Demokratyzacja przywództwa: od kultu bohatera do rozproszonej sprawczości w myśli Eddie'ego Glaude'a Jr.

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje ewolucję koncepcji przywództwa, przeciwstawiając model heroiczny – oparty na koncentracji władzy u wybitnych jednostek (np. teoria Carlyle'a) – idei rozproszonej sprawczości. Odwołując się do myśli Eddie'ego Glaude'a Jr. Oraz postaci takich jak Martin Luther King Jr, Malcolm X i Ella Baker, autor bada relację między liderem a wspólnotą. Zamiast tworzyć zależność, prawdziwe przywództwo powinno służyć reprodukcji podmiotowości pozostałych członków grupy. Artykuł wyjaśnia psychologiczne i funkcjonalne mechanizmy dążenia do centralizacji władzy w sytuacjach niepewności, jednocześnie wskazując na konieczność przejścia ku modelom demokratycznym, które wzmacniają oddolną organizację i samokształcenie jednostek, ograniczając asymetrię sprawstwa.

The text analyzes the evolution of leadership concepts, contrasting the heroic model—based on the concentration of power in exceptional individuals (e.g., Carlyle's theory)—with the idea of distributed agency. Referring to the thought of Eddie Glaude Jr. and figures such as Martin Luther King Jr., Malcolm X, and Ella Baker, the author examines the relationship between the leader and the community. Instead of creating dependency, true leadership should serve the reproduction of the subjectivity of other group members. The article explains the psychological and functional mechanisms driving the pursuit of power centralization in situations of uncertainty, while simultaneously pointing to the necessity of transitioning toward democratic models that strengthen grassroots organization and individual self-education, thereby reducing the asymmetry of agency.

Artykuł stanowi krytyczną analizę modeli przywództwa, proponując przejście od „heroicