

Autoferat

1. Imię i nazwisko: Jarosław Kucharski

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej

- Doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie filozofia, Uniwersytet Jagielloński, data nadania stopnia: 15.01.2009, tytuł rozprawy doktorskiej: *Usprawiedliwione kłamstwo we współczesnej etyce stosowanej*, promotor: prof. dr hab. Włodzimierz Galewicz, recenzenci prof. dr hab. Janina Filek, prof. dr hab. Marek Drwięga
- Magister filozofii, Uniwersytet Jagielloński, 2002, tytuł pracy: *Czy względy moralne są nadrzędne? Spór o status norm moralnych*, promotor: prof. dr hab. Włodzimierz Galewicz

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

Od października 2011 – adiunkt w Instytucie Filozofii Akademii Ignatianum w Krakowie (wcześniej Wyższa szkoła Filozoficzno-Pedagogiczna Ignatianum w Krakowie)

4. Omówienie osiągnięć naukowych, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy

1) Monografia *Etyka przywództwa*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum 2021, Recenzenci: dr hab. Ryszard Wiśniewski, prof. UJD, dr hab. Karol Chrobak

Cel badań podjętych w monografii

Celem badań jest identyfikacja i filozoficzna analiza głównych problemów etycznych i metaetycznych obecnych w etyce przywództwa. Analizy mają doprowadzić do wypracowania normatywnego modelu etyki przywództwa.

Zasadność badań

Przywództwo jako osobny fenomen zaczęto badać po drugiej wojnie światowej, choć publikacje na ten temat zaczęły pojawiać się już na początku dwudziestego wieku. Pionierami w akademickich badaniach nad przywództwem byli specjaliści od zarządzania, historycy oraz badacze wojskowości. Celem tych badań było ustalenie czynników wpływających na efektywność przywódcy w obszarze realizowanych działań. W latach siedemdziesiątych XX w. pojawiają się pierwsze normatywne modele przywództwa (przywództwo służebne, przywództwo transformujące), potem pojawiają się kolejne (transformacyjne, autentyczne, etyczne). Modele te zawierały elementy normatywne, które jednak nie były poddawane krytycznej analizie z etycznego, a w szczególności metaetycznego poziomu.

Równoległe do rozwoju modeli przywództwa zaczęto także rozwijać etykę przywództwa. Wskazać należy na działania Joanne B. Ciulli, która dążyła (i dąży) do definicyjnego powiązania dobrego przywództwa z etycznie dobrym przywództwem, bez oddzielania od siebie oceny efektywności przywództwa i oceny etyczności działań i celów lidera. Badania z zakresu etyki opisowej dotyczą przede wszystkim sposobu działania liderów w organizacjach. Są one prowadzone pod kątem ustalenia związku (bądź współwystępowania) między efektywnością lidera a jego etycznością (przestrzeganiem zasad moralnych).

Metoda i zakres badań

Przyjętą metodą jest analiza krytyczno-porównawcza. Poddane jej zostają: wybrane definicje przywództwa i ich możliwe implikacje, następnie wybrane modele przywództwa obecne w historii filozofii oraz współczesne modele przywództwa

Jako wiodąca definicja przywództwa wskazana jest ta, która zaproponowana przez J. P. Kottera, a rozwinięta przez T. Oleksyna. Definicja Kottera została ogłoszona w 1990. Główną cechą tej definicji jest kontrast pomiędzy osobą zarządzającą (managerem, podtrzymującą kształt organizacji) a liderem – osobą wprowadzającą zmiany. Charakteryzując lidera i managera definicja odnosi się do typów idealnych. Przywódca jest tu przedstawiany jako osoba, która wprowadza zmiany, zachęca innych do zerwania ze stagnacją, reformuje zastane struktury, realizuje nowe wartości i kwestionuje stary porządek.

Do osiągnięcia założonych celów posłużyłem się metodyczną rekonstrukcją etosu przywódcy obecnego w historii etyki oraz zakładanego we współczesnych, normatywnych modelach przywództwa. Na podstawie tej rekonstrukcji ustaliłem założenia antropologiczne i filozoficzne obecne we współczesnych teoriach, a także stwierdziłem, że niektóre pojęcia (np. wierność – *integrity*) są na tyle niejasne, iż posługiwanie się nimi w modelach przywództwa wymaga dookreślenia oraz wypracowania ram systemu normatywnego, opartego na czterostopniowej kwalifikacji obowiązków, które mogą być podstawą do konstruowania i rozwijania etyki przywódców w konkretnych miejscach ich działania. Proponowany model ma nie ograniczać się do przywództwa w określonej grupie społecznej (np. przywództwa biznesowego, kościelnego, demokratycznego, politycznego, militarnego), lecz ma być modelem otwartym, umożliwiającym adaptację do konkretnych sytuacji.

Takie podejście odzwierciadla podział książki na cztery części. Część pierwsza to analiza historycznych modeli przywództwa, druga zawiera analizy współczesnych koncepcji

przywództwa, w tym innowacyjną analizę pojęcia „wierność” (*integrity*). Trzecia omawia metaetyczne zagadnienia odkryte w trakcie rekonstrukcji etosów. W części czwartej przedstawiam moją propozycję normatywną w zakresie etyki przywództwa, będącą nowatorską próbą uporządkowania omawianej tematyki.

Autorzy wypowiadający się na temat przywództwa bardzo często podejmują się próby podania własnej definicji omawianego zagadnienia. Równie często są to definicje projektujące lub perswazyjne. Stanowiska filozoficzne odnośnie do tego zagadnienia można podzielić na dwie kategorie: pierwsza, w której idąc za J. Ciullą, przyjmuje się, iż definicja przywództwa powinna być perswazyjna ze względu na złożoność problemu i trudność w odróżnieniu użycia deskryptywnego od perswazyjnego. Stąd też propozycje, aby pojęcia „dobry przywódca” używać na oznaczenie lidera jednocześnie skutecznego i prezentującego wysokie standardy etyczne. Przywódców nie spełniających tego kryterium należałoby nazywać anty-przywódcami, pseudo-przywódcami itp. Drugą kategorię poglądów na temat definicji przywództwa prezentuje, między innymi, T. Price. Opowiada się on za formalnym, deskryptywnym podejściem do pojęcia przywódcy i uważa, że pojęcie „lider” jest używane niezależnie od oceny moralnej. Próby zmiany tego stanu rzeczy spowodują jedynie zamieszanie, stąd propozycja, aby zrezygnować z perswazyjnej definicji. Opowiadam się za propozycją Price’a, z następujących powodów pragmatycznych: akceptowanie już istniejących uzusów językowych, konieczność dodania (a więc i podkreślenia) oceny moralnej przed nazwaniem kogoś liderem (lider moralnie dobry/zły) oraz brak niejasności w trakcie komunikacji na temat przywództwa.

Uzasadniam także potrzebę budowy etyki przywództwa jako odrębnej dziedziny etyki zawodowej. T. Price oraz J. C. Rost zauważają, że w tym obszarze formowanie przywódców, także tych zwyczajnych (*everyday leaders*), odbywa się poprzez wskazywanie na wielkie, historyczne postacie (np. Marek Aureliusz, Churchill, Ghandi). Wskazywanie takie jest ryzykowne z moralnego punktu widzenia, dlatego że: po pierwsze, ponieważ większość zwyczajnych przywódców nigdy nie stanie przed wyzwaniem właściwym dla wielkich liderów. Po drugie, od wielkich przywódców wymaga się decyzji, które wykraczają poza codzienną moralność osób nie będących przywódcami (co nie zdarza się często wśród liderów zwyczajnych). Po trzecie wreszcie, przywódcy są także odpowiedzialni za swoich zwolenników, nie tylko odnośnie do ich traktowania w relacji przywódczej, ale również w obszarze troski o

ich rozwój. Na te wymiary nakłada się jeszcze, podkreślany przez Price'a, obecne w etosie przywódcy, przyzwolenie na łamanie norm moralnych, które obowiązują nie-przywódców. Price ostrzega, że pozostawienie liderów samym sobie – bez skonstruowania norm etycznych specjalnie dla tej roli społecznej – grozi staczaniem się po równi pochyłej: liderzy będą uzurpować sobie prawo do łamania coraz większej liczby norm moralnych. Dobrze problem ten pokazuje tak zwany „syndrom Batszeby”, opisany przez D. C. Ludwiga i C. O. Longeneckera. Odnosi się on do sytuacji, w której przywódca moralnie godziwy oraz odnoszący sukcesy (przykładem jest biblijny król Dawid) zauważa, że nie musi przestrzegać norm moralnych obowiązujących innych, że jako liderowi uchodzi mu więcej (w przykładzie uwodzi żonę jednego ze swoich generałów, jego samego wysyłając na śmierć na niebezpiecznym odcinku frontu). Price zauważa, że brak właściwej refleksji nad etycznymi ograniczeniami działań liderów może doprowadzić do upowszechnienia się syndromu Batszeby.

W następnej kolejności wprowadzam ramy pojęciowe, służące do analizy etyki liderów. Na podstawie trzech wymiarów zaproponowanych przez J. Ciullę: etyka samego lidera, etyka sposobu przewodzenia (środków, relacji ze zwolennikami i interesariuszami) oraz etyka celów przywództwa, wyróżnione zostają następujące obszary analizy etosu przywódcy: przestrzeganie zasad moralnych w życiu prywatnym, przestrzeganie zasad moralnych w relacjach ze zwolennikami, przestrzeganie zasad moralnych w doborze środków do realizowanych celów, moralna ocena celów przywództwa oraz sprawdzenie, czy lider działa według zasad, które przechodzą test uogólnialności. Te sześć wymiarów następnie jest konsekwentnie stosowanych do analizy teorii wybranych klasyków myśli filozoficznej, do których można zastosować przyjęte pojęcie przywódcy.

Wypracowane ramy pojęciowe zostały następnie zastosowane do rekonstrukcji modeli etyki przywództwa obecnych w klasycznych teoriach filozoficznych. Aby nie popełnić błędu polegającego na przypisaniu analizowanym klasykom współczesnych koncepcji przywództwa, za każdym razem dokonywana jest rekonstrukcja ich definicji przywódcy, która następnie jest porównywana z definicją przyjętą w rozdziale pierwszym. W sytuacji, gdy w danym przypadku (jak na przykład u sofistów, Platona, Arystotelesa czy Augustyna), nie sposób wskazać tylko jednej koncepcji władcy/przywódcy, rekonstruowane i poddawane analizie jest wiele definicji. Następnie rekonstruowane są normy moralne, którym ma podlegać przywódca. Każdy z rozdziałów kończy się wpisaniem danej koncepcji w przyjęty w rozdziale pierwszym schemat.

Analizie poddane są, poza wspomnianymi, koncepcje takich myślicieli jak Akwinata, Machiavelli, Hobbes, Kant, Hegel, Mill oraz Nietzsche.

Podobną metodę zastosowano przy analizie współczesnych, normatywnych modeli przywództwa. Do analizy zostały wybrane koncepcje przywództwa transformującego (Burns), transformatywnego (Bass), służebnego (Greenleaf), autentycznego (Seligman, Csikszentmihalyi) oraz przywództwa charyzmatycznego (Conger, Kanungo). W wyborze kierowano się dopracowaniem teoretycznym danego modelu. W tym celu unikano modeli obecnych raczej w literaturze poradnikowej, obiecującej, najczęściej szybkie, zdobycie kompetencji przywódczych i wysokiego poziomu efektywności. Wybrane koncepcje opierają się albo na badaniach historycznych (Buss, Greenleaf), albo na naukach o zarządzaniu i analizie fenomenu władzy (Burns, Conger, Kanungo), albo też na założeniach psychologii pozytywnej (Seligman, Csikszentmihalyi). Przede wszystkim próbowałem dotrzeć do definicji przywództwa, jaka jest przyjmowana w poszczególnych modelach oraz do identyfikacji filozoficznych założeń, jakie są przyjmowane przez autorów.

W trakcie analiz zidentyfikowano pojęcia takie jak: „postęp/rozwój moralny”, „wartości”, „podnoszenie poziomu moralnego zwolenników oraz wierność (*Integrity*), które, aczkolwiek przyjmowane jako istotne dla etyki przywództwa, wydają się być pozbawione odpowiedniej analizy, przez co zachowują, być może, swoją moc perswazyjną w omawianych modelach, jednakże są narażone na dezinterpretację. Dlatego też w kolejnej, metaetycznej części, pojęcie takie, jak „wierność” są poddane drobiazgowej rekonstrukcji. W trakcie analiz współczesnych modeli ujawniono także, że nie zauważają one moralnego problemu paternalizmu, obecnego niekiedy w ich wnioskach praktycznych. Nie wykazują także dostatecznej czujności na, centralny jak się okazuje (przyjmując za T. Price’em), problem etyki przywództwa, jakim jest odrębność norm etycznych dla zwolenników i liderów.

Wyniki

Na podstawie dokonanych analiz wyróżnione zostają trzy typy relacji przywódcy do norm etycznych. Typ I to lider stawiający na pierwszym miejscu wysokie wymagania etyczne, starający się realizować moralnie godziwe cele za pomocą moralnie godziwych środków, a ponadto dbający o wierność przyjętym normom moralnym. W przypadku typu II można powiedzieć, że wymiar etyczny jest podporządkowany wymogowi skuteczności. Lider reprezentujący etykę typu II nie ma oporów przed naginaniem, omijaniem i naruszaniem norm

moralnych w celu osiągnięcia wybranych celów. Poddanie celów, środków bądź postawy lidera ocenie moralnej jest przezeń odrzucane, zgodnie z makiaweliczną zasadą, iż skutek usprawiedliwia tego, kogo obciąża działanie.

Najbardziej interesującym typem wydaje się być typ III – model etyczny, w którym oba wymiary – etyczny i efektywnościowy mieszają się ze sobą. Nie jest pewne, który z tych wymiarów w danym momencie działania lidera weźmie górę, jednak żaden z nich nie dominuje nad drugim. W ramach tego wymiaru wyróżniono cztery strategie rozstrzygnięcia dylematu etyczność-efektywność: pierwsza to strategia różnych sposobów realizacji dobra, gdzie wprost jest powiedziane, iż liderzy (władcy) podlegają innemu zestawowi norm moralnych, niż ich zwolennicy (podwładni). Strategię taką zidentyfikowano u Platona i Akwinaty. Druga ze strategii – dostosowania – wskazuje na to, iż lider powinien dostosować się do okoliczności, w jakich przychodzi mu działać i w szczególności starać się osiągnąć maksymalne możliwe dobro bez destrukcji istniejących więzów społecznych i organizacji. Ta strategia została zidentyfikowana u Protagorasa, Arystotelesa i Augustyna. Trzecia strategia – strategia zmiany oznacza dążenie do zmiany zastanej moralności, która z punktu widzenia lidera jest niewłaściwa, nie odpowiada w pełni wartościom, jakie za nią stoją i jakie mają ją uzasadniać. Postawa taka wymaga łamania norm moralnych w celu poprawy moralnej kondycji zwolenników i całej społeczności. Strategie tą zidentyfikowano u Hegla i Milla. Wreszcie ostatnia strategia – strażnika reguł – to strategia lidera, który współdziała ze zwolennikami, jednocześnie ich chroniąc. Przywódca działa w obrębie uprawnień, jakie zostały mu nadane przez zwolenników, gwarantując im bezpieczeństwo i realizując cele, które zostały mu zlecone do realizacji. Jest zależny od swoich zwolenników i działa tak, jak oni mu to zlecają. Taką strategię zidentyfikowano u Hobbesa. Należy zaznaczyć, iż teorie te nie były analizowane pod kątem zawartej w nich etyki przywództwa, co pozwala uznać dokonane analizy za nowatorskie. Nowatorskie jest również tabelaryczne ujęcie wyników analiz.

Podsumowując część historyczną, należy stwierdzić, iż problem wykroczenia przywódców poza przyjęte normy moralne, realizacji celów przewodzenia za pomocą środków, które wymagały dodatkowego usprawiedliwienia był znany klasykom filozofii. Stąd też pojawiły się trzy wyróżnione tradycje – etyczna, pragmatyczna i mieszana. Usprawiedliwienie mogło mieć swoje źródła w teorii etycznej, rodzaju zadań stojących przed liderem lub też w uprawnieniach, nadanych liderowi przez zwolenników.

W części dotyczącej współczesnych, normatywnych teorii przywództwa przede wszystkim rzuca się w oczy fakt braku ich podbudowy filozoficznej. Brak ten objawia się w dowolności w definiowaniu przywództwa, niedostatecznie jasne pojęcia, takie jak „rozwój moralny”, „wierność” (*integrity*), „legitymizacja” czy „wartość/wartości”. Ponadto ich autorzy zdawali się nie zauważać problemu paternalizmu, obecnego *implicite* w rozwijanych modelach, jak również szerszego problemu związanego z zasadą szacunku do autonomii i wynikających zeń norm moralnych, taki jak np. wymóg wyraźnej i ważnej zgody na wejście w relację zwolennik-przywódca. Pomimo że w modelach pojawia się ostrzeżenie przed manipulacyjnymi działaniami liderów, to brak jest tam próby dodefiniowania zjawiska manipulacji i wskazania, kiedy jest ona wykroczeniem moralnym. Dlatego też celem analiz była identyfikacja takich braków, a następnie próba ich uzupełnienia.

Analiza modeli przywództwa transformującego i transformatywnego wykazała, iż modele te posiadają dużą siłę perswazyjną, jednakże wymagają uzupełnienia pod względem etycznym. Burns przyjął, iż przywództwo powinno służyć rozwojowi moralnemu zaangażowanych. Pojęcie „rozwój moralny” rozumiał zgodnie z teorią Piageta i Kohlberga. Zauważyć należy, iż model tych psychologów jest poddawany krytyce, która pośrednio może dotyczyć teorii przywództwa transformacyjnego. Uwagę zwraca też formalność tego modelu – zarówno Burns jak i Bass oraz ich naśladowcy przyjmowali, że aktualna w danych czasach moralność jest tą obiektywną i ku niej należy się kierować. Omawiane modele kładą silny nacisk na konformizm grupowy. Pojawia się także wymóg, aby lider posiadał charyzmę, czyli utrzymywał nie tylko racjonalną, ale również emocjonalną więź ze zwolennikami. Autorzy proponują przyjęcie pojęcia charyzmy „uspołecznionej” – nakierowanej na realizację celów wspólnoty. Jest to bardzo wymagające w stosunku do lidera, ponieważ nie wystarcza już samo posiadanie charyzmy, musi być ona odpowiednio ukształtowana, ograniczona, czyli właśnie „uspołeczniona”. Na dodatek od przywódcy wymagana jest wierność (*integrity*). Niestety ani Burns, ani Bass nie rozwijają koncepcji wierności, skupiając się na wymogu jej posiadania. Nie dostrzegają, że sama wierność, bez racjonalnej jej weryfikacji, może doprowadzić do fanatyzmu (szczególnie w połączeniu z silnym konformizmem grupowym). Poza ich percepcją znajduje się także problem paternalizmu, który jak wykazują analizy, jest dozwolonym środkiem dla lidera w osiągnięciu celów.

Efektem analizy rozważań na temat przywództwa służebnego jest, po pierwsze odtworzenie jego definicji, po drugie wskazanie, iż jest to model nietypowy – odbiegający od stereotypu przywódcy jako „wielkiego człowieka” (ponadprzeciętnej jednostki), wreszcie odbiegający od utożsamienia przywódcy z władcą. Robert Greenleaf, twórca tego modelu, wskazuje na inspiracje biblijne (jak wskazuje J. Adair). Zauważa, że głównymi kompetencjami (a wręcz cnotami) lidera służebnego powinno być dziesięć cech: słuchanie, empatia, uzdrawianie, samoświadomość, perswazja, komunikacja, umiejętność przewidywania, zarządzanie, koncentracja na rozwoju zwolenników oraz umiejętność budowania wspólnoty. O ile wiele z tych cech można znaleźć w innych koncepcjach przywództwa, pewnym zaskoczeniem jest „uzdrawianie” rozumiane jako wydobywanie zwolenników z traum życiowych i pomaganie im w rekonstrukcji swojego życia. Podobnie jak w poprzednim modelu tu również zidentyfikowano szereg elementów wymagających doprecyzowania. Po pierwsze, nie jest jasne, czy przywództwo służebne jest możliwe do nauczenia się (np. poprzez naśladownictwo) czy też predyspozycje do niego są cechami wrodzonymi. Po drugie, badacze rozwijający ten model (np. C. J. Bekker) zamiast skupić się na jasnym wskazaniu działań przywódcy służebnego, przywołuje postać Chrystusa i wzywa do naśladowania Go. Główne problemy, jakie są zidentyfikowane w tym modelu, to: założenie *implicite* personalizmu jako podstawy filozoficzno-antropologicznej bez uzasadnienia takiego wyboru, niejasne pojęcie „służebności” – z uwagi na przywoływane przykłady nie jest jasne komu/czemu ma służyć lider w tym modelu, niejasna i potencjalnie prowadząca do nadużyć moralnych lecznicza funkcja lidera (przy jednoczesnym braku wymogu np. wykształcenia psychologicznego czy treningu w niesieniu pomocy psychologicznej), dozwoleństwo na oddziaływanie na emocje, bez rozgraniczenia gdzie są to oddziaływania manipulacyjne, a gdzie już nie (i od czego one zależą). Jako ostatnie trudności wskazano problematyczność we wdrożeniu modelu przywództwa służebnego do organizacji, gdzie panuje stereotyp lidera-szefa. Wnioski z analizy tego modelu zostaną wykorzystane w części dotyczącej normatywnej propozycji etyki przywództwa.

Odnosząc się do modelu przywództwa autentycznego zwrócono uwagę na jego silne związki z psychologią pozytywną. M. Seligman i M. Csikszentmihalyi zwrócili uwagę, że większość teorii psychologicznych jest nastawiona na niesienie pomocy w sytuacjach kryzysowych, na diagnozowanie zaburzeń i chorób psychicznych oraz na dostarczanie sposobów wyjścia z tych stanów. Psychologia pozytywna ma na celu badanie i promowanie

doświadczeń wartościowych, służących szczęściu, satysfakcji oraz zadowoleniu. Autorzy tych koncepcji odwołują się do koncepcji Arystotelesa, gdzie teoria etyczna powinna służyć rozwojowi człowieka zgodnie z jego istotą. Podobnie psychologia pozytywna ma prowadzić do umożliwienia człowiekowi osiągnięcia szczęścia właściwego dla człowieka. Ku temu samemu celowi ma prowadzić przywództwo autentyczne. Problemy pojawiają się już przy próbie dookreślenia pojęcia „autentyczność”. F. Luthans, i B. Avolio mówią o uznaniu osobistych doświadczeń i działaniu zgodnie z „prawdziwym ja”, jednakże nie dookreślają tego pojęcia. Prawdopodobnie „prawdziwe ja” to „ja” zgodne z modelem psychologii pozytywnej, a zatem doświadczające przepływu (*flow*), satysfakcji oraz szczęścia. Jednakże wspomniani w tym akapicie autorzy nie odróżniają autentyczności opartej na przyjętym modelu teoretycznym od autentyczności w sensie obiektywnym. Promują przyjęty model jako obowiązujący i prawdziwy. Według nich ważną cechą lidera jest wierność/spójność wewnętrzna (*integrity*), jednak nie przedstawiają o jaki rodzaj wierności chodzi i z jakimi wartościami należy być spójnym. Te zaniedbania prowadzą do stwierdzenia, iż model ten jest modelem formalnym, który jest otwarty na nadużycia moralne. Lider makiaweliczny może być liderem autentycznym, a zgodność z głęboko żywionymi przekonaniami i wartościami nie gwarantuje przestrzegania norm moralnych ważnych w danym społeczeństwie (nie wspominając już o obiektywnych normach moralnych).

Ostatni analizowany model to model przywództwa charyzmatycznego, autorstwa J. Congera i R. Kanungo. Jest to koncepcja polegająca na innym rozumieniu pojęcia „charyzmy” niż w klasycznym ujęciu M. Webera. Charyzma lidera ma być efektem nadania jej przez zwolenników. Istotne jest tu nadanie, a nie rozpoznanie czy podporządkowanie się. Jednakże autorzy omawianego modelu nie są jednoznaczni w opisie owego procesu nadawania charyzmy – czy jej źródła są rzeczywiście w uznaniu przez zwolenników, czy też zwolennicy reagują na cechy i manipulacje lidera charyzmatycznego. Przedstawione zostają zalety przywództwa charyzmatycznego oraz główne elementy krytyczne względem niego, przytaczane między innymi przez J. W. Grahama, P. Druckera czy E. Fragouli. Autorzy ci wskazują na ciemne strony charyzmy, w szczególności na silną, emocjonalną więź między zwolennikami a przywódcą, rodzące się bezkrytyczne podejście do przywódcy oraz duże pole do manipulacji zwolennikami (zawarte między innymi w opracowaniu M. Paschena i E. Dilsheimera). Wszystko to prowadzi Congera i Kanungo do wyróżnienia lidera

charyzmatycznego zsocjalizowanego i egoistycznego. Ten podział, powielany przez R. J. House'a i J. M. Howella prowadzi do skonstruowania szeregu typów idealnych – lidera charyzmatycznego etycznego, lidera charyzmatycznego kierującego się celami organizacji, lidera umiarkowanie egoistycznego oraz lidera egoistycznego – nieetycznego. Te klasyfikacje pozwalają na ułatwienie odróżniania liderów charyzmatycznych moralnie godziwych i moralnie niegodziwych, jednakże nie pomagają w realizacji głównego celu etyki przywództwa, jakim jest próba powstrzymania liderów przed nieetycznym zachowaniem. Przywódca charyzmatyczny łatwiej niż w przypadku pozostałych modeli, zdobywa wpływ na zwolenników, łatwiej też może wytworzyć silny konformizm społeczny, myślenie grupowe, kapitanowe, wrażenie bycia uprzywilejowaną (także pod względem moralnym) jednostką, co w efekcie prowadzi do koncentracji na efektywności i zachowaniu swojej pozycji, niż na działaniu na rzecz dobra innych. Okazuje się, że podobnie jak w przypadku innych modeli, ten także jest formalny – charyzmatyczny zsocjalizowany może być także np. przywódca grupy rzezimieszków, który będzie dbał o dobro swoich zwolenników (dobro to będzie relatywne do wartości uznawanych za istotne przez rzezimieszków). Ponadto, przywódca charyzmatyczny jest bardziej niż w pozostałych modelach narażony na wpływ takich zjawisk jak narcyzm czy „samotność lidera” – oderwanie od rzeczywistych potrzeb zwolenników i zaufanie swoim szczególnym cechom.

Podsumowując analizę wybranych, normatywnych modeli przywództwa należy stwierdzić, iż ich formalność, niedopracowanie znaczenie kluczowych pojęć oraz milczące założenia dotyczące podzielanych przez zwolenników i przywódcę wartości oznaczają, iż wymagają one uzupełnienia tych luk. Innowacyjność podjętych badań polega na zastosowaniu do nich narzędzi filozoficznych i doprowadziła do identyfikacji wskazanych luk. W kolejnej części omówione są zagadnienia metaetyczne etyki przywództwa. Po przeprowadzeniu tych analiz przedstawiam propozycję deontologii w ramach etyki przywództwa.

