Demokratyczna infrastruktura sprawczości: od heroicznego modelu lidera do generatywnego przywództwa w myśli Eddiego Glaude'a Jr.



AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł krytykuje tradycyjny model „wielkiego człowieka”, w którym sprawczość i zdolność decyzyjna są skoncentrowane w rękach jednostki. Autor proponuje przejście ku przywództwu generatywnemu, rozumianemu jako rozproszona infrastruktura sprawczości. Opierając się na myśli Eddiego Glaude'a Jr. Oraz koncepcji czarnego demokratycznego perfekcjonizmu, tekst argumentuje, że prawdziwe przywództwo nie polega na zarządzaniu peryferiami, lecz na tworzeniu warunków do rozwoju potencjału wszystkich członków wspólnoty. Kluczowym elementem tej zmiany jest „antagonistic cooperation” – współpraca oparta na uznaniu różnic i konfliktów jako zasobów poznawczych. W tym ujęciu przywództwo staje się procesem demokratyzacji zdolności do rozumienia, inicjowania i korygowania działań zbiorowych w warunkach niepewności.

The article criticizes the traditional 'great man' model, in which agency and decision-making capacity are concentrated in the hands of an individual. The author proposes a transition toward generative leadership, understood as a distributed infrastructure of agency. Drawing on the thought of Eddie Glaude Jr. and the concept of Black democratic perfectionism, the text argues that true leadership is not about managing the periphery, but about creating conditions for the development of the potential of all community members. A key element of this shift is 'antagonistic cooperation'—collaboration based on recognizing differences and conflicts as cognitive resources. In this view, leadership becomes a process of democratizing the ability to understand, initiate, and correct collective actions under conditions of uncertainty.

Artykuł proponuje radykalne przedefiniowanie przywództwa: przejście od modelu „wielkiego człowieka” i charyzmatycznego lidera ku koncepcji generatywnej infrastruktury sprawczości. Autor stawia tezę, że prawdziwe przywództwo nie polega na monopolizowaniu decyzji przez wybitne jednostki, lecz na tworzeniu takich systemów społecznych i instytucjonalnych, które rozpraszają kompetencje, zasoby i wiedzę w sposób umożliwiający każdemu uczestnikowi wspólnoty odzyskanie podmiotowości. Wykorzystując myśl Eddiego Glaude’a Jr oraz praktykę Elli Baker, tekst argumentuje, że wartość lidera, instytucji czy technologii (w tym AI) powinna być mierzona ich „generatywnością” – czyli zdolnością do tworzenia kolejnych kompetentnych podmiotów zamiast produkowania zależności. Analiza ta wykracza poza etyczny apel o samozaufanie, wskazując na konieczność budowy konkretnych dźwigni strukturalnych i epistemicznych, które chronią przed oligarchizacją organizacji i transformują prywatne doświadczenie w zbiorową siłę działania. W tym ujęciu demokracja staje się procesem ciągłego zwiększania gęstości sprawczości wspólnoty, gdzie reprezentacja nie zastępuje podmiotu, lecz stanowi jego kontrolowane przedłużenie.

SŁOWA KLUCZOWE

demokratyczna infrastruktura sprawczości | generatywne przywództwo | czarny demokratyczny perfekcjonizm | antagonistic cooperation | rozproszona sprawczość | suwerenność interpretacyjna | delegacja epistemiczna | gęstość sprawczości | gęstość dźwigni | paradoks autonomii kontraktowej | fugitive democracy | przywództwo generatywne | model Bakerowski | policentryczność Ostroma | monopol kompetencyjny

Przywództwo jako rozproszona infrastruktura sprawczości

Od bohatera do infrastruktury sprawczości: przywództwo jako zdolność wspólnoty do kierowania własnym losem

Przeprowadzona analiza prowadzi do wniosku, że problemu przywództwa nie da się zadowalająco opisać w kategoriach cech szczególnych jednostki stojącej na czele organizacji, ruchu społecznego

czy wspólnoty politycznej. Takie postawienie sprawy utrwala strukturę pytania odziedziczoną po dziewiętnastowiecznych teoriach wielkiego człowieka: zakłada istnienie centrum i bada, jakimi właściwościami powinno ono dysponować, by skutecznie kierować peryferiami. Od Carlyle'a po współczesne teorie charyzmy zmieniały się kryteria dobrego lidera, lecz niemal zawsze towarzyszyło im ukryte założenie, że zdolność diagnozowania sytuacji, kreślenia przyszłości i brania odpowiedzialności jest zasobem dostępnym jedynie nielicznym.

Zasadnicza zmiana zaproponowana w niniejszym artykule polega na przesunięciu jednostki analizy. Pytanie nie brzmi już przede wszystkim: jaki powinien być lider?, lecz: w jaki sposób system społeczny rozdziela zdolność rozumienia, inicjowania, decydowania, reprezentowania i korygowania działania? Carlyle pozostaje w tej genealogii istotny nie dlatego, że jego heroiczna antropologia mogłaby zostać dziś przyjęta bez zastrzeżeń, ale ponieważ niezwykle wyraźnie obnaża problem koncentracji sprawczości. Wielki człowiek jest u niego kimś więcej niż utalentowanym uczestnikiem historii – jest jej szczególnym interpretatorem i organizatorem, czynnikiem sprawczym, wobec którego pozostali przyjmują rolę rozpoznających wielkość i podporządkowujących się jej kierunkowi.

Demokratyczna krytyka tego modelu nie wymaga twierdzenia, że wszyscy ludzie są tacy sami. Różnimy się wiedzą, charyzmą, odwagą, kompetencją strategiczną czy talentem retorycznym. Problem normatywny pojawia się jednak wtedy, gdy empiryczna nierówność kompetencji zostaje przekształcona w trwałą nierówność podmiotowości i kiedy funkcjonalna przewaga jednej osoby ma uzasadniać polityczną niedojrzałość innych.

Emersonowski człowiek reprezentatywny przesuwa tę konstrukcję w inną stronę. Wielkość może być nie tylko źródłem podporządkowania, ale narzędziem rozpoznawania własnych możliwości przez tych, którzy obserwują osobę wybitną. W tym modelu przywódca nie musi być substytutem sprawczości innych – może stać się jej katalizatorem.

Z punktu widzenia całej argumentacji to właśnie to przesunięcie jest decydujące. Pozwala ono zbudować teorię przywództwa, która nie neguje różnic między ludźmi, lecz inaczej interpretuje ich społeczną funkcję. Zdolność wykraczająca poza przeciętność nie powinna tworzyć monopolu na działanie; powinna raczej zwiększać odpowiedzialność za tworzenie warunków, w których cudze potencjały również mogą zostać rozwinięte.

Glaude radykalizuje tę intuicję poprzez czarny demokratyczny perfekcjonizm. W książce jawi się on jako etyczny sposób życia, a nie tylko zbiór procedur politycznych: samozaufanie wiąże się tu z odpowiedzialnością, proroctwo z krytycznym rozpoznawaniem teraźniejszości i projektowaniem alternatywy, a samostwarzanie z antagonistic cooperation, która chroni indywidualność przed

egoistycznym izolacjonizmem. Program Glaude'a syntetyzuje się poprzez samozaufanie, odrzucenie „proroków dworskich", antagonistyczną współpracę i odpowiedzialność za wyobraźnię. To właśnie powiązanie sprawczości indywidualnej ze społeczną odróżnia demokratyczny perfekcjonizm od neoliberalnej narracji o człowieku odpowiedzialnym wyłącznie za własną konkurencyjność.

Najważniejszą korektą wobec prostego emersonowskiego samozaufania okazała się relacyjność. Człowiek nie rozwija autonomii w próżni, lecz poprzez kontakt z cudzym oporem, wiedzą i oceną. Ellisonowska antagonistic cooperation nadaje tej intuicji postać szczególnie użyteczną dla teorii organizacji.

Wspólnota demokratyczna nie jest wspólnotą pozbawioną konfliktu. Jest wspólnotą zdolną utrzymywać konflikt w formie, która nie likwiduje podmiotowości stron. Odrębność głosu nie musi oznaczać zerwania współpracy, a współpraca nie powinna wymagać rezygnacji z odrębności. Pluralizm organizacyjny nie jest zatem defektem, który lider powinien usunąć, lecz zasobem poznawczym: ujawnia rozbieżne doświadczenia i pozwala korygować błędy, które w jednorodnym centrum pozostałyby niewidzialne.

Demokratyzacja sprawczości poprzez rozproszenie funkcji proroczej i zasobów siły

Pragmatyzm Deweya pozwolił przesunąć punkt ciężkości z poziomu moralnych deklaracji na poziom procesu poznawczego. Jeśli działanie zbiorowe odbywa się w warunkach niepewności, program polityczny, strategia organizacyjna czy reforma instytucjonalna nie powinny być traktowane jako realizacja ostatecznego projektu, lecz jako hipotezy poddawane weryfikacji przez doświadczenie. Wyobraźnia moralna nie polega tu na swobodnym projektowaniu utopii, lecz na zdolności widzenia istniejącej sytuacji w świetle możliwych alternatyw. Proroctwo zostaje w ten sposób pozbawione monopolu proroka. Jego funkcję przejmuje demokratyczne inquiry: obserwowanie skutków, nazywanie sprzeczności, formułowanie alternatyw, podejmowanie działania i gotowość do korekty własnych założeń. To rozproszenie funkcji proroczej wymaga jednak istotnego zastrzeżenia epistemologicznego.

Demokratyzacja sądu nie oznacza demokratyzacji faktów w sensie, jakoby każde twierdzenie stawało się równowartościowe. Wiedza specjalistyczna zachowuje własne kryteria poprawności, a złożoność współczesnego społeczeństwa wymaga daleko posuniętego podziału pracy poznawczej. Przeciwieństwem autorytarnego proroctwa nie jest zatem odrzucenie eksperta, lecz oddzielenie autorytetu epistemicznego od zwierzchnictwa politycznego. Ekspert może trafniej ocenić

konsekwencje danego rozwiązania, ale nie daje mu to automatycznego prawa do ustanawiania cudzych celów. Obywatel lub członek organizacji może natomiast zachować prawo do współdecydowania bez konieczności udawania, że dysponuje wiedzą równą specjaliście. Demokratyczna infrastruktura jest dojrzała wtedy, gdy potrafi korzystać z nierówności wiedzy bez przekształcania jej w nierówność ludzkiej podmiotowości. W podobny sposób William James pozwolił oddzielić melioryzm od optymizmu.

Otwarta przyszłość nie stanowi gwarancji poprawy. Oznacza jedynie, że wynik nie jest przesądzony, a zatem działanie pozostaje sensownym elementem procesu przyczynowego. Taka konstrukcja chroni teorię zarówno przed fatalizmem, jak i przed ideologią pozytywnego myślenia. Ludzie nie osiągną pożądanego rezultatu tylko dlatego, że wystarczająco mocno uwierzą we własną sprawczość. Mogą działać skutecznie jedynie w ramach konkretnych struktur zasobów, praw, instytucji i możliwości oddziaływania. Melioryzm nie usuwa grawitacji społecznej; odmawia jedynie traktowania aktualnego układu sił jako metafizycznie niezmiennego. Właśnie dlatego krytyczna próba Glaude'owskiego perfekcjonizmu była konieczna.

Bez ekonomii politycznej idea sprawczości mogłaby zostać nieświadomie przekształcona w kolejną formę responsybilizacji: skoro każdy ma być liderem własnego fragmentu świata, porażkę łatwo byłoby przypisać brakowi samozaufania, odwagi lub wyobraźni. Tymczasem nierówność zasobów jest faktem. Jedna strona konfliktu może dysponować większym kapitałem, danymi, kontrolą nad infrastrukturą, możliwością zastąpienia wykonawców czy zdolnością do przeczekania długiego sporu. Dojrzała teoria nie może więc jedynie namawiać ludzi, by stali się bardziej sprawczy. Musi badać, czy posiadają mechanizmy pozwalające przełożyć tę sprawczość na realny skutek. Stąd wynikło rozróżnienie pięciu źródeł siły: osobistego, asocjacyjnego, strukturalnego, instytucjonalnego i epistemicznego. Nie są one konkurencyjnymi wyjaśnieniami, lecz warstwami jednego mechanizmu.

Siła osobista dotyczy zdolności rozumienia, sądzenia i działania. Siła asocjacyjna powstaje dzięki trwałej organizacji wielu podmiotów. Siła strukturalna wynika z położenia wobec procesu gospodarczego i możliwości wywołania kosztu dla drugiej strony. Siła instytucjonalna obejmuje prawa, procedury i egzekwowalne mechanizmy reprezentacji.

