

Dr hab. Ewa Agnieszka Lekka-Kowalik, prof. KUL
Wydział Filozofii
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
Al. Raławickie 14
20-950 Lublin
alekka@kul.pl

**Recenzja rozprawy habilitacyjnej i dorobku naukowego dra Jarosława Kucharskiego oraz
opinia o nadaniu mu stopnia naukowego doktora habilitowanego**

Dr Jarosław Kucharski uzyskał magisterium z filozofii w roku 2002 na Uniwersytecie Jagiellońskim. W 2009 uzyskał tamże stopień naukowy doktora na podstawie rozprawy *Usprawiedliwione klamstwo we współczesnej etyce stosowanej*. Promotorem rozprawy był prof. dr hab. Włodzimierz Galewicz, a recenzentami prof. dr hab. Janina Filek (UEK) oraz prof. dr hab. Marek Drwięga (UJ). Od października 2009 jest zatrudniony na stanowisku adiunkta w Instytucie Filozofii Akademii Ignatianum w Krakowie. Zainteresowania badawcze Dra Kucharskiego obejmują etykę i filozofię społeczną, a szczególnie teorię i etykę przywództwa, teorię i etykę komunikacji i negocjacji.

Rozprawa habilitacyjna

Książka pt. *Etyka przywództwa*, licząca 460 stron, została wydana w 2021 przez Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie. Składa się ze wstępu, czterech części podzielonych na rozdziały (z numeracją ciągłą od „Wstępu” poczynając), zakończenia, bibliografii i indeksu osób, indeksu terminów oraz streszczenia w języku angielskim.

Książka ma dwa wyraźne i wskazane przez Autora cele: uporządkowanie (w sensie historycznym i merytorycznym) zagadnień (koncepcji, pytań, wątpliwości) związanych z etyką przywództwa oraz zaproponowanie zasad takiej etyki (rozumianej jako teoria normatywna. Etykę przywództwa Autor uważa za typ etyki stosowanej, poddziedzinę etyki zarządzania (s. 13).

Wstęp, prócz zarysowania struktury książki, zawiera rozdział I, odpowiadający na pytanie, czym jest przywództwo. Na bazie rozległej literatury podane są definicje w porządku historycznym z zaznaczeniem przemian, wyróżnione są definicje opisowe i normatywne, odróżniony jest lider (przywódca) od managera oraz dobry lider od złego lidera. W różnych miejscach omawiany jest też ważny aspekt: relacja moralności do skuteczności. Przy okazji sformułowany jest cel etyki przywództwa: „pomoc w byciu dobrym liderem” (s. 28). Jest to interesujące twierdzenie o wychowawczej roli etyki. Ostatni punkt wskazuje główne problemy etyki przywództwa. Analizy literatury Habilitant podsumowuje, wyliczając wymiary przywództwa i na ich podstawie typy liderów: etycznego, nieetycznego (antylidera) oraz połowicznie makiawelicznego. Owe wymiary to: etyczny w życiu prywatnym, przestrzega zasad moralnych w kontaktach ze zwolennikami, etycznie dobiera środki, realizuje moralnie godziwe cele oraz działa wedle norm uogólnialnych. Swoje wyniki Autor prezentuje w formie tabel – i czyni tak w każdym rozdziale – co z jednej strony porządkuje rozważania, a z drugiej sprawia kłopot czytelnikowi, gdy musi sprawdzać w poprzednich partiach książki, do czego odnoszą się rozmaite symbole. Tabelki „wymiarów” i typów przywództwa wymagałyby zresztą jeszcze głębszej analizy, bo korzystając z tabeli wymiarów

przywództwa można zbudować więcej kombinacji: np. może być lider, który nie jest moralny w życiu prywatnym i nie przestrzega zasad moralnych w kontaktach ze zwolennikami, ale dobiera moralnie godziwe środki do moralnie godziwych celów. Można nawet zakwestionować wyróżnienie środków i kontaktów ze zwolennikami, bo te ostatnie są faktycznie środkami realizacji celów.

Część I książki nosi tytuł „Etos przywództwa – spojrzenie historyczne”. Nie jestem przekonana, że termin „etos” jest tu odpowiedni, skoro tym terminem – przynajmniej za M. Weberem – określony sposób życia konkretnych grup społecznych. Jest to ważne, gdy przyjdzie do analizy norm i ich faktycznego przestrzegania przez przywódców. W kolejnych rozdziałach dr Kucharski prezentuje poglądy sofistów, Platona, Arystotelesa, stoików (Marek Aureliusz), Augustyna, Tomasza z Akwinu, Machiavellego, Hobbesa, Kanta, Hegla, Milla i Nietzschego. Sięga do filozofów, co ma podwójne uzasadnienie: chodzi o etykę i o istotę przywództwa, a to są kwestie filozoficzne. Autor zaznacza, że nie chciał zrobić analizy wyczerpującej – chodziło natomiast o pokazanie „w jaki sposób w historii filozofii rozstrzygano problemy związane z nakładaniem ograniczeń moralnych na przywódców” (s. 39). Każdy z rozdziałów kończy tabelkami zestawiającymi wyniki analiz. Jedna wskazuje wymiary moralne przywódcy (według tabelki ze „Wstępu” i tu czytelnik musi wrócić do niej, by stwierdzić co znaczy I, II itd. Druga tabelka (lub tabelki) zestawiają główne cechy lidera według danego myśliciela: wizja, dzielenie się wizją ze zwolennikami, główne działania, cechy osobowościowe, motywacja indywidualna, określenia (terminy używane na określenie lidera), preferowany rodzaj zespołu, narzędzia motywacyjne, problemy etyczne. W tabelce nie ma – a uważam, że powinna być – rubryka wprost wskazująca, jakie ograniczenia dana koncepcja nakłada lub nie nakłada na przywódców – wszak to było głównym celem analiz historycznych. To nie jest to samo, co „problemy etyczne”, zwłaszcza gdy są one wyrażone jako np. „wykorzystanie zdolności retorycznych do atrakcyjnego przedstawiania zmian”. Wyliczone są raczej pokusy, na które narażony jest przywódca w danym modelu. Czasem w rubryce „problemy etyczne” pojawia się także i odniesienie do proponowanych ograniczeń, ale już np. w przypadku Platńskiego lidera wyliczone jest „przywiązanie do władzy” – czy u Platona jest ograniczenie „nie bądź przywiązany do władzy”, a problemem etycznym staje się owo przywiązanie do władzy konkretnego króla-filozofa? A czy problem etyczny w przypadku koncepcji Marka Aureliusza: „brak społecznego nadzoru” to kwestia ograniczeń moralnych? W przypadku Augustyna jako problem etyczny wyliczony jest brak spójności moralnej – czytelnik może wobec tego domniemywać, że spójność moralna była ograniczeniem nakładanym na lidera. Czy nie lepiej byłoby wskazywać te ograniczenia?