Cześć metaetyczna poświęcona jest trzem głównym problemom: znaczeniu pojęcia „wierność”, wskazania na przejawy paternalizmu w modelach (i ich propozycjach etycznych) przywództwa oraz omówieniu koncepcji etyki przywództwa jako etyki wyjątków moralnych. Odnosząc się do pierwszej tematyki, punktem wyjścia jest, zgodnie z przyjętą metodologią, próba ustalenia znaczenia i właściwego tłumaczenia na język polski łacińskiego *integritas* i angielskiego *integrity*. Po przeglądzie literatury i przedstawieniu dostępnych wariantów

zdecydowano się na pojęcie „wierności” jako najlepiej oddające istotę zjawiska – życia zgodnie z wyznawanymi wartościami oraz konsekwentnego przestrzegania deklarowanych zasad. Rozróżnione jest także pojęcie wierności jako cechy – oznaczającej kierowanie się dowolnie wybranymi wartościami, oraz wierności w sensie cnoty – kierowanie się wartościami godziwymi z moralnego punktu widzenia (na podstawie analiz A. MacIntyre’a). Po wypracowaniu złożonej definicji wierności można było przejść do analizowania jej rodzajów. W ustaleniu złożonego obrazu pojęcia wierności posłużyły teorie R. C. Solomona, B. Williamsa, Akwinaty, wspomnianego A. MacIntyre’a, S. L. Cartera oraz M. S. Halfona. Wskazano, że do właściwego opisu wierności należy zaznaczać, czy pojęcia tego używa się w sensie opisowym (wierność jako cecha), czy też normatywnym (wierność jako cnota). Wyróżniono także dwa modele wierności, jeżeli chodzi o jej zakres. Wierność w modelu gwiazdowym oznacza stosowanie się do tego samego zbioru wartości w każdej pełnionej przez dany podmiot roli społecznej (np. bycie katolikiem zarówno w życiu rodzinnym, jak i w pracy). Wierność w modelu równoległym oznacza przestrzeganie odmiennych zestawów wartości w zależności od aktualnie sprawowanej roli społecznej (inne jako rodzic, inne jako pracownik/pracodawca, inne jako przyjaciel). W obu tych modelach można mówić o wierności. Przeanalizowane badania empiryczne dotyczące wierności liderów wskazują, iż badana jest przede wszystkim wierność w modelu równoległym. Przykładowo badani oddzielają wartości w życiu prywatnym swoich szefów od wartości, które szefowie deklarują i przestrzegają w życiu zawodowym. Ze skrzyżowania dwóch podziałów – wierności jako cechy i wierności jako cnoty otrzymano cztery typy wierności. Następnie, za J. Ciullą, wskazano, iż wierność jest wartością modalną – potrzebną przywódcy dla realizacji innych celów, nie zaś autoteliczną. Po dokonanych rozróżnieniach wprowadza się do rozważań ponadto kwestie, jakim wartościom lider jest wierny – wybranym przez siebie, wybranym przez siebie i cieszącym się akceptacją społeczną, czy też wybranym przez siebie, cieszącym się akceptacją społeczną i opartych na solidnej podbudowie aksjologicznej. Wynikiem analiz jest wskazanie na sześć typów liderów w zależności od wierności oraz omówienie argumentów na rzecz właściwego pojęcia wierności. Wskazuje się, że podstawowym wymogiem jest wierność lidera w modelu równoległym odnośnie do wartości, posiadających co najmniej uznanie społeczne. Zaleceniem etycznym jest wierność w modelu gwiazdowym, odnosząca się do wartości mających uznanie społeczne i posiadających uzasadnienie aksjologiczne. Uporządkowanie

poła semantycznego pojęcia „wierność”, wskazanie na poszczególne rodzaje i odmiany wierności oraz jej zakresy należy uznać za nowatorską część pracy.

Problem paternalizmu praktycznie nie jest dyskutowany w etyce przywództwa. Jest on albo pomijany, albo w ogóle nie zauważany przez twórców opisywanych modeli, jak również przez autorów analizujących to zagadnienie od strony filozoficznej. Wychodząc od analizy szeregu definicji paternalizmu (Milla, Dworkina, Culvera, Gerta i Clouera oraz Łukowa) wskazywane jest moralnie neutralne pojęcie paternalizmu, które następnie jest zaadoptowane do klasycznego podziału na paternalizm czynny, bierny, słaby i silny. W trakcie analiz wybranych modeli wskazywano, iż paternalizm pojawia się w etyce przywództwa bez wskazania jego moralnego uzasadnienia. Opierając się na koncepcjach S. Conly (usprawiedliwienie silnego paternalizmu) oraz R. H. Thaler i C. R. Sunsteina (libertariański paternalizm) wskazuje się, iż postawa paternalistyczna stanowi pokusę dla lidera. Jednocześnie wskazują, że praktyki paternalistyczne wymagają moralnego usprawiedliwienia. Jeden z argumentów na rzecz usprawiedliwienia może opierać się na proporcjonalności (dzięki działaniom paternalistycznym realizowane jest większe dobro, niż bez nich), innym – wskazanie, na fakt, iż osoby ludzkie nie są całkowicie racjonalne, więc za pomocą „miękkiego” paternalizmu można ułatwiać im dokonanie właściwego wyboru. Wskazane jest także, że stosowanie praktyk paternalistycznych kłóci się z podstawowym wymogiem, obecnym w normatywnych modelach, jakim jest tworzenie samodzielnych przywódców ze zwolenników. Jeżeli paternalizm ogranicza autonomię osób, w stosunku do których jest stosowany, to niespójnym będzie oczekiwanie, iż osoby poddane działaniom paternalistycznym będą rozwijały swoją autonomię. Lider, który będzie stosował metodę „wychowywania ku autonomii” już na początku swojego oddziaływania będzie zakładał, iż jego zwolennicy są niedojrzali. Popada tym samym w sprzeczność, ponieważ skoro są niedojrzali, nie mogli w sposób ważny wybrać lidera i zostać jego zwolennikami.