Przywództwo generatywne jako przeciwwaga dla monopolu kompetencyjnego

Siła epistemiczna odnosi się do dostępu do informacji, zdolności analitycznych oraz umiejętności rozpoznawania prawidłowości, które pozostają niewidoczne z perspektywy pojedynczego doświadczenia. Dopiero konfiguracja tych zasobów pozwala wyjaśnić realną możliwość współkształtowania warunków działania. Ta wielowymiarowość ma kluczowe znaczenie dla analizy samozatrudnienia, gdyż samo pojęcie jednoosobowej działalności gospodarczej nie jest kategorią wystarczająco precyzyjną, by opisać rzeczywistą autonomię. Możemy bowiem mówić o autentycznym samozatrudnieniu przedsiębiorczym, w którym podmiot sprawuje szeroką kontrolę nad cenami, klientami i organizacją pracy, dysponując możliwością skalowania biznesu. Istnieje jednak także samozatrudnienie ekonomicznie zależne, gdzie formalna odrębność przedsiębiorcy współistnieje z koncentracją dochodu u jednego odbiorcy, ograniczoną możliwością wyjścia (exit) i niewielką siłą negocjacyjną. Wreszcie zdarzają się relacje formalnie gospodarcze, których faktyczny sposób wykonywania wymaga badania pod kątem kwalifikacji właściwej stosunkowi pracy. Utrzymanie tych rozróżnień jest warunkiem zarówno poprawności naukowej, jak i normatywnej uczciwości wobec osób świadomie wybierających przedsiębiorczą autonomię. Najbardziej produktywnym wnioskiem nie jest zatem postulat likwidacji samozatrudnienia ani jego bezwarunkowa obrona.

Jest nim teoria paradoksu autonomii kontraktowej. Formalna wolność może być autentyczna, lecz jej praktyczna wartość zależy od dostępnych alternatyw, kosztu wyjścia, dostępu do informacji, dywersyfikacji dochodu, możliwości negocjacji oraz istnienia instytucji zbiorowego głosu (voice). W rezultacie pytanie o wolność nie może zostać zredukowane do samego faktu podpisania umowy. Powinno ono obejmować materialne warunki, w których człowiek jest w stanie odmówić, renegocjować lub zakończyć relację bez ponoszenia kosztów czyniących jego prawo niemal nominalnym. W tym właśnie punkcie teoria Glaude'a może inspirować analizę polskiego samozatrudnienia, choć wyłącznie pod warunkiem zachowania rygorystycznej asymetrii historycznej.

Doświadczenia afroamerykańskiej niewoli, segregacji, rasowej przemocy i walki o pełnię obywatelstwa nie są analogiczne do współczesnych stosunków kontraktowych. Nie można transponować cierpienia ani historycznych statusów; można natomiast przejąć metodę pytania o rozbieżność między formalną kategorią a praktykowaną sprawczością. Jest to transfer problemu teoretycznego, a nie utożsamienie doświadczeń. Właśnie takie ograniczenie chroni interdyscyplinarną analogię przed banalizacją historii.

Wolinowska fugitive democracy uzupełniła ten aparat, wykazując, że demokracja nie może być utożsamiana z samym posiadaniem instytucji demokratycznych. Demos pojawia się jako podmiot wtedy, gdy rozproszone doświadczenia zostają przekształcone w świadome działanie wspólne. Jednocześnie rasowa korekta Wolina pokazała, że „lokalność" czy „zwykli ludzie" nie są kategoriami z definicji emancypacyjnymi. Wspólnota lokalna może pielęgnować solidarność, ale może również reprodukować dominację. Oddolność opisuje pochodzenie inicjatywy, lecz nie rozstrzyga o jej demokratycznej treści. Dlatego teoria samoorganizacji musi być zawsze uzupełniona pytaniem o udział, dostęp do wiedzy, kontrolę reprezentantów oraz prawa tych, których lokalna większość może marginalizować.

Ella Baker dostarczyła w tym miejscu kluczowego przejścia od teorii do organizacji. Glaude przedstawia jej praktykę jako model, w którym lider pomaga innym stawać się liderami, demokracja pozostaje sposobem życia, a eksperymentalizm zastępuje poszukiwanie mesjańskiej osobowości. Zasadę tę można odczytać jako definicję przywództwa generatywnego: podstawową funkcją lidera jest nie tylko osiąganie celów, lecz reprodukcja zdolności niezbędnych do przyszłego działania wspólnoty. Organizacja dojrzała nie jest więc organizacją bez przywódców, lecz taką, w której przywództwo nie stanowi zasobu monopolistycznego. Stąd wynika również korekta popularnego przeciwstawienia silnego lidera i silnej wspólnoty. Sama siła lidera nie jest problemem – złożone organizacje potrzebują kompetentnych strategów, negocjatorów, prawników i ekspertów zdolnych działać szybko w warunkach kryzysu. Deficyt demokratyczny pojawia się wtedy, gdy siła centrum jest funkcją słabości peryferii, a wiedza, kontakty i procedury zostają skoncentrowane w sposób uniemożliwiający ich reprodukcję.

Model generatywny zakłada współwzrost zdolności: profesjonalizacja centrum powinna iść w parze ze wzrostem kompetencji członków, przepuszczalnością ról i możliwością sukcesji. Michelsowska teoria oligarchizacji pozostaje w tej perspektywie trwałym ostrzeżeniem. Każda organizacja, która zdobywa zasoby, tworzy wyspecjalizowany aparat i gromadzi wiedzę instytucjonalną, wytwarza asymetrię pomiędzy zawodowymi działaczami a przeciętnymi członkami. Nie trzeba zakładać moralnej korupcji elit, aby powstała tendencja oligarchiczna – profesjonalista po prostu dysponuje większą ilością czasu, wiedzy i kontaktów.

Demokratyczna infrastruktura sprawczości jako system zagnieżdżonych poziomów

Demokratyczna odpowiedź nie może opierać się wyłącznie na okresowych wyborach. Wymaga dystrybucji informacji, otwartych ścieżek awansu i sukcesji, możliwości inicjowania tematów przez

członków, kontroli mandatu oraz kultury, w której sprzeciw wobec kierownictwa jest organizacyjnie dopuszczalny. Ostromowska policentryczność pozwala odrzucić złudzenie, że alternatywą dla oligarchicznego centrum musi być całkowita decentralizacja; problemy różnią się przecież skalą.

Lokalna grupa może posiadać najlepszą wiedzę o własnej sytuacji, lecz jednocześnie potrzebować ogólnokrajowej ekspertyzy prawnej, branżowych negocjacji lub europejskich regulacji. Demokratyczna infrastruktura sprawczości powinna zatem opierać się na poziomach zagnieżdżonych. Decyzje należy lokować tam, gdzie istnieje odpowiednia wiedza i możliwość ich wykonania, zachowując przy tym przepływ odpowiedzialności między poziomami.