Czytelnik ma nieodparte wrażenie, że poglądy analizowanych myślicieli są nieco upraszczane i zamykane we współczesnej terminologii, co nie jest obojętne dla zrozumienia ich myśli. Dobrym przykładem jest analiza koncepcji św Tomasza. Dr Kucharski zaznacza, że „króla Tomasz nie postrzega jako przywódcy, a zatem osoby, która kreuje wizje i pociąga za sobą innych” (s. 139). Dość to oczywiste, skoro – jak jest zacytowane z Tomasza – to, co trzeba, to „przeprowadzić innych do przeznaczonego celu”, a celem ostatecznym jest „najwyższa szczęśliwość, której wypatrujemy w rozkoszowaniu się Bogiem” (cytaty na s. 139); celem ziemskim i jednostki i wspólnoty jest życie „w zgodzie z cnotą”. „Władca – konkluduje swe rozważania nad Tomaszem dr Kucharski – nie może być tu pojmowany jako lider – nie kreuje wizji i nie szuka nowych wartości” (s. 140). Tomasz nie mówił o wartościach – to pojęcie z XIX w. – ale o dobru, a wcale nie jest oczywiste, że dobro i wartość to to samo. Król ma *rozpoznawać* cel

człowieka i dobra dostępne. Co by znaczyło, że lider „kreuje wizję”? Jakoś *ex nihilo*? „Tomaszowy władca – komentuje dr Kucharski – ma za zadanie stworzenie stabilnych warunków rozwoju społeczności w ramach danego celu, nie zaś doprowadzenie do twórczej zmiany w ramach tejże społeczności” (s. 143). A czy tworzenie stabilnych warunków dla osiągnięcia zbawienia – wszak to jest cel człowieka – nie jest twórczą zmianą? A skoro to nie lider, to można by spokojnie pominąć te rozważania. Sam autor twierdzi, że raczej należy tu mówić o managerze – „osobie, która dostosowuje dane przez Boga prawa do poszczególnych sytuacji” (s. 154). Później natomiast pojawia się teza, że jest związek między pojęciami lidera i króla, i król analizowany jest jako lider, który ostatecznie ma realizować cel doskonalenia człowieka w sensie nadprzyrodzonym, a zatem umożliwienie zbawienia. Zaznacza też, że u Tomasza jest schemat odróżniania wzoru władcy od jego realizacji i z tego wyciąga wniosek, że zdaniem Tomasza z pragmatycznego punktu widzenia można „usprawiedliwić niemoralne postępowanie władcy” i wobec tego Tomasza „można zaliczyć do zwolenników tworzenia wyjątków w ogólnych normach moralnych, które to wyjątki umożliwią liderom skuteczne sprawowanie władzy” (s. 157). Trudno się na to zgodzić (jak pokażę później, sam Autor rezygnuje z tej tezy) nawet w świetle zacytowanego fragmentu z Tomasza (s. 156). Norma ogólna to „czyń dobro, zła unikaj” i realizacja tej normy jest droga do zbawienia, przy czym nie ma dedukcji z tej normy do norm postępowania w konkretnej sytuacji – potrzebny jest sąd moralny, co powinienem zrobić. Dotyczy to każdego, bo o zbawienie chodzi – natomiast pojawia się grzech, owo „stracenie na cnocie”, o którym mówi cytat. Grzech jest *wybaczony*, a nie *usprawiedliwiony*. W podsumowującej tabelce pojawia się wyraźnie problem, który wyżej sygnalizowałam: w rubryce „problemy etyczne” pojawiają się raczej wypaczenia, a nie ograniczenia nakładane na władcę – i bez trudu można dopowiedzieć, jakie inne mogą się pojawić.