Ostatni fragment części metaetycznej dotyczy, według T. Price’a, głównego problemu etyki przywództwa, jakim jest uznanie jej za etykę wyjątków moralnych. Lider ma być osobą, która, aby skutecznie pełnić swoją rolę, jest uprawniona (przez swoich zwolenników, organizację, sytuację, w której się znajduje, historię, Boga) do przekraczania norm moralnych; lidera nie obowiązują taki sam zestaw norm moralnych, jak jego zwolenników. W celu ilustracji tego problemu przywoływany jest „syndrom Batszeby” oraz tak zwany „problem brudnych

rąk”. Przedstawione są dwie interpretacje przyczyn wystąpienia „syndromu Batszeby”: wolicjonalna i poznawcza. W przypadku wolicjonalnej lider po prostu chce wystąpić przeciwko obowiązującej normie moralnej, w przypadku poznawczej albo uznaje, że dana norma nie aplikuje się w danej sytuacji do niego (ujęcie zakresowe), albo też dana norma nie jest zakazem moralnym, lecz zakazem innego rodzaju (ujęcie treściowe). W obu przypadkach lider nie zamierza czynić zła w sensie moralnym (popęłnić czynu nagannego), lecz błędnie rozpoznaje kwalifikację moralną czynu. Zauważam, że liderom, których dotyczy syndrom Batszeby, brak jest skutecznego nadzoru ze strony zwolenników – nie mają oni nawyku konsultowania swoich posunięć z osobami, którym przewodzą. Na analogiczną trudność zwraca uwagę M. Walzer w „Problemie brudnych rąk”. Można znaleźć z niego dwa wyjścia – albo, jak proponuje K. Nielsen, uznać, że problem brudnych rąk nie istnieje (zawsze bowiem jest realizowane jakieś większe dobro, obciążone kosztami w postaci zła moralnego), albo też, jak proponuje M. Walzer, nie zostawiać lidera samotnego z trudnymi wyborami i domagać się od niego nie tylko podejmowania decyzji, które niekiedy wymagają przekroczenia powszechnie przyjmowanych norm moralnych, ale również publicznego usprawiedliwienia ich i poddania się osądowi zwolenników. Takie podejście, według Walzera, ma pomóc w zachowaniu przez lidera wrażliwości moralnej i utrudnić bycie dotkniętym przez syndrom Batszeby.

Następnie analizuję argumenty na rzecz uznania lidera za osobę „moralnie uprzywilejowaną” co wyraża się w przyzwoleniu na nieprzestrzeganie norm moralnych, którym podlegają nie-liderzy. Omawiane (i podane krytyce) są argumenty oparte na tak zwanej „teorii specjalnych ludzi”. Liderzy mieliby być nadzwyczajnymi osobami, a przez to miałyby ich obowiązywać nadzwyczajna etyka. T. Price zwraca uwagę, że nawet bycie nadzwyczajnym nie zwalnia, np. z posiadania takiej wady jako irracjonalizm czy egoizm. Ponadto zakłada się, iż są jakieś cechy, czyniące lidera wyjątkowym (np. charyzma bądź wyjątkowe zdolności przywódcze), co jak się okazuje, jest jedynie próbą usprawiedliwienia nieetycznego działania za pomocą względów efektywnościowych. Samo uznanie lidera za osobę specjalną nie uzasadnia jeszcze potrzeby istnienia specjalnej etyki dla lidera – owa specjalna etyka powinna zostać wykazana w inny sposób. Jednym z takich sposobów jest tak zwany argument z przyzwolenia. Skrótowo, zwolennicy zgadzają się na to, aby przywódca naruszał niektóre normy moralne w celu efektywnego działania. Jednakże należy zauważyć, iż zwolennicy nie mają możliwości autoryzowania wszystkich działań przywódcy, ponadto nie

mają możliwości wyrażenia zgody na każde moralnie naganne działanie lidera. Dzieje się tak z uwagi na, po pierwsze, zakaz wyływający z imperatywu kategorycznego. Po drugie – naganne działania lidera oddziałują także na osoby, które nie są jego zwolennikami, a jako takie nie wyrażają zgody na przekroczenie danych norm. Wreszcie odrzucane są także argumenty opierające się na sumieniu lidera. Nawet, jeżeli lider jest w sumieniu przekonany, iż dane działanie jest słuszne, to, idąc za A. Szostkiem, należy przypomnieć „regułę bezpieczeństwa”, która wymaga od osoby działającej szczególnego przemyślenia i zbadania konsekwencji działań niezgodnych z uznawaną powszechnie moralnością.

Rozdział końcowy zawiera nowatorską propozycję normatywną w zakresie etyki przywództwa. W celu uporządkowania wielu zaleceń normatywnych obecnych w historycznych i współczesnych modelach przywództwa, zastosowałem następującą klasyfikację. Po pierwsze, za A. M. Kaniowskim i R. M. Chisholmem przyjąłem podział na czyny zakazane, neutralne, nakazane i supererogacyjne (w tym ostatnim wyróżniono czyny supererogacyjne o wysokiej wartości moralnej oraz tak zwaną błahą supererogację). Na ten podział nałożono zaproponowane przez J. Ciullę trzy obszary analizy w ramach etyki przywództwa: etykę samego lidera, etykę relacji ze zwolennikami, etykę celów przywództwa. Korzystając z takiej siatki pojęć, podjęto się uporządkowania rodzajów obowiązków lidera. Przykładowo uznano, że moralnym obowiązkiem przywódcy jest przewodzić (korzystać z uprawnień i kompetencji, które posiada). Wskazano także, iż od liderów w sensie ścisłym można wymagać wierności w modelu równoległym. Wymaganie wierności gwiazdziej zostało uznane za supererogacyjne. Lider nie powinien (czyny zakazane) manipulować zwolennikami i przekraczać nadanych sobie uprawnień. Powinien zadbać o nadzór nad swoimi działaniami dokonywany przez zwolenników. Niekoniecznie musi znać prawdę o świecie, aby przewodzić, jednak należy odeń wymagać krytycznego oglądu rzeczywistości, tak aby mógł właściwie weryfikować przyjęte założenia i cele. W efekcie okazuje się, że historycznie modele przywództwa wskazujące na wysokie wymagania intelektualne i moralne należy traktować jako stawiające wymagania supererogacyjne. Modele te można traktować jako wzór do naśladowania. Z drugiej strony przyjęta klasyfikacja pozwala na ustalenie „moralnego minimum” – działań nakazanych i zakazanych liderowi, tak aby nie przyjmować stwierdzenia Hegla o konieczności zdeptania niejednego kwiatu przez wielkich ludzi jako standardu moralnego. Zwraca się także uwagę, iż obowiązkiem lidera jest zwracanie uwagi na opinie i oceny zwolenników, tak aby

zmniejszyć ryzyko wystąpienia syndromu Batszeby. Przedstawienie tak sklasyfikowanych norm umożliwia ich adaptację do specyfiki przywództwa w obszarach takich, jak polityka, przywództwo w firmach, przywództwo militarne, kościelne, w organizacjach pozarządowych, edukacji czy w grupach nieformalnych. W trakcie analiz ujawniły się również potrzeby dalszych badań w szczególności w zakresie etyki zwolenników oraz w zakresie zgody na wchodzenie w relacje i zmian, jakich taki akt zgody dokonuje w przestrzeni moralnej. Innowacyjność przyjętego modelu polega na uporządkowaniu tematyki, wskazaniu granic obowiązywania poszczególnych norm i wskazaniu na minimalne i maksymalistyczne zakresy norm proponowanych w ramach etyki przywództwa.