Nie chodzi o zniesienie centrum, lecz o odmowę nadania mu monopolu. W takim modelu związek samozatrudnionych zyskuje funkcję szerszą niż tylko ochrona indywidualnych interesów. Może stać się instytucją agregacji wiedzy, budowania zdolności i konwersji rozproszonego doświadczenia w zbiorowy głos. Prywatna trudność jednostki zostaje zestawiona z doświadczeniami innych, zweryfikowana, przetłumaczona na język interesu i – jeśli ma charakter powtarzalny – poddana działaniu organizacyjnemu. Związek nie powinien przy tym arbitralnie rozstrzygać, czego samozatrudniony „naprawdę potrzebuje". Jego demokratyczna funkcja polega na stworzeniu przestrzeni, w której zainteresowani mogą rozpoznać i sformułować interes przy wsparciu ekspertyzy, lecz bez wywłaszczenia ich z prawa do określania celu.

W tym ograniczonym znaczeniu WBREW może zostać potraktowany jako interesujący przypadek instytucjonalny dla proponowanej teorii – nie jako dowód jej prawdziwości i nie jako organizacja, której demokratyczność wynika z deklarowanych celów. Publiczne samookreślenie oraz konstrukcja szerszej kategorii pracobiorcy pozwalają jednak postawić empiryczne pytania, które wcześniej zostały zoperacjonalizowane: czy organizacja zwiększa wiedzę członków, tworzy lokalnych liderów, zachowuje przepuszczalność między centrum a peryferiami, wytwarza skuteczny voice i buduje więcej niż jeden rodzaj dźwigni.

Dopiero badanie tych mechanizmów pozwala stwierdzić, w jakim zakresie konkretny przypadek realizuje model Bakerowski. Właśnie ta możliwość empirycznej falsyfikacji odróżnia proponowaną konstrukcję od manifestu politycznego. „Demokratyczna infrastruktura sprawczości" nie jest pochwałą każdej samoorganizacji; to hipoteza dotycząca warunków, w których organizacja zwiększa realne zdolności swoich uczestników. Można ją podważyć, wykazując, że określone mechanizmy decentralizacji zmniejszają skuteczność bez wzrostu podmiotowości, że członkowie nie pragną większego uczestnictwa lub że profesjonalna centralizacja, przy odpowiednich zabezpieczeniach, lepiej realizuje jednocześnie cele materialne i demokratyczne.

Pragmatyczny charakter teorii wymaga zgody na taki rezultat. To samo dotyczy zaproponowanych wskaźników gęstości sprawczości i gęstości dźwigni. Pierwszy opisuje stopień rozproszenia kompetencji potrzebnych do inicjowania, rozumienia i kontrolowania działania zbiorowego. Drugi odnosi się do różnorodności realnych mechanizmów wpływu na otoczenie. Rozdzielenie tych pojęć pozwala uniknąć częstego błędu teorii emancypacyjnych: utożsamienia poczucia podmiotowości z posiadaniem siły. Ludzie mogą być dobrze zorganizowani, świadomi i odważni, a mimo to posiadać znikomą dźwignię wobec strukturalnie dominującego aktora. Mogą też dysponować wielką strukturalną siłą dzięki pozycji ekonomicznej, choć ich organizacja pozostaje demokratycznie słaba. Dopiero analiza obu wymiarów pozwala ocenić pełniejszą konfigurację działania. Współczesna gospodarka cyfrowa potęguje tę różnicę, centralizując szczególny rodzaj zasobu: informację. Platforma może wiedzieć o populacji wykonawców więcej, niż każdy z nich wie o sobie i niż wiedzą oni o sobie nawzajem.

Generatywność jako miara wartości technologii i instytucji

W ten sposób władza ekonomiczna zyskuje komponent epistemiczny. Organizacja zbiorowa przyszłości będzie musiała zatem nie tylko zrzeszać ludzi, ale przede wszystkim odbudowywać ich zdolność do rozumienia własnego położenia. Dane dotyczące warunków kontraktów, czasu pracy, kosztów, decyzji algorytmicznych czy wynagrodzeń mogą stać się zasobem wspólnym, równie istotnym co fundusz strajkowy lub pomoc prawna. Sztuczna inteligencja przesuwa ten problem jeszcze dalej.

AI nie jest nowym bohaterem w sensie Carlyleańskim – brakuje jej ludzkiego statusu moralnego, politycznej legitymizacji i biograficznej odpowiedzialności. Może jednak przejąć funkcje, które dotychczas budowały autorytet eksperta czy proroka: selekcjonować informacje, syntetyzować argumenty, proponować scenariusze i dostarczać gotowe interpretacje. Powstaje w ten sposób nowa forma zależności: delegacja epistemiczna. Sama w sobie nie musi być szkodliwa; przecież ogromna część postępu cywilizacyjnego opiera się na korzystaniu z narzędzi i cudzej wiedzy. Problem demokratyczny pojawia się jednak wtedy, gdy delegowaniu funkcji zaczyna towarzyszyć delegowanie odpowiedzialności za sąd.

Dlatego pojęcie suwerenności interpretacyjnej nie powinno być rozumiane jako postulat intelektualnej autarkii człowieka. Jednostka zawsze posługuje się językiem, tradycją i narzędziami, których sama nie stworzyła. Suwerenność oznacza raczej zachowanie kompetencji metapoznawczej pozwalającej rozpoznać, kiedy wynik zewnętrznego systemu wymaga weryfikacji, gdzie kończy się

opis, a zaczyna ocena normatywna oraz za które decyzje odpowiedzialność pozostaje po stronie człowieka. AI może wspierać proces inquiry, ale nie może stać się moralnym właścicielem celu. Konstatacja ta wzmacnia aktualność Glaude'owskiego self-trust. Im łatwiejszy dostęp do gotowych odpowiedzi, tym cenniejsza staje się zdolność stawiania właściwych pytań, rozpoznawania niepewności, żądania źródeł i odróżniania wiedzy od perswazji. Nie chodzi o odrzucenie technologii, lecz o zastosowanie wobec niej tego samego kryterium, co w przypadku przywódcy: czy zwiększa ona zdolność człowieka do samodzielnego działania, czy czyni go coraz bardziej zależnym od jej obecności. W tym punkcie można sformułować nadrzędną zasadę całego wywodu: demokratyczna wartość instytucji, lidera lub technologii jest funkcją jej generatywności. Generatywność to zdolność do tworzenia kolejnych kompetentnych podmiotów.