Dobrze natomiast Habilitant pokazuje odchodzenie od zespolenia osobistej doskonałości i funkcjonowania jako lider. Warto by postawić pytanie o intelektualne racje tej przemiany – wszak koncepcja lidera jest oparta o rozumienie człowieka, społeczności, celów życia, koncepcji „dobrego życia” i wielu innych, nawet jeśli twórcy koncepcji przywództwa nie zdają sobie sprawy z tych założeń. To jest oczywiście temat na inną pracę, ale książka dr Kucharskiego będzie tu znakomitym źródłem. Natomiast mocno dyskusyjna jest teza, że Platon, Arystoteles, Augustyn, Tomasz, a szczególnie Machiavelli i Hobbes tworzyli koncepcję etyki mniej lub bardziej nieuniwersalnej. Lider, jak jednostka szczególna, miał w ich koncepcjach „być posłuszny innym normom moralnym niż zwolennicy albo ponosił odmienną (zazwyczaj mniejszą odpowiedzialność moralną za złamanie obowiązujących norm. Dla Kanta takie podejście wydaje się być zupełnie nieuprawnione” (s. 186). Czy to jest twierdzenie, że zdaniem Augustyna i Tomasza władca ma prawo grzeszyć? Dziwne to twierdzenie w kontekście ostatecznego celu człowieka – niezależnie od jego funkcji – zbawienia, przyjmowanego przez myślicieli chrześcijańskich. Sądzę, że ulokowanie tez dotyczących władców w kontekście całej myśli tych filozofów mogłoby znacznie zmienić optykę. Należy też odróżnić postępowanie *de facto* i postępowanie nakazane. To, że nawet najbardziej entuzjastycznemu zwolennikowi Kanta zdarza się postąpić niezgodnie z imperatywem kategorycznym raczej nie ulega wątpliwości, podobnie jak Tomaszowemu królowi zdarza się zachwiać w cnocie. Czasem też czytelnik jest skonfundowany, gdy czyta o kantowskim rozumieniu charyzmatycznego przywódcy, która to charyzma ułatwia przewodzenia (s. 199), a wcześniej dowiedział się, że nie powinien tego talentu używać (s. 197). Na str 243 czytelnik dowiadyuje się, że zdaniem Nietzschego „wszelka stałość, także poglądów jest nie na miejscu”, spójność lidera polega na ciągłej kreatywności, a stronę dalej czyta, że Nietzsche „wzywa wolne duchy do bycia wiernymi wartościami, które sami

wykreowali” i jeszcze się dla tej wierności poświęcić (s. 244). Skoro nie może „raz na zawsze” wykreować wartości, to czemu ma być wierny? Czy mamy do czynienia z jakimś skomplikowanym ciągiem: kreuję wartość, staję się jej wierna, ale porzucam tę wartość, żeby wykreować nową? Termin „wierność” uzyskuje wtedy osobliwe znaczenie. Poznawczą konfuzję wzmaga przedostatnie zdania punktu o wierności: „Poznając prawdę o sobie i jednocześnie odzierając świat, w szczególności świat społeczny i moralność ze złudzeń i zafalszowań, nadszłowiek powinien być wierny poznawanej prawdzie i unikać fałszu” (s. 244). To jak ma być kreatywny, skoro jest związany prawdą? Interesujące jest podsumowanie (wyniki są oczywiście przedstawione w formie tabelki). Tu pojawia się niespójność z cytowaną wyżej deklaracją Tomaszu robiącym wyjątki moralne dla liderów, a spójność z klasyczną interpretacją Tomasza: Augustyn i Tomasz zostają zaliczenie do I typu myślicieli, tj. takich, „którzy uznawali, że liderzy powinni podlegać tym samym normom moralnym, m co pozostała część społeczności, zarówno jeśli chodzi o środki, jak i cele” (s. 251). Interesujące też jest postawienie problemu – kluczowego dla przywództwa, ale przecież nie tylko – relacji między moralnością a skutecznością i wyróżnienie strategii rozwiązywania ewentualnego napięcia: znajdowanie różnych sposobów realizacji obiektywnego dobra, dostosowania się, zmiany moralności i strażnika.

Przy omawianiu myślicieli widać wyraźnie, że Autor nieco „nagina” koncepcje, by dało się je przedstawić jako koncepcje przywództwa. Można z tego zrobić zarzut nieadekwatności, ale można też uznać, że swoiście realizowany jest tu postulat historyzmu sformułowany przez Lubelską Szkołę Filozoficzną: uwzględnienie w badaniach filozoficznych historii wyjaśnianych problemów głównie pod kątem kontekstu ich powstania i rozwoju, pozwalającego odkryć w ramach określonych systemów filozoficznych, mimo pojęciowego zróżnicowania, stałe aspekty problemów oraz wpływ na ich interpretacje przyjmowanych założeń i metod badawczych, jak też sposobów wyjaśniania i uzasadniania sformułowanych tez. Innymi słowy, te różne koncepcje są traktowane jako inspiracje raczej niż historycznie adekwatnie rekonstruowane.

Część II nosi tytuł „Współczesne (normatywne) koncepcje przywództwa”. Jako pierwsze charakteryzowane są koncepcje przywództwa transakcyjnego i transformującego/transformatywnego. Rozpoczyna definicją przywództwa sformułowaną przez Burnsa – w tej definicji jest ewidentny błąd przesunięcia kategoryjnego, bowiem przywództwo to liderzy. W definicji angielskiej jest nieco inaczej: „leaders inducing”, a więc przywództwo to raczej „inducing”, a nie „leader”. Słusznie Autor zauważa, że przywództwo transakcyjne ma charakter kontraktu, a współpraca oparta jest na rachunku zysków i strat (bez wskazania etycznych granic poza wzajemną umową), a transformujące ma charakter moralnie znaczący. Autor słusznie też podkreśla niejasność pojęć i założeń, jak również problematyczność założeń (np. idealizacja przywódcy). Za najważniejszy wynik analiz uważam następujące zdanie: „Formalna struktura zarówno przywództwa transformującego, jak i transakcyjnego jest podobna – obie, poza odrzuceniem przymusu i przemocy, nie promują same z siebie żadnych wartości moralnych” (s. 269). Autor nie rozwija tej w tym miejscu myśli, ale intencja jest jasna: bez osadzenia tych koncepcji przywództwa w koncepcji filozoficznej co do natury człowieka i związanych z nią wartości, wszelkie wartości (i antywartości w naszym rozumieniu) mogą zostać zaakceptowane w sposób wolny i wprowadzone w strukturę przywództwa. I tę myśl potwierdza po krytyce wymienionych typów przywództwa: „Ani przywódca transakcyjny, ani też transformujący nie są związani przez sam model żadnymi więzami moralnymi” (s. 276). Analogiczna krytyka spotyka – i słusznie – model przywództwa służebnego, które wydaje się być personalistyczne. Tymczasem