5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

W ramach programu Erasmus+ odbyłem wizyty w Uniwersytecie w Bremie (maj 2015) oraz Uniwersytecie Wileńskim (grudzień 2016). Prowadziłem tam zajęcia na temat etyki przywództwa oraz etyki negocjowania i komunikacji (w j. angielskim).

Udział w grantcie: „Pomniki polskiej filozofii chrześcijańskiej w XX i XXI wieku”, kier. Ks prof. dr hab. Maciej Bała. Projekt był finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach konkursu „Pomniki polskiej myśli filozoficznej, teologicznej i społecznej XX i XXI wieku” w latach 2016–2020 (Nr rej. 0033/FIL/2016/90).

6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę.

(i) dydaktyka

Byłem promotorem pomocniczym w dwóch przewodach doktorskich:

- Ł. Bartkowicz, *Założenia filozoficzne koncepcji wolności Amartyi Sena. Studium analityczno-krytyczne* (promotor: dr hab. P. Duchliński, recenzenci: dr hab. B. Siuda-Tokarska, ks. prof. dr hab. W. Zuziak) data zakończenia: 14.05.2021
- P. Winiarska, *Filozofia podmiotu w ujęciu Calvina Schraga. Dyskusja z postmodernistyczną dekonstrukcją jaźni*, (promotor: ks. prof. dr hab. G. Hołub,

recenzenci: ks. prof. dr hab. A. Kobyliński, o. dr hab. Marek Urban), data zakończenia: 05.02.2019

Wypromowałem cztery prace magisterskie oraz 13 prac licencjackich. Dotyczyły one przede wszystkim zagadnień z zakresu etyki stosowanej.

W trakcie pracy jako wykładowca prowadziłem następujące wykłady i konwersatoria: *Etyka biznesu, Etyka ogólna, Etyka szczegółowa, Argumentacja w etyce, Komunikacja społeczna, Wprowadzenie do filozofii, Lektura klasyków filozofii, Kodeks etyki coacha, Wprowadzenie do etyk zawodowych, Etyka dziennikarska, Contemporary ethical issues in organisations, Filozofia i przedsiębiorczość, Projekt wdrożeniowy*. Ponadto wykładałem także przez dwa lata na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach (Wprowadzenie do filozofii dla pedagogów) oraz w Instytucie Psychologii Stosowanej Uniwersytetu Jagiellońskiego (filozofia z elementami logiki).

(ii) osiągnięcia organizacyjne

W trakcie pracy na AIK pełniłem szereg funkcji, byłem członkiem Rady Dyrektorskiej Instytutu Filozofii, członkiem zespołu mającego na celu przygotowanie wniosku o otwarcie kierunku psychologia (otwarty w r. akademickim 2013/2014), członkiem zespołu przygotowującego studia podyplomowe „Etyka” członkiem zespołu do spraw optymalizacji procesów na AIK, kierownikiem studiów podyplomowych w Wydziale Filozoficznym AIK. Aktualnie jestem wicedyrektorem do spraw studenckich Instytutu Filozofii AIK, pełnomocnikiem Rektora do spraw Społecznej Odpowiedzialności Uczelni, Członkiem Komisji Dyscyplinarnej do spraw Studentów oraz opiekunem Filozoficznego Koła Naukowego „Eidos”.

Otrzymałem następujące wyróżnienia:

- 2011 – Dyplom uznania Dziekana Wydziału Filozoficznego za wkład pracy i zaangażowanie w rozwój Wydziału Filozoficznego
- 2014 - Dyplom uznania Rektora Ignatianum za pomoc w przygotowaniu wniosku o otwarcie studiów na kierunku psychologia oraz za prace organizacyjne na rzecz Wydziału Filozoficznego AIK
- 2015 – Dyplom uznania Rektora Ignatianum za zaangażowanie w działalność na rzecz Instytutu Filozofii

- 2017 – Nagroda Rektora za koordynowanie projektu „Training of managers responsible for employees issues on the basis of social dialogue in Europe” oraz wkład w międzynarodową promocję AIK
- 2022 – Dyplom uznania Rektora za szczególne osiągnięcia w zakresie realizacji misji Ignatianum oraz budowy prestiżu i wizerunku Uczelni

(iii) popularyzacja nauki

W 2012 nawiązałem współpracę z Europejskim Centrum Spraw Pracowniczych (Europaishe Zentrum fur Arbeitsnehmerfrage – EZA), w której zrzeszone jest ponad 70 organizacji, głównie z UE i państw stowarzyszonych - związków zawodowych, organizacji ekonomii społecznej oraz uczelni wyższych. EZA bierze udział w spotkaniach trójstronnych organizowanych przez Komisję Europejską. Główne wartości EZA to: godność człowieka, solidarność, subsydiarność i zrównoważony rozwój. EZA zrzesza głównie organizacje, które akceptują i starają się wdrożyć idee chrześcijańsko-socjalne, w tym podstawowe założenia Społecznej Nauki Kościoła.

Współpraca z EZA dotyczyła planowanie, organizacji, przeprowadzanie i nadzoru merytorycznego nad szkoleniami młodych liderów związkowych. Szkolenia by organizowane i ewaluowane przez badaczy zatrudnionych na takich uczelniach jak: Uniwersytetu św. Pawła w Madrycie (Hiszpania), Uniwersytet w Coimbrze (Portugalia), Uniwersytet Babesa i Bolaya (Kluż-Napoka, Rumunia), Akademia Ignatianum w Krakowie. Na podstawie wzajemnych kontaktów opracowano unikalny i innowacyjny program dla młodych liderów związkowych. Obejmował on takie zagadnienia jak specyfika przywództwa w związkach zawodowych, wartości i tożsamość lidera związków zawodowych w XXI w., umiejętność negocjacji, rekrutacja i motywowanie członków związków zawodowych, umiejętność oceny kondycji finansowej i rynkowej przedsiębiorstwa, zarządzanie konfliktami, zarządzanie zespołami. Innowacyjność programu polegała na unikalnym połączeniu treści, synchronizacji pracy specjalistów w różnych krajach, dostosowaniu ich do potrzeb liderów związków zawodowych oraz opracowaniu interaktywnych metod nauczania.

Odbyło się cztery edycje programu: pierwsza 2012 – 2013, w której wzięli udział związkowcy z Portugalii, Hiszpanii, Francji, Niemiec i Polski, druga 2013-2014 dla związkowców z Litwy, Rumunii i Polski, trzecia 2015-2016, związkowcy z Hiszpanii i Polski, czwarta 2019-

2020, związkowcy z Portugalii, Francji i Polski. Aktualnie planowana jest piąta edycja, dla związkowców z Francji, Portugalii i Polski. Każda z edycji obejmowała trzy lub cztery dni szkoleniowe w każdym z krajów, skąd pochodzili związkowcy. W każdej edycji wzięło udział co najmniej 25 osób, wskazanych przez swoje organizacje związkowe.