Przywództwo rozproszone jako funkcjonalna infrastruktura sprawczości

Nie jest to jedyne kryterium oceny. Szpital ma przede wszystkim leczyć, sąd rozstrzygać spory zgodnie z prawem, przedsiębiorstwo realizować funkcje gospodarcze, a związek skutecznie reprezentować interesy. Jednak wszędzie tam, gdzie instytucja rości sobie demokratyczną funkcję, normatywnie istotne staje się pytanie o to, co dzieje się ze sprawczością uczestników pod wpływem jej działania. W ten sposób proponowana teoria unika zarówno kultu lidera, jak i kultu bezliderowości.

Każda duża organizacja będzie generować nierówności w zakresie kompetencji, centralności sieciowej czy dostępu do wiedzy. Próba ich całkowitego usunięcia mogłaby prowadzić do paraliżu lub powstania ukrytych, nieformalnych hierarchii. Demokratyczne zadanie polega zatem nie na eliminacji wszystkich asymetrii, lecz na uczynieniu ich funkcjonalnymi, uzasadnialnymi, kontrolowalnymi, odwracalnymi i reprodukującymi kompetencje poza centrum. Jest to wyzwanie znacznie trudniejsze niż samo postulowanie partycypacji. Pozwala ono również precyzyjniej odpowiedzieć na pytanie o relację między przywództwem a reprezentacją. Reprezentacja nie jest przeciwieństwem samoorganizacji; w złożonym społeczeństwie stanowi jej niezbędne przedłużenie. Problem pojawia się dopiero wtedy, gdy reprezentowanie przestaje być funkcją powierzoną przez podmiot i staje się jego substytutem. Z tego powodu demokracja rozproszona nie wymaga, aby każdy negocjował wszystko samodzielnie, lecz postuluje możliwość zrozumienia, kontrolowania, zmieniania i odwoływania procesów, poprzez które delegowane jest działanie. Tak właśnie należy interpretować problem polityki kuratelnej w materiale Glaude'a.

Jej słabością nie jest samo istnienie profesjonalnych reprezentantów, lecz model pośrednictwa, w którym ludzie zostają sprowadzeni do roli populacji, o którą ktoś się troszczy. Przeciwstawiona temu Bakerowska organizacja ma przenosić odpowiedzialność ku zwykłym ludziom i rozwijać ich samozaufanie. W książce synteza tej myśli zostaje określona jako odmowa czekania na politycznych mesjaszy i uznanie, że zwykli ludzie muszą odzyskać własną zdolność działania. Teza ta pozostaje jednak naukowo użyteczna dopiero po uzupełnieniu: zwykli ludzie potrzebują nie tylko odwagi, ale również organizacji, praw, informacji i dźwigni. Stwierdzenie, że „liderzy, na których czekamy, są między nami", nie powinno być zatem traktowane jako demokratyczny aforyzm. Jego defensywna interpretacja brzmi skromniej, a zarazem poważniej.

Zdolności składające się na przywództwo są rozproszone społecznie bardziej niż funkcje organizacyjne, przez które zwykle je rozpoznajemy. Wiele osób posiada wiedzę lokalną, inteligencję relacyjną, doświadczenie w rozwiązywaniu problemów czy umiejętność organizowania, choć nigdy nie otrzymały stanowiska pozwalającego te kompetencje ujawnić. Organizacja demokratyczna nie powinna zatem zakładać równości talentów, lecz tworzyć więcej kanałów ich odkrywania i wykorzystywania. Tak należy rozumieć pojęcie przywództwa rozproszonego. Nie oznacza ono, że wszyscy są liderami w każdym momencie, lecz że funkcje przywódcze mogą przemieszczać się między ludźmi zależnie od wiedzy, sytuacji i mandatu. Jeden człowiek może być liderem epistemicznym w kwestii technicznej, drugi organizacyjnym w lokalnej grupie, a trzeci reprezentacyjnym podczas negocjacji – by następnie każdy z nich powrócił do roli zwykłego uczestnika. Zdolność do przechodzenia między rolami jest demokratycznie istotniejsza niż formalna likwidacja hierarchii.

Z tego wynika nowa koncepcja sukcesu organizacji. Sukces materialny pozostaje konieczny; związek, który nie osiąga rezultatów, nie stanie się wartościowy wyłącznie dzięki rozbudowanej deliberacji. Jednocześnie sam wynik materialny nie wyczerpuje oceny. Należy badać, co organizacja pozostawiła po osiągnięciu celu: czy zwiększyła wiedzę, stworzyła następców, poprawiła komunikację między członkami, zgromadziła wspólne dane i obniżyła koszt kolejnego działania. W takim modelu zwycięstwo to nie tylko zmiana warunku zewnętrznego, ale przyrost przyszłej zdolności działania. Analogicznie należy rozumieć porażkę. Pragmatyczny melioryzm nie pozwala jej romantyzować.

Przegrany spór pozostaje przegranym sporem, a osoby ponoszą jego realne koszty. Porażka może jednak dostarczyć wiedzy o błędnej diagnozie, niewłaściwej dźwigni, słabym mandacie lub nadmiernej centralizacji. Organizacja ucząca się potrafi przekształcić negatywny rezultat w informację, nie fałszując jego znaczenia. To właśnie odróżnia melioryzm od optymizmu: pierwszy nie obiecuje zwycięstwa, lecz podtrzymuje możliwość korekty.

Sprawczość jako relacja między podmiotem a infrastrukturą

Najbardziej ogólnym rezultatem analizy jest odejście od binarnej opozycji jednostka-struktura. Jednostka nie tworzy siebie w sposób bezwarunkowy, lecz struktura nie determinuje całkowicie jej przyszłości. Sprawczość jawi się tu jako relacja między zdolnościami podmiotu a środowiskiem instytucjonalnym, które te zdolności może albo umożliwić, albo zablokować. To samo prawo formalne ma inną wartość praktyczną dla osób dysponujących odmiennymi zasobami; to samo przywództwo inaczej oddziałuje na organizację z rozwiniętymi mechanizmami kontroli, a inaczej na wspólnotę całkowicie zależną od lidera. Podobnie technologia może zwiększać lub drastycznie ograniczać samodzielność użytkownika, zależnie od sposobu jej wdrożenia.