„personalizm jest teorią filozoficzną posiadającą bardzo daleko idące założenia metafizyczne i wynikające z nich konsekwencje etyczne. Model przywódcy służebnego takich nie posiada” (s. 282). Stąd wszelkie wezwania do „rozwijania osoby jako osoby” są czysto formalne: „Przyjęcie innej koncepcji osoby [...] spowoduje, że zmianie ulegnie cel oddziaływania lidera, choć formalnie będzie on liderem służebnym. Jeżeli model przywódcy służebnego zostanie uzupełniony o określoną teorię osoby, wówczas będzie można przyjąć, że promuje on konkretny kształt rozwoju tejże” (s. 283). I Habilitant podsumowuje słabość koncepcji przywódcy służebnego: „jeżeli pozostanie schematem, do którego można dołączyć dowolną koncepcję osoby, będzie mogło służyć do sprawnej realizacji celów powszechnie uważanych za nieetyczne” (s. 286). Równie mocno brzmi krytyka modelu przywództwa autentycznego budowanego na psychologii pozytywnej: „Tym, czego na pierwszy rzut oka brakuje psychologii pozytywnej, jest teoria (obiektywnego) dobra człowieka” (s. 290). A wobec tego „[t]ak przywództwo służebne, jak i przywództwo autentyczne, aby przestać być wyłącznie formalną teorią, wymagają przyjęcia pewnego zestawu wartości, który umożliwi oceniania celów i wartości z moralnego punktu widzenia” (s. 295). Takiej krytyki Autor nie rozwija aż tak szczegółowo w przypadku przywództwa charyzmatycznego i charakteryzując ten model (czy raczej modele), raz traktuje normy moralne jako coś obiektywnego i prawdziwego, a raz jako przekonania większości, zauważając, że lider charyzmatyczny ma „silnie zinternalizowane standardy, według których działa i które promuje, nawet jeśli nie są one zgodne z powszechnymi intuicjami moralnymi (s. 312) i tym standardom ma być wierny. Ale i tu ujawnia się problem zauważony w przypadku poprzednich modeli przywództwa: „Cnotę wierności można rozumieć jako cnotę formalną – bycie wiernym dowolnym wartościom, które lider wyznaje. Jeżeli lider będzie na przykład rasistą, to wierność takim antywartościom, połączona z charyzmą doprowadzi do stworzenia zespołu, który będzie przekształcał zwolenników w rasistów” (s. 313). Dr Kucharski rozwija szczegółową krytykę wszystkich przedstawionych modeli przywództwa, w tym niebezpieczeństwa moralne związane z funkcjonowaniem jako lider, warunki, które się powinno nakładać na lidera, by uniknąć owych niebezpieczeństw czy problemy relacji lider-zwolennicy. Wyraźnie widać nachylenie praktyczne tej krytyki: co by się stało, gdybyśmy ten model wcielili w życie i jakie problemy mogą się pojawić. Dr Kucharski nie podejmuje wyraźnie kwestii odpowiedzialności lidera z zwolenników, a szkoda, bo to jest jedna z istotniejszych kwestii etycznych związana z rolą społeczną. Za najistotniejszy wynik analiz uważam natomiast – zilustrowane wyżej cytatami – pokazanie, że wszystkim modelom brakuje osadzenia w metafizyce, a dopiero wtedy dałoby się wprowadzać odróżnienia liderów etycznych czy nieetycznych. Na taki brak cierpią zresztą inne etyki szczegółowe, np. etyka techniki czy tzw. *Technology Assessment*, które albo robią takie założenia niejawnie (i wtedy z racji intelektualnych należy je ujawniać) lub proponują sądy właśnie formalne (zgodnie z terminologią dr Kucharskiego), które np. oceniają działania techniczne jako dobre lub złe moralnie w zależności od przyjętej aksjologii, co oczywiście prowadzi do relatywizmu.

Część III książki nosi tytuł „Etyka przywództwa – zagadnienia metaetyczne” i obejmuje analizy pojęcia *integrity*, tłumaczone przez Autora jako „wierność”, paternalizmu i wyjątków moralnych. Analizy wierności pokazują, że nie jest to cnota wyłącznie lidera. Autor wyróżnia neutralne rozumienie wierności (jako cecha), gdy osoba realizuje uznane przez siebie wartości oraz nieneutralne (jako cnota), gdy owa wierność dotyczy prawdziwych wartości: „Dopiero pytania o to, jakim wartościom jest wierna i w jaki sposób je realizuje oraz jak poddaje weryfikacji, pozwalają na wydanie osądu moralnego” (s. 331). Owa cnota jest związana z oddaniem ostatecznemu dobru:

„Ostatecznie dobro należy rozumieć Arystotelesowsko – jako to, co stanowi istotę człowieczeństwa i czemu należy poświęcić całe życie, żeby żyć dobrze w znaczeniu moralnym” (s. 333). Rozważając zakres wierności dr Kucharski wyróżnia „gwiazdzisty” i „równoległy” model wierności. W myśl pierwszego wierność obejmuje całe życie i każdą aktywność, tj. „dana osoba powinna być wierna swoim najbardziej podstawowym wartościom i planom w każdej sytuacji życiowej” (s. 333). W myśl drugiego „wierność zostaje zrelatywizowana do danej roli społecznej i może być rozpatrywana wyłącznie w jej ramach” (s. 336), a wobec tego „można mówić raczej o odrębnych zestawach norm i wartości, jakim służy dana jednostka” (s. 337). Autor, odwołując się do przykładów znanych ludzi uważanych za znakomitych, wiarygodnych przywódców, którzy byli niewierni podstawowym wartościom np. w życiu prywatnym, wydaje się opowiadać raczej za modelem równoległym (argumenty s. 346-51). Trudno uznać, że model gwiazdzisty prowadzi do fanatyzmu – należałoby wtedy uznać, że każdy, kto stara się być dobrym człowiekiem po prostu, a nie tylko w jakiejś roli społecznej idzie w kierunku fanatyzmu. Fakt, że zdarzają się „niewierności” w realizacji nie obala modelu – fakt, że norma moralna została złamana nie jest argumentem na rzecz jej odrzucenia (wtedy należałoby przystosowywać normy do faktów i odwołać np. normę „nie zabijaj”), a Autor ten argument często przywołuje, uzależniając też moralność od kontekstu społecznego: „Wierność ‘gwiazdzista’ pozostaje ideałem, który możliwy jest do zrealizowania jedynie w wyjątkowych okolicznościach, w których zarówno usposobienie lidera, jak i kontekst społeczny będą sprzyjały takiemu rozwojowi” (s. 347). I wobec tego: „Możliwe jest bycie dobrym (w sensie moralnym również) przywódcą, nie będąc dobrym (w sensie moralnym człowiekiem)” (s. 347). To osobliwe stwierdzenie, domagające się wyjaśnienia, bo wygląda, jakby będąc przywódcą (w momentach pełnienia roli społecznej) jestem nie-człowiekiem i staję poza dobrem i złem moralnym, bo jest „moralność przywódcy”. Już pomijając problem, czy bycie przywódcą jest rolą nieciągłą (są takie momenty, że nie jestem przywódcą), problem spójności osobowości (szanuje zwolenników i katuje własne dzieci), nawet kwestię wpływu niemoralnych zachowań jako człowiek na moją wiarygodność jako przywódcą, zapytajmy jaka byłaby owa „specjalna moralność” przywódcy. Owszem, z rolami społecznymi związane są działania, których nie pełniący tych ról nie mogą wykonać. Np. lekarz może uciąć mi rękę, ale przecież nie dlatego, że tak chce, ale dlatego, że uważa to za konieczne dla uratowania życia, a więc ostatecznie dla mojego dobra. Przywódca może wysłać oddział, wiedząc, że zginą żołnierze, ale nie dlatego że ma taką fanaberię, ale dlatego, że zgodnie z całą swoją wiedzą i doświadczeniem, widzi wysłanie tego oddziału jako konieczne dla ochrony ludności cywilnej, a więc dla dobra wspólnego. Ostatecznie więc *uzasadnieniem* działań lidera (czy kogokolwiek z innych ról społecznych) jest dobro człowieka. I bez koncepcji człowieka i jego dobra dyskusja o wierności staje się bezzasadna. Zresztą sam Autor zauważa, że „formalne modele przywództwa pozwalają na wybór dowolnych wartości ‘na starcie’, a następnie przestrzeganie ich bez względu na okoliczności” (s. 347) Natomiast zasadne jest pytanie, czy wierność jest wartością autoteliczną, czy też jedynie instrumentalną, pozwalającą budować wiarygodność i skuteczność lidera. Jednakże odpowiedź może być na poziomie psychologii czy socjologii (jak jest?) albo filozofii (jak być powinno?). Zauważmy, że gdybyśmy przyjęli propozycję moralności ról, to należałoby powiedzieć, że nazistowscy lekarze w obozach koncentracyjnych, prowadząc niemoralne eksperymenty na więźniach i otrzymując wiarygodne wyniki, byli wspaniałymi naukowcami, a jedynie złymi ludźmi.

Kolejny rozdział tej części podejmuje problem paternalizmu, który zdaniem Autora nie był zauważony przez współczesne modele przywództwa. Czytelnik ma wrażenie, że pojęcie

paternalizmu zostaje tak rozciągnięte, że praktycznie wszelka próba przekonania do określonej decyzji i działania jest formą oddziaływania paternalistycznego, bo przekonywanie zakłada wstępny brak zgody. Co więcej, przecież wielokrotnie tak jest, że ktoś naprawdę wie lepiej – czy to już paternalizm? Jakoś Autor uznaje, że przewożenie wymaga czasem sięgnięcia po działania paternalistyczne, choć muszą one spełniać określone warunki (zob. s. 360). A jak przyjrzymy się tym warunkom, to ostatecznie chodzi o to, by przekonać do decyzji i działań (lub nawet nakazać), które posłużą dobru człowieka. Tu znów ujawnia się konieczność osadzenia etyki przywództwa w metafizyce i antropologii. Ostatecznie nawet traktowanie paternalizmu jako zarzutu czy postulat autonomii zwolenników są pochodną koncepcji człowieka jako osoby (być może niektórych innych też, ale tej na pewno).

Ostatni rozdział dotyczy etyki przywództwa jako etyki wyjątków moralnych. Analiza (oparta o przypadek króla Dawida i Batszeby) ostatecznie pokazuje, że analiza działania (i wcale nie tylko lidera) z punktu widzenia wartości obejmuje: cele, środki (to zawiera tabela na s. 368), ale też okoliczności i skutki działania. To klasyczne rozumienie praxis. Natomiast pytanie, dlaczego liderzy (i nie tylko) popełniają czyny niesłuszne jest innym pytaniem, niż pytanie, czym jest czyn moralnie słuszny. Tu znów przychodzi z pomocą etyka klasyczna, odróżniając działania dobre (co do intencji), słuszne (dobre skutki) oraz godziwe (z dobrą intencją i skutkami). I słusznie Autor przywołuje fakt, że czasem „niemoralność czynu” jest skutkiem pomyłki poznawczej (wtedy sprawca nie jest „niemoralny”), czasem pychy (bo jestem wyjątkowy), czasem słabości woli.. Rozważania te przestają dotyczyć liderów po prostu – chodzi po prostu o czyny ludzkie. I szkoda, że Autor nie zaaplikował wprost etyki klasycznej – a zna ją niewątpliwie, bo odwołuje się do Andrzeja Szostka (s. 381) – do rozpatrzenia przypadku, pokazując, że systematyczna filozofia jest lepszym narzędziem analizy niż zdroworozsądkowe uwagi myślicieli, których cytuje. Sądzę, że idea wewnętrznych i zewnętrznych skutków czynu byłaby pomocna nie tylko w problemie „wyjątków”, ale także dyskusji o gwiazdzistej i równoległej moralności. Ostatecznie działając moralnie nagannie w sferze prywatnej budują siebie jako człowieka o określonej osobowości (np. jako złodzieja czy zdrajcę własnej przysięgi, choćby małżeńskiej) i pytanie brzmi: czy jako przywódca będę działał wbrew zbudowanej osobowości? Przykłady, że Clintonowskie podboje seksualne były „prywatne” jest mylące (s. 386). Nie od dziś wiadomo, że władza jest afrodyzjakiem i być może podboje były możliwe właśnie dlatego, że był przywódcą. Stąd twierdzenie, że Clinton był niewiernym małżonkiem, ale etycznym liderem można zakwestionować: czytał podboje jako lider (wszyscy, łącznie z kochankami, wiedzieli) i czyniąc je, budował siebie jako zdrajcę własnej przysięgi i wykorzystywał swą pozycję.

Część IV to własna propozycja normatywna Autora książki o etyce przywództwa. Owa propozycja normatywna – zbiór norm i zaleceń – powstaje ze skrzyżowania dwóch kryteriów: typu czynów (za Andrzejem Kaniowskim) oraz wymiarów etyki. Te pierwsze to czyny: zakazane (dokonanie ma negatywną ocenę moralną), przyzwolone (dokonanie lub niedokonanie jest moralnie neutralne), obowiązkowe (niedokonanie ma negatywną wartość moralną) i nieobowiązkowe, tzw. supererogatywne, (dokonanie ma pozytywną wartość moralną, a niedokonanie neutralną). Wymiary etyki to: etyka lidera, etyka sposobu przewodzenia i etyka doboru celów. W czterech rozdziałach poświęconym wymienionym typom czynów Autor dostarcza listy czynów zakazanych, neutralnych, nakazanych i supererogatywnych. Weźmy choćby przykładowe czyny zakazane: „absolutnie powinien obowiązywać zakaz stosowania przemocy, aby pozyskać zwolenników” (s. 394) – cóż, ten sam zakaz obowiązuje profesorów chcących pozyskać studentów na ćwiczenia i dyrektorów

firm, chcących pozyskać pracowników...Co prawda Autor dalej pisze, że nie sposób zakazać manipulacji i oddziaływania nas emocje – i pierwszy element jest wyraźnie dyskusyjny, bo należy odróżnić manipulację od perswazji. Równie oczywisty jest samodoskonalenie i dbałość o ciągły rozwój kompetencji, a już „oczywistą oczywistością” jest „dostosowanie wybieranych środków działania do istniejących okoliczności”, bo bez tego działania stają się nieracjonalne (s. 405) czy „szacunek dla autonomii zwolenników” (407). Bardzo interesujące są rozważania na temat zgody oraz autonomicznego upoważnienia i uczciwej transakcji.

Nie ma powodu streszczać tu wszystkich zaleceń, natomiast można sformułować kilka wniosków co do normatywnej propozycji Habilitanta. Po pierwsze, czytelnik ma nieodparte wrażenie zdroworozsądkowości analiz (co nie traktuję jako zarzut), a co więcej, że nie tyczą się one jedynie liderów, ale po prostu człowieka, który chce być dobry w sensie moralnym. Czasem są to zalecenia raczej prakseologiczne niż etyczne, np. elastyczność, stosowanie perswazji, czy konieczność weryfikacji celów (s. 411; zresztą nie tylko w rezultacie konfrontacji ze zwolennikami, ale też w odpowiedzi na okoliczności). Wydaje się, że czasem w analizach Autor nie odróżnia wymiaru społecznego (faktualnego) od moralnego (powinnościowego), bo pisze o działaniach zgodnie z obowiązującymi standardami społecznymi (np. s. 416), a przecież standardy społeczne mogą *nie być* moralnie akceptowalne. Sam też nie dokonuje eksplikacji *własnych* założeń metafizycznych i antropologicznych, na których opiera kwalifikowanie danych czynów jako zakazane, neutralne, nakazane i supererogacyjne. Dopiero wtedy dałoby się tę kwalifikację *uzasadnić* nie jedynie skutecznością (a to wymiar podlegający badaniom nauka szczegółowych), ale także wskazaniem na naturę człowieka, społeczeństwa, celów itd. I dałoby się wtedy pokazać, dlaczego fakt, że rodzą się pokusy (np., użycie niemoralnego środka do dobrego celu) nie uzasadnia odwołania zasady „cel nie uświęca środków), podobnie fakt, że lider może ulec pokusie przymuszania zwolenników do akceptacji swych wartości, które uznaje za obiektywnie ważne (s. 425) nie jest argumentem przeciw przekonaniu o istnieniu obiektywnych wartości. Szkoda też, że Autor nie wykorzystał do analiz np. narzędzi pochodzących z koncepcji Karola Wojtyły partycypacji we wspólnocie oraz autentycznych i nieautentycznych postaw, bo pozwoliły np. na analizę buntu zwolenników czy modyfikacji celu. Dr Kucharski wpisuje się w pewien anglosaski styl filozofowania – rozpatrywania drobnych kwestii bez prób zbudowania *teorii przywództwa*, która dałaby fundament etyce przywództwa. Tak robią bodaj wszyscy autorzy, których cytuję. Zbudowanie teorii jest zadaniem, które przed Habilitantem stoi

Podsumowując, książka jest kopalnią wiedzy o pojęciowych i normatywnych zagadnieniach w teorii przywództwa, nie tylko samej etyce i jest ważną lekturą dla każdego, kto się chce tym zająć. Za niezwykle istotne osiągnięcie uważam pokazanie, że rozmaite teorie i etyki przywództwa nie są świadome założeń filozoficznych, które czynią. Szkoda, że dr Kucharski nie przeprowadzał głębszej analizy tych założeń w każdym przypadku – choć oczywiście wtedy książka rozrosłaby się do jeszcze większych rozmiarów. Uważam takie analizy za ważne wyzwanie, zwłaszcza w sytuacji twierdzeń o filozoficznej neutralności tych koncepcji. Szkoda, że takiego osadzenia w filozofii dr Kucharski nie zaproponował dla własnych analiz, chociaż lektura IV części pozwala takie założenia wykryć – ich uświadomienie być może pozwoliłoby na inne rozwiązania np. modelu równoległego etyki. Ważne jest również wskazanie, że czołowi autorzy „mieszają zalecenia etyczne z efektywnościowymi i nadają im wszystkim wymiar moralny” (s. 430). Co prawda sam Habilitant czasem temu ulega, co zaznaczyłam wyżej. Ważne jest też pokazanie – nie zawsze wprost – że etyka szczegółowa (a do takiej należy etyka przywództwa) pełni rolę nie tylko teoretycznego

rozumienia istotnego fenomenu ludzkiego życia, ale też rolę wychowawczą. Etyki można – i trzeba uczyć. Na kanwie rozważań Autora rodzą się także kontrowersje i pytania – niektórym z nich dałam wyraz w recenzji i stąd książka zapewne stanie się zarzewiem dyskusji. Uznaję książkę za autentyczny i twórczy wkład w filozofię przywództwa.

Pozostały dorobek naukowy

Do dorobku naukowego zaliczam publikacje (poza książka habilitacyjną), udział w grancie, wystąpienia na konferencjach oraz pobyty w ośrodkach zagranicznych.

Na dorobek dr Kucharskiego składa się:

- 1 książka pt. *Usprawiedliwione kłamstwo we współczesnej etyce stosowanej* (2011), która jest poprawioną i uzupełnioną wersją rozprawy doktorskiej;
- 11 rozdziałów w monografiach naukowych, z czego 7 w książkach wydanych przez wydawnictwo Akademii Ignatianum; w dodatkowym wykazie rozdziałów w monografiach (poza „Wykazem osiągnięć naukowych...”) jest też 5 rozdziałów z książki *Wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki*, którą współredagował.
- współredakcja 3 książek, w tym 2 wydane przez wydawnictwo Akademii Ignatianum;
- 8 artykułów w czasopismach, w tym 1 („Diametros”) przed uzyskaniem stopnia doktora. Pozostałe są opublikowane w czasopismach z listy ministerialnej (stan na 1.12.2021): 4 za 70p, 2 za 40p i 1 za 20p. Żaden nie jest opublikowany w czasopiśmie międzynarodowym, a 1 w języku angielskim. Wymienione artykuły nie powtarzają treści zawartych w książkach i są tematycznie różnorodne.
- 16 referatów na konferencjach naukowych, przy czym 10 z nich organizowała lub współorganizowała Akademia Ignatianum. 1 referat był wygłoszony na X Polskim Zjeździe Filozoficznym (Poznań 2015). Nie wykazie osiągnięć brakuje referatu „Nihilizm i kontraktualizm – aspekty semantyczne i etyczne (z P. Duchlińskim) z konferencji na UKSW „Oblicza nihilizmu we współczesnej filozofii i kulturze” (https://wfch.uksw.edu.pl/sites/default/files/pliki_wfch/Program%20konferencji.pdf).
- 9 recenzji artykułów dla czasopism (wysoko punktowanych).

Dr Kucharski ma bardzo, ale to bardzo skromne doświadczenie międzynarodowe w zakresie badań. Ma jedynie dwa pobyty w ramach programu Erasmus: Brema (2015) i Wilno (2016), a pobyty te mają charakter dydaktyczny, ewentualnie szkoleniowy, a nie badawczy.

Nie składał też aplikacji grantowych; był jedynie wykonawcą w jednym grancie.

Co zdumiewające, nie wykazał członkostwa w organizacjach i towarzystwach naukowych. Nie pełnił też żadnych funkcji w komitetach redakcyjnych i radach naukowych czasopism.

Działalność dydaktyczna i organizacyjna

Dr Kucharski prowadzi zajęcia z etyki (zarówno ogólnej, jak i rozmaitych etyk szczegółowych/stosowanych), przedsiębiorczości, komunikacji społecznej i wprowadzenia do filozofii. Jedne zajęcia były w języku angielskim. Prócz swej macierzystej Uczelni, przez dwa lata prowadził zajęcia na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach (Instytut Pedagogiki) oraz na Uniwersytecie Jagiellońskim (Instytut Psychologii). Warte to podkreślenia, ponieważ wprowadza myślenie filozoficzne (i krytyczne) do innych dyscyplin. Pod jego kierunkiem powstały 4 prace magisterskie i 13 prac licencjackich. Był promotorem pomocniczym w 2 przewodach doktorskich.

Dr Kucharski pełnił szereg odpowiedzialnych funkcji w Ignatianum, w tym był członkiem zespołu przygotowującego wniosek o otwarcie kierunku psychologia, członkiem zespołu przygotowującego studia podyplomowe z zakresu etyki i kierownikiem studiów podyplomowych. Obecnie jest 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”. Za działalność otrzymał w różnych latach 4 dyplomy uznania oraz I nagrodę Rektora AIK.

Angażował się także w „Akademię Wartości” – otwarte popularne wykłady filozoficzne współorganizowane przez Akademię Ignatianum i Pedagogiczną Bibliotekę Wojewódzką w Krakowie (Wykład pt. „Kłamstwa codzienne - spojrzenie etyczne”) oraz ruch hospicyjny.

Na podkreślenie i uznanie zasługuje podjęta przez dra Kucharskiego współpraca z otoczeniem, w której wykorzystuje swą wiedzę i kompetencje z zakresu etyki i komunikacji. Jest to trwały element pracy Habilitanta.

- W 2010 roku, odpowiadając na zapotrzebowanie ze strony Krakowskiej Izby Turystycznej oraz sieci hoteli w Zakopanem, dr Kucharski opracował szkolenie ze standardów *green events*, przetłumaczył materiały oraz – korzystając z dostępnych wzorów – zbudował ankietę pozwalającą oceniać hotele i jednostki organizujące wydarzenia pod kątem zgodności z owymi standardami.
 - W 2012 dr Kucharski nawiązał współpracę z Europejskim Centrum für Arbeitnehmerfrage (EZA): planowaniu cyklu warsztatów (zwłaszcza dla liderów związków zawodowych, przeprowadzeniu części warsztatów (dotyczących przywództwa w związkach zawodowych) oraz ewaluacji i programów. Przygotował też dla nich innowacyjny program szkolenia na temat bycia przywódcą związkowym. Program został wdrożony i uzyskał pozytywną ewaluację – odbyły się 4 edycje dla uczestników z wielu krajów, a obecnie planowana jest piąta. W 2015 Dr Kucharski opublikował podręcznik pt. *Liderzy związków zawodowych – edukacja przez całe życie*, który jest wykorzystywany w szkoleniu młodych liderów. Podręcznik ten został przetłumaczony na język hiszpański i angielski.
 - W 2018 roku dr Kucharski rozpoczął 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 opracował i przeprowadził program doradczo-rozwojowy dla pracowników Wojewódzkich Inspektoratów Ochrony Roślin i Nasiennictwa oraz Wojewódzkich Inspektoratów Weterynaryjnych w zakresie tzw. kompetencji miękkich. Omówienie zawiera książka: Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.) *Kultura na rynku. Wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*, WAM Kraków 2017). Obecnie współpracuje z PWC przy projekcie „Procedury bez barier”, zarządzanym przez KPRM i Szefa Służby Cywilnej. Dr Kucharski kontynuuje współpracę z jednym z WIORINów w ramach szkoleń z komunikacji oraz etyki profesjonalnej.
 - W 2020 dr Kucharski nawiązał stałą współpracę z Grupą Inphotech jako konsultant do spraw komunikacji. Praca polega na identyfikacji barier komunikacyjnych i dążeniu do ich usuwania, optymalizacji procesu ewaluacji i rozwoju pracowników oraz pracy z zarządem w ramach rozwijania umiejętności przywódczych.
- Jest też długa lista szkoleń z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki

zawodowej, które dr Kucharski prowadził dla różnych instytucji.

Występował na konferencjach organizowanych przez ruch hospicyjny, np. na IX Kluczborskiej Konferencji Medycyny Paliatywnej i Formacji Hospicyjnej (2016) z referatem „Kłamstwo - możliwe do usprawiedliwienia czy też nie”. Brał też udział w debatach publicznych, np. „Nowa etyka” vs „Nowa rzeczywistość” - czyli rozmowa o etyce w kryzysie”, audycji Radia Kraków o zarządzaniu przez wartości, audycji Polskiego Radia Rzeszów z okazji Dnia Filozofii (Konieczna czy potrzebna? O praktycznej stronie filozofii). Publikował w czasopiśmie „Filozofuj” (2019: Aborcja, Dobry Samarytanin i supererogacja). Imponująca współpraca z otoczeniem i popularyzacja wiedzy niewątpliwie należą do mocnych stron Habilitanta.

Ocena końcowa

Uważam, że książka przedstawiona jako rozprawa habilitacyjna jest samodzielnym osiągnięciem i stanowi istotny wkład w rozwój filozoficznych teorii przywództwa. Choć liczbowo i treściowo pozostałe osiągnięcia są wystarczające, nieco martwi lokalny charakter tych osiągnięć – nie jestem niewolnikiem danych bibliometrycznych, szkoda, że idee dr Kucharskiego nie są szerzej znane, także w międzynarodowym środowisku „przywódcologów”, tym bardziej, że dr Kucharski ma coś ważnego do powiedzenia. Działalność dydaktyczna i organizacyjna, zwłaszcza funkcje w ramach Akademii, uważam za więcej niż wystarczające. Można uznać wobec tego, że Habilitant uczestniczy w życiu akademickim. Najbardziej imponujące są dokonania aplikacyjne Habilitanta: uważam, że jego współpraca z otoczeniem jest „filozofią stosowaną”, co pozostaje w zgodzie z jego poglądem o wychowawczej roli etyki (ale i filozofii). Mało kto może się pochwalić podręcznikiem stosowanym poza światem akademickim i jeszcze przetłumaczonym na dwa języki. Podobnie zaangażowanie w działalność popularyzatorską zasługuje na uznanie. Czy ktoś, kto potrafi wyniki swoich badań filozoficznych „przełożyć” na praktykę pozaakademicką powinien być uznany za samodzielnego pracownika naukowego? Moja odpowiedź jest zdecydowanie pozytywna. Może jest przede wszystkim „człowiekiem litery”, który jest równie niezbędny na uniwersytecie co „czysty badacz” (zob. jego artykuł „Kto się boi etyki?”)?

Mimo wyrażonych wyżej zastrzeżeń, a na fundamencie dokonań uznaję, że dr Jarosław Kucharski spełnia ustawowe warunki i wnioskuję o dopuszczenie go do dalszych etapów przewodu habilitacyjnego.


Agnieszka Lekka-Kowalik