Moja współpraca z EZA polega na: planowaniu cyklu warsztatów, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki potrzeb liderów związków zawodowych, przeprowadzeniu części warsztatów (dotyczących przywództwa w związkach zawodowych) oraz ewaluacji i programów. W ramach współpracy opracowałem, przeprowadziłem i poddałem ewaluacji autorski program szkolenia na temat bycia przywódcą związkowym. Innowacyjność programu polega na wykorzystywaniu modeli przywództwa służebnego i jezuickiego z zastosowaniem metod dydaktycznych opierających się na przeżyciu i doświadczeniu przewodzenia, a następnie na zbudowaniu własnego planu rozwojowego jako przywódcy. Program spotkał się z dobrą reakcją uczestników oraz właściwie wbudowuje się w cały cykl warsztatów zaprojektowanych dla młodych liderów związków zawodowych. W 2015 opracowałem i opublikowałem podręcznik: „Liderzy związków zawodowych – edukacja przez całe życie”, który jest wykorzystywany w szkoleniu młodych liderów (został przetłumaczony na j. hiszpański i angielski).

Korzystając z wiedzy na temat CSR oraz etyki ekologicznej, na prośbę Krakowskiej Izby Turystycznej oraz sieci hoteli operującej w Zakopanem, stworzyłem w 2010 szkolenie ze standardów *green events*. *Green events* oznaczają wydarzenia takie jak szkolenia, warsztaty, prezentacje, targi, kongresy przeprowadzane zgodnie z zasadami minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko naturalne i kulturowe oraz w dbałości o minimalizację wygenerowanego tak zwanego „ślądu węglowego”. W 2010 była to nowość w Polsce, dlatego rynek turystyki biznesowej przygotowywał się do działania zgodnie ze standardami. W ramach przygotowania do szkolenia przetłumaczyłem i przekazałem uczestnikom standardy Accepted Practices Exchange Convention Industry Council, fragmenty standardu BS 8901 razem z listą kontrolną umożliwiającą ocenę danego ośrodka pod kątem dostosowania do wymogów *green events*, ankietę CERS Green Hotel Initiative oraz popracowałem własną ankietę ośrodka, w którym ma się odbywać wydarzenie. Materiały te iankiety posłużyły do oceny hoteli, ośrodków szkoleniowych i firm organizujących wydarzenia biznesowe i kongresy, tak aby mogły zadeklarować zgodność, częściową zgodność bądź brak zgodności ze standardami *green*

events. W treści szkolenia były także informacje dotyczące CSR i odpowiedzialności biznesu względem interesariuszy, w szczególności odpowiedzialności odnośnie do kwestii ekologicznych.

W 2018 nawiązałem współpracę z firmą PWC Polska – polskim oddziałem jednej z największych korporacji konsultingowych na świecie. W ramach projektu „Skuteczne standardy nadzoru” organizowanego przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów i Szefa Służby Cywilnej a współfinansowanego z Europejskiego Funduszu społecznego opracowałem i przeprowadziłem program doradczo-rozwojowy dla pracowników Wojewódzkich Inspektoratów Ochrony Roślin i Nasiennictwa oraz Wojewódzkich Inspektoratów Weterynaryjnych. Pracujący tam inspektorzy nie otrzymywali wcześniej wsparcia w zakresie tak zwanych „kompetencji miękkich. Innowacyjne w projekcie było po pierwsze dostosowanie warsztatów do specyficznych potrzeb objętych programem instytucji, po drugie wykorzystanie wiedzy zdobytej w trakcie badań (ich prezentację można znaleźć w pozycji Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.) *Kultura na rynku. Wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*, WAM Kraków 2017). Kontynuuję współpracę z jednym z WIORINów w ramach szkoleń z komunikacji oraz etyki profesjonalnej. Z PWC współpraca trwa, tym razem przy programie „Procedury bez barier”, również zarządzanych przez KPRM i Szefa Służby Cywilnej. Działalność polega na identyfikacji barier w zakresie dostępności usług publicznych dla osób ze szczególnymi potrzebami (barier architektonicznych, komunikacyjnych, cyfrowych oraz innych, w tym kulturowych), aby następnie podjąć działania na rzecz ich stopniowego usuwania i zapewnienia pełnej dostępności usług publicznych. Planowany czas zakończenia projektu: 2022.

W 2020 nawiązałem stają współpracę z Grupą Inphotech jako konsultant do spraw komunikacji. Grupa Inphotech sieć firm badawczo-rozwojowych zajmujących się tworzeniem rozwiązań w zakresie technologii światłowodowej, posiada szereg patentów na swoje rozwiązania, jest twórcą światłowodu wielordzeniowego, dzięki któremu we wrześniu 2021 pobito rekord świata w przesyłce informacji. Moja praca polega na identyfikacji barier komunikacyjnych i dążeniu do ich usuwania, optymalizacji procesu ewaluacji i rozwoju pracowników oraz pracy z zarządkiem w ramach rozwijania umiejętności przywódczych. Z uwagi na specyfikę osób, które pracują we wspomnianej firmie, proponowane przeze mnie z

rozwiązania muszą mieć innowacyjny charakter – rozwiązania standardowe nie przynoszą spodziewanych efektów.

Ponadto wielokrotnie byłem proszony o przeprowadzenie nietypowych, innowacyjnych szkoleń polegających na dostosowaniu zakresu przekazywanej wiedzy i umiejętności do specyficznego klienta, przykładowo: szkolenia z CSR dla specjalistów ds. CSR zatrudnionych w firmach notowanych w Indeksie RESPECT GPW w Warszawie, CSR dla członków związków zawodowych, etyka zawodowa Inspektorów Pracy.

Występowałem także na konferencjach organizowanych przez ruch hospicyjny w Polsce z referatami na temat prawdy należytej umierającemu pacjentowi oraz sprawiedliwości w ochronie zdrowia.

7. Inne informacje dotyczące kariery zawodowej

W 2018 otrzymałem ocenę wyróżniającą w grupie adiunktów na podstawie danych zawartych w bazie *Dorobek naukowy*.

Dalsze perspektywy badawcze

Aktualnie moje zainteresowania badawcze skupiają się wokół etycznego znaczenia zgody: warunków jej ważności, zakresu odnośnie do czasu oraz odnośnie do działań, na które została udzielona oraz granic zgody. Wychodząc z jednej strony od stwierdzenia „zgoda odróżnia akt darowizny od kradzieży”, z drugiej od analiz świadomej zgody, obecnej w bioetyce i etyce medycznej, z trzeciej z koncepcji tak zwanej „zgody przekształcającej” mam zamiar, ponownie, zbadać etos wyrażania zgody, zakres sytuacji w których jest, a w których powinna być wymagana, sposoby jej wyrażania, potwierdzania oraz wycofywania, a także aktywności, na które zgoda nie może być wyrażona w sposób ważny. Innowacyjność projektu badawczego będzie polegać na krytycznej analizie cząstkowych rozważań na temat zgody. Ponadto chcę kontynuować badania związane z rozwijaniem i upowszechnianiem etyki przywódców.