Proponowana w artykule demokratyczna infrastruktura sprawczości oznacza zatem zespół relacji, instytucji i zasobów, które pozwalają jednostkom przechodzić od doświadczenia prywatnego do wiedzy wspólnej, od wiedzy do organizacji, od organizacji do reprezentacji, od reprezentacji do działania, a wreszcie od działania do kontroli skutków i korekty strategii. Jej demokratyczny charakter nie wynika z samego faktu oddolnego pochodzenia, lecz z trwałej możliwości powrotu wiedzy, mandatu i odpowiedzialności do ludzi, od których proces się rozpoczął. W tym znaczeniu infrastruktura ta jest jednocześnie przeciwieństwem heroizmu i warunkiem racjonalnego wykorzystania wybitnych jednostek.

Nie musi ona ograniczać talentu, aby zapewnić równość; może go wykorzystywać w pełni, o ile zdolność człowieka wybitnego nie przerodzi się w prawo do trwałego ubezwłasnowolnienia innych. Demokratyczna równość nie jest bowiem równością osiągnięć czy kompetencji, lecz równością podstawowego statusu osób jako współuczestników świata społecznego, których głosu nie można odrzucić wyłącznie ze względu na niższą pozycję organizacyjną.

Wniosek ten pozwala domknąć problem proroczego przywództwa. Proroctwo demokratyczne nie polega na znajomości przyszłości, lecz na zdolności rozpoznawania w teraźniejszości mechanizmów produkujących przyszłe konsekwencje oraz na moralnej wyobraźni pozwalającej projektować alternatywne praktyki. Taka funkcja nie wymaga sakralizacji wykonawcy; może być realizowana kolektywnie poprzez dane, doświadczenia ludzi, wiedzę ekspertów, deliberację i eksperyment. Właśnie dlatego Glaude przeciwstawia proroka-eksperta jako wybraną jednostkę demosowi jako podmiotowi krytycznej inteligencji oraz absolutną prawdę hipotezie podlegającej weryfikacji.

W tych warunkach wyobraźnia moralna przestaje być wyłączną własnością wizjonera, a staje się społeczną kompetencją pozwalającą pytać nie tylko o to, jaki świat jest, lecz jakie konsekwencje

wynikają z jego utrzymywania i które alternatywy są możliwe bez ignorowania istniejących ograniczeń. Nie jest ona przeciwieństwem realizmu, lecz jednym z jego warunków – ponieważ realizm utożsamiający możliwość wyłącznie z teraźniejszością zamienia aktualny układ instytucjonalny w rzekomą konieczność. Dlatego teoria przedstawiona w tym artykule nie opowiada się ani za światem bez bohaterów, ani za światem bohaterów; samo to rozróżnienie okazuje się błędnie postawione.

Przywództwo jako narzędzie zwiększania gęstości sprawczości wspólnoty

Społeczeństwa zawsze będą produkować jednostki wybitne, charyzmatyczne i kompetentne, które odciskają piętno na historii. Pytanie demokratyczne dotyczy jednak sposobu wykorzystania tej wielkości: czy ma ona zwiększać dystans między liderem a resztą grupy, czy może służyć jako Emersonowskie "collyrium", dzięki któremu inni dostrzegają własne zdolności? Wielkość może wytwarzać publiczność lub następców; może potrzebować wiernych albo współautorów. W tym ujęciu koncepcja Bakera okazuje się odpowiedzią na Carlyle'a bardziej radykalną niż sama teoria bezliderowości.

Nie neguje ona potrzeby ludzi, którzy widzą więcej, lepiej organizują i skuteczniej działają, lecz zmienia społeczną funkcję tych zdolności. Glaude ujmuje to poprzez zasadę, według której lider pomaga innym stawać się liderami, a demokratyczny eksperymentalizm zastępuje poszukiwanie mesjanistycznego centrum. W języku proponowanej tu teorii przywódca jest dobrem demokratycznym wtedy, gdy jego obecność podnosi długookresową gęstość sprawczości wspólnoty. Polskie samozatrudnienie pozwoliło zweryfikować tę zasadę w obszarze pozornie odległym od amerykańskiej filozofii demokracji. Formalny przedsiębiorca może cieszyć się autentyczną niezależnością, ale może też tkwić w stanie ekonomicznej zależności, którego nie opisuje trafnie ani romantyczna figura przedsiębiorcy, ani automatyczne przypisanie statusu pracownika. Właśnie dlatego niezbędny staje się trzeci wymiar: możliwość kolektywnego działania bez konieczności wcześniejszego porzucenia przedsiębiorczej podmiotowości. Związek samozatrudnionych może w takiej sytuacji stać się nie tylko reprezentantem, lecz narzędziem zwiększania zdolności kontraktowej swoich członków.

Ostateczna konsekwencja normatywna nie polega zatem na postulacie maksymalizacji ochrony czy swobody. Bardziej precyzyjnym celem jest maksymalizacja realnej zdolności człowieka do współkształtowania istotnych warunków własnego działania, przy jednoczesnym respektowaniu analogicznej zdolności innych. Czasami wymaga to ochrony przed nieuczciwą przewagą, czasami

prawa do organizacji, czasem pozostawienia przedsiębiorcy w spokoju, a innym razem układu zbiorowego, prawnej reklasyfikacji relacji lub po prostu dostarczenia informacji niezbędnej do świadomego wyboru. Jedna forma prawna nie może być uniwersalną odpowiedzią na heterogeniczne konfiguracje zależności.

Taki model pozostaje z konieczności niedomknięty – co jest cechą, a nie brakiem pragmatycznej teorii. Nie istnieje instytucja, która raz na zawsze rozwiązałaby problem reprezentacji, gdyż każda z nich wytwarza nowe asymetrie. Nie ma technologii, która definitywnie zdemokratyzowałaby wiedzę, bo każde nowe narzędzie może rodzić nową zależność. Nie istnieje organizacja, która byłaby stale oddolna bez ciągłej pracy nad reprodukcją własnej demokracji. Nie ma lidera tak doskonałego, by problem sukcesji i kontroli przestał mieć znaczenie. Z tego powodu ostatecznym przeciwieństwem autorytarnego proroctwa nie jest brak autorytetu, lecz instytucjonalna zdolność do korekty autorytetu. Przeciwieństwem bohatera nie jest człowiek przeciętny, lecz wspólnota, która nie potrzebuje własnej przeciętności, aby uzasadnić czyjąś wielkość. Przeciwieństwem reprezentacji nie jest permanentne zgromadzenie wszystkich, lecz reprezentacja będąca kontrolowalnym przedłużeniem sprawczości reprezentowanych. Przeciwieństwem zależności nie jest izolacja, lecz relacja, w której zależność nie przeobraża się w dominację. Ta konkluzja pozwala również inaczej rozumieć godność. Godność nie wymaga od człowieka permanentnej samowystarczalności, skuteczności czy aktywności. Wymaga jedynie tego, aby instytucje nie organizowały jego słabości jako trwałego warunku własnej siły.

