycja Price'a to wskazanie na etykę kantowską jako na najbardziej właściwą dla liderów zwyczajnych. Jak zauważa: „zgodnie z prezentowanym kantowskim podejściem, należy zmienić sposób myślenia o łamaniu zasad przez liderów – przynajmniej w wymiarze powszednim. Liderzy zwyczajnie nie mogą działać tak, jakby obowiązywał ich własny kodeks etyki”<sup>43</sup>. Price tym samym stawia jasny cel przed etyką przywództwa. Ma ona mianowicie nie tyle badać moralność i jej uzasadnienia, lecz stać się narzędziem normatywnym, pomocnym w kształtowaniu moralnie poprawnych liderów. Price, podobnie jak Ciulla, rezygnuje z czysto akademickich analiz, wskazując zamiast tego na odpowiedzialność etyków w kształtowaniu dobrych liderów. Należy w tym momencie zadać pytanie, dlaczego kantyzm ma być właściwym modelem dla etyki przywództwa. Należy również postawić inne pytanie: w jaki sposób filozofowie na przestrzeni wieków rozumieli kwestię etyki przywództwa? Być może nie tylko liderzy zwyczajni uznawali, że przywódcy posiadają pewien specyficzny „przywilej moralny” polegający na kierowaniu się swoim własnym kodeksem i nieprzestrzeganiu norm moralności ogólnej. Należy zatem zweryfikować twierdzenia zarówno Ciulli, jak i Price'a odnośnie do zakresu rozumienia pojęcia „dobrego lidera” oraz uniwersalności norm etycznych. Pierwszym krokiem do tej weryfikacji jest przyjrzenie się szeregowi klasycznych teorii i odczytanie ich w kontekście etyki przywództwa, ze szczególnym uwzględnieniem wymiaru uniwersalizm–partykularność norm etyki przywództwa. Drugim krokiem będzie podsumowanie wyników analizy historycznej i przyjrzenie się współczesnym paradygmatom przywództwa w wymiarze normatywnym, również pod kątem uniwersalności bądź partykularyzmu norm obowiązujących przywódcę. Wreszcie trzecim krokiem będzie krytyczne spojrzenie na wyniki dokonanych analiz, wskazanie na elementy wymagające uzupełnienia (jak np. pojęcie wierności – *integrity*). Finalnie należy podjąć polemikę z uniwersalistyczno-kantowską propozycją Price'a.

Równie istotnym elementem etyki przywództwa jest wspomniana już kwestia wierności (*integrity*). Współczesne paradygmaty przywództwa, oparte na podejściu normatywnym, podkreślają, że przywódca powinien być „integralny”, czyli wierny wyznawanym wartościom. Tak rozumiana

---

43 T.L. Price, *Leadership Ethics: An Introduction*, dz. cyt., s. 36.

wierność oznacza, że w jego działaniach powinny być zawsze obecne wartości, które uznaje za ważne. To owe wartości powinny wskazywać kierunek zmian. Powinny także wyznaczać granice moralne działaniom i wyborom lidera. A zatem trzecim elementem związanym z etyką przywództwa będzie sprawdzenie, na ile proponowane teorie uwzględniają problem wierności, jak go rozumieją oraz czy rozumieją go całościowo, czy wycinkowo (w odniesieniu do wybranych ról społecznych).

Modelowo można przedstawić typ etyczny lidera za pomocą następującej macierzy:

Tabela 3: Macierz etycznych wymiarów przywództwa

I	II	III	IV	V	VI
<b>Typ</b>	Etyczny w życiu prywatnym/ etyczny jako osoba	Przestrzega zasad moralnych w kontaktach ze zwolennikami	Przestrzega zasad moralnych w doborze środków do realizacji celów	Realizuje moralnie godziwe cele	Działający według norm uogólnialnych

Źródło: Opracowanie własne.

Problematyczne może się wydawać rozróżnienie między kategoriami „bycie osobą etyczną w życiu prywatnym” a tymi odnoszącymi się do „przestrzegania zasad moralnych w działaniu” oraz kategorią „działania na podstawie norm uogólnialnych”. Jeżeli przyjąć, że wszystkie normy moralne są uogólnialne (warunek kantowski), to wówczas dodawanie ostatniego warunku wydaje się redundantne. Jednak, chociażby w przypadku specyficznej etyki liderów, o stworzenie której postuluje Rost, można odróżnić normy moralne obowiązujące liderów od norm moralnych obowiązujących w społeczeństwie. Można także odróżnić wtedy etykę życia prywatnego (kolumna II) od etyki lidera (kolumna VI). Można także wskazać na fakt, że niekiedy wybrany model etyczny może zalecać liderowi działanie według norm postrzeganych jako nieetyczne (np. kłamstwo lub mobbing), a jednak mieszczące się w ramach etyki przywódcy – przez to będące uogólnionymi. Chodzi o sytuacje, w których wybrane normy obowiązują lub nie obowiązują lidera o tyle, o ile pełni on funkcję lidera. Innymi słowy, przywództwo byłoby tu kontratypem dla moralności powszechnej. W tym sensie byłoby również uogólnialne – wybrane normy moralne można złamać lub ich nie przestrzegać, jeżeli pełni się aktualnie rolę lidera.

Na podstawie powyższej kwalifikacji można zatem sformułować szereg problemów etyki przywództwa na zasadzie typów idealnych:

Tabela 4: Typ lidera etycznego

I	II	III	IV	V	VI
1	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK

Źródło: Opracowanie własne.

Powyżej scharakteryzowano typ (1) lidera etycznego (chciałoby się powiedzieć integralnego) pod każdym względem. Przestrzega on norm moralnych w każdej dziedzinie życia, normy te są uogólnialne, działa z poszanowaniem zasad etycznych. Jego przeciwieństwem będzie typ następujący:

Tabela 5: Typ antylidera/lidera całkowicie nieetycznego

I	II	III	IV	V	VI
2	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE

Źródło: Opracowanie własne.

Typ (2) to typ, który według nomenklatury Ciulli należałoby ze wszech miar nazwać antyliderem. Jest to jednostka zdemoralizowana pod każdym względem, jednostka amoralna. Jej działania nie są kierowane przez żadne normy moralne. Pomiędzy Typem 1 a Typem 2 znajduje się szereg typów pośrednich, na przykład:

Tabela 6: Typ lidera połowicznie makiawelicznego

I	II	III	IV	V	VI
3	TAK	NIE	NIE	TAK	NIE

Źródło: Opracowanie własne.

Powyżej przedstawiono przywódcę, który przestrzega zasad moralnych w życiu prywatnym oraz jest przekonany, że należy zwolenników prowadzić do realizacji moralnie wartościowych wizji. Jednakże realizację swoich celów przeprowadza bez poszanowania moralnych praw zwolenników, dążąc do realizacji celów za pomocą działań niemoralnych (np. podstępów) oraz uzurpując sobie prawo do modyfikowania norm moralnych obowiązujących



lidera w zależności od sytuacji i efektywności. O takim przywódcy można powiedzieć, że jest integralny w obszarach II i V, ale już nie, że posiada pełną cnotę prawości.

Korzystając z powyższej tabeli można stworzyć 32 typy przywódców, w zależności od ich stosunku do norm etycznych w odpowiednich obszarach. Nie jest jednak celem tego opracowania analiza każdego z typów. Matryca będzie wykorzystana przy analizie wybranych historycznych i współczesnych modeli przywództwa. Będzie także pomocna przy omawianiu różnych interpretacji cnoty prawości (*integrity*) oraz wreszcie – przy wskazywaniu modelu etycznego przywódcy.