Przywództwo jako społeczna dystrybucja możliwości działania

Człowiek może potrzebować pomocy, przedstawiciela, eksperta, lidera czy technologii. Demokratyczna jakość tych relacji zależy od tego, czy dzięki nim zyskuje on większe możliwości działania, czy też coraz trudniej potrafi funkcjonować bez pośrednika. To właśnie tutaj spotykają się wolność i solidarność. Solidarność nie zaprzecza autonomii, o ile zwiększa zbiór realnych działań dostępnych jednostce. Autonomia zaś nie wyklucza solidarności, jeśli człowiek zachowuje prawo do odrębności i wyjścia ze wspólnego projektu. Dojrzała wspólnota nie potrzebuje ani samotnych przedsiębiorców własnego losu, ani ludzi permanentnie powierzających się opiece kolektywu; potrzebuje relacji pozwalających płynnie przechodzić między samodzielnością a współdziałaniem bez utraty podmiotowości. Czarny demokratyczny perfekcjonizm Glaude'a dostarcza zatem nie tyle gotowej odpowiedzi, co niezwykle płodnego korektora współczesnych teorii politycznych i organizacyjnych.

Przypomina on teoriom strukturalnym, że człowiek nie jest wyłącznie produktem struktury; teoriom przywództwa, że zdolność jednostki nie powinna wymagać bierności innych; teoriom reprezentacji, że skuteczny pośrednik może nieświadomie produkować zależność. Przypomina neoliberalizmowi, że samozaufanie nie jest równoznaczne z samotnym zarządzaniem własnym kapitałem ludzkim, a technologii – że efektywność pośrednictwa poznawczego nie może być jedynym kryterium jego wartości. Najważniejszym rezultatem pozostaje teoria rozproszonego autorstwa świata społecznego. Nie oznacza ona symetrycznej władzy wszystkich nad wszystkimi, lecz to, że zdolność współtworzenia warunków wspólnego życia powinna być dystrybuowana szerzej niż funkcje formalnego przywództwa. Instytucje należy zatem oceniać również przez pryzmat tego, czy zwiększają one liczbę ludzi zdolnych korzystać z tej możliwości. To właśnie można uznać za dojrzałą postać demokratycznego perfekcjonizmu: nie obietnicę społeczeństwa doskonałego, lecz wizję wspólnoty posiadającej coraz lepsze mechanizmy rozpoznawania i korygowania własnych niedoskonałości. Dlatego również metafora „Latającego Głupca" wymaga w zakończeniu pewnej korekty wobec jej najbardziej efektownego odczytania.

Glaude przedstawia ją jako figurę użycia własnych skrzydeł mimo zakazu i łączy z samozaufaniem, które musi być korygowane przez antagonistyczną współpracę, aby nie przekształciło się w egoizm. Jednak naukowo istotna treść tej metafory nie polega na gloryfikacji ryzyka, lecz na rozróżnieniu między posiadaniem zdolności a możliwością jej praktycznego użycia. Człowiek może posiadać formalne „skrzydła" prawa, przedsiębiorczości, obywatelstwa czy technologii, a jednocześnie funkcjonować w środowisku, które czyni ich użycie niezwykle kosztownym. Zadaniem demokratycznych instytucji nie jest nakazywanie lotu, lecz zapewnienie, aby możliwość lotu była czymś więcej niż tylko deklaracją. Ostatecznie problem przywództwa okazuje się zatem problemem społecznej dystrybucji możliwości działania.

Carlyle lokalizował ją przede wszystkim w bohaterze. Emerson zaczął przesuwać ją ku ludziom zdolnym zobaczyć siebie poprzez człowieka reprezentatywnego. Pragmatyzm uczynił działanie eksperymentem pozbawionym metafizycznej gwarancji. Wolin zlokalizował demokrację w momentach odzyskiwanej zbiorowej sprawczości, natomiast Baker pokazała, jak takie momenty przygotowuje długotrwała organizacja.

Przywództwo jako infrastruktura rozproszonej sprawczości

Glaude powiązał te wszystkie elementy z samozaufaniem, samostwarzaniem i odpowiedzialnością zwykłych ludzi, a książka właśnie w odmowie politycznych mesjaszy rozpoznaje finał jego projektu.

Rozwinięcie zaproponowane w niniejszym artykule uzupełnia tę genealogię o ekonomię zależnego samozatrudnienia, teorię organizacji, władzę strukturalną, zbiorowe prawo zatrudnienia oraz pośrednictwo algorytmiczne. Dzięki temu antymesjanizm przestaje być jedynie etycznym apelem, a staje się zasadą projektowania instytucji: nie należy organizować społeczeństwa tak, aby zdolność jednych wymagała trwałej niezdolności drugich. Zasada ta nie znosi przywództwa, ekspertów, przedstawicieli, przedsiębiorstw ani technologii.

Nakazuje natomiast oceniać je również przez pryzmat tego, co pozostawiają po drugiej stronie relacji. W swojej najdojrzalszej postaci przywództwo nie jest sztuką posiadania wyznawców, lecz zdolnością czasowego skupienia wiedzy, odpowiedzialności i inicjatywy w taki sposób, aby wspólnota po zakończeniu tego procesu dysponowała większą, a nie mniejszą zdolnością kierowania własnym losem. Reprezentacja jest dobra nie wtedy, gdy reprezentowany nigdy więcej nie musi zabierać głosu, lecz gdy może zrobić to skuteczniej, jeśli uzna to za potrzebne. Organizacja jest dojrzała nie wtedy, gdy potrafi wszystko wykonać za swoich członków, lecz gdy jej profesjonalizm współistnieje z reprodukcją ich kompetencji. Technologia wzmacnia człowieka nie wtedy, gdy ten przestaje potrzebować własnego sądu, lecz gdy pozwala mu on sądzić w świecie bardziej złożonym niż możliwości pojedynczego umysłu. Tak rozumiana demokracja nie wymaga zatem oczekiwania na kolejną wyjątkową jednostkę; wymaga pracy nad instytucjami, które potrafią odkrywać, łączyć i rozwijać rozproszoną inteligencję ludzi, nie zaprzeczając różnicom w kompetencjach ani materialnym nierównościom siły.

Takie podejście nie eliminuje heroizmu, ale odbiera mu monopol. Nie eliminuje reprezentacji, lecz podporządkowuje ją sprawczości reprezentowanych. Nie usuwa zależności, ale chroni ją przed dominacją. Nie gwarantuje sukcesu, lecz utrzymuje warunki inteligentnej korekty. Właśnie w tym ścisłym, pozbawionym mesjanistycznej metafizyki znaczeniu można przyjąć końcową intuicję Glaude'a: ludzie nie muszą czekać, aż ktoś z zewnątrz przyniesie im podmiotowość. Glaude łączy tę myśl z odzyskiwaniem samozaufania, codzienną praktyką krytycznej inteligencji i odpowiedzialnością rozproszoną pomiędzy zwykłych uczestników demokracji. Nauki społeczne muszą do tego dopowiedzieć element mniej efektowny, lecz decydujący: zdolność działania wymaga nie tylko świadomości własnych możliwości, ale także prawa, organizacji, wiedzy, zasobów, czasu, procedur i instytucjonalnej ochrony przed arbitralnością. Wtedy zdanie o liderach, na których czekaliśmy, przestaje być pochwałą indywidualnej odwagi, a staje się teorią instytucjonalną.

Społeczeństwo demokratyczne jest dojrzałe nie dlatego, że nie posiada przywódców, lecz dlatego, że nie musi produkować bezsilności wielu, aby możliwe było przywództwo nielicznych. Jego zasadniczym zasobem nie jest bohater, lecz infrastruktura pozwalająca ludziom przechodzić od doświadczenia do wiedzy, od wiedzy do współpracy, od współpracy do działania i od działania do

kolejnej, lepiej poinformowanej próby. W ten sposób przywództwo może zostać uwolnione od heroicznego monopolu i ponownie wpisane w demokratyczny obieg ludzkiej sprawczości.

> Ostatecznie dojrzałość społeczeństwa demokratycznego objawia się w paradoksie: nie w braku przywódców, lecz w tym, że ich obecność nie wymaga już produkowania bezsilności mas. Prawdziwym triumfem instytucji nie jest zatem stworzenie idealnego mechanizmu zarządzania, lecz zbudowanie takiej infrastruktury, w której nikt nie musi czekać na mesjasza, by poczuć, że posiada prawo i realną możliwość kierowania własnym losem.

Inspiracje

[1] "We Are the Leaders We Have Been Looking For" Eddie Glaude Jr

Eddie S. Glaude Jr. (ur. 4 września 1968 r.) jest amerykańskim uczonym, pisarzem i intelektualistą. Pełni funkcję James S. McDonnell Distinguished University Professor na Uniwersytecie Princeton, gdzie wykłada na Wydziale Studiów Afroamerykańskich i Wydziale Religii. Glaude uzyskał licencjat (B.A.) na Morehouse College, tytuł magistra (M.A.) na Temple University oraz doktorat (Ph.D.) z religioznawstwa na Uniwersytecie Princeton. Wcześniej, w latach 2015–2023, pełnił funkcję kierownika Wydziału Studiów Afroamerykańskich na Uniwersytecie Princeton oraz prezesa Amerykańskiej Akademii Religii. Badania naukowe Glaude'a koncentrują się na historii religii Afroamerykanów, pragmatyzmie, filozofii politycznej oraz trwających zmaganiach rasowych i demokratycznych w Stanach Zjednoczonych. Jest powszechnie uznanym komentatorem kultury, a jego prace krytycznie analizują historyczne dziedzictwo systemowego rasizmu i formułują ścieżki do odnowy obywatelskiej i demokratycznej.

Eddie S. Glaude Jr. (born September 4, 1968) is an American scholar, author, and public intellectual. He serves as the James S. McDonnell Distinguished University Professor at Princeton University, where he teaches in the Department of African American Studies and the Department of Religion. Glaude earned his B.A. from Morehouse College, an M.A. from Temple University, and a Ph.D. in religion from Princeton University. He previously served as the chair of Princeton's Department of African American Studies from 2015 to 2023 and as president of the American Academy of Religion. Glaude's academic scholarship centers on African American religious history, pragmatism, political philosophy, and the ongoing struggles of race and democracy in the United States. A widely recognized cultural commentator, his work critically examines the historical legacies of systemic racism and articulates pathways for civic and democratic renewal.

Princeton University

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[1] "Rules, Games, and Common-pool Resources"

Elinor Ostrom

University of Michigan Press | ISBN: 9780472065462

[2] **"People and Forests: Communities, Institutions, and Governance"**

Elinor Ostrom

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"“To Make Me More Efficient for Good”: Black Democratic Perfectionism and James W.C. Pennington"**

Eddie S Glaude

2025 | James W.C. Pennington | DOI: 10.1093/9780197690741.003.0010

Źródło

[2] **"Religious Involvement, Social Ties, and Social Support in a Southeastern Community"**

Christopher G. Ellison, Linda K. George

1994 | Journal for the Scientific Study of Religion | DOI: 10.2307/1386636

Źródło

[3] **"TARGET ARTICLE: Explaining the Relationships Between Religious Involvement and Health"**

Linda K. George, Christopher G. Ellison, David B. Larson

2002 | Psychological Inquiry | DOI: 10.1207/s15327965pli1303_04

Źródło

[4] **"Pragmatism as a Social Theory of Knowledge"**

John Dewey

2026 | Pragmatism and the Social Analysis of Knowledge | DOI: 10.4324/9781003757559-4

Źródło

[5] **"Tocqueville between Two Worlds"**

Sheldon S.HG Wolin

2001 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400824793

Źródło

[6] **"Most Admired Leader/Most Admired Follower"**

Susan D. Baker, Erica L. Anthony, Susan A. Stites-Doe

2015 | Organization Management Journal | DOI: 10.1080/15416518.2014.969366

Źródło

[7] **"The Position of the Leaders in Relation to the Masses in Actual Practice"**

Robert Michels

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315126685-20

Źródło

[8] **"Social Changes Resulting from Organization"**

Robert Michels

2017 | Political Parties | DOI: 10.4324/9781315126685-31

Źródło

[9] **"A. Technical and Administrative Causes of Leadership: Introductory—The Need for Organization"**

Robert Michels

2017 | Political Parties | DOI: 10.4324/9781315126685-6

Źródło

[10] **"The Theory of Therapeutic Action"**

Robert Michels

2007 | The Psychoanalytic Quarterly | DOI: 10.1002/j.2167-4086.2007.tb00328.x

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: fc340091-16a4-402c-9a8f-cc73a8fba5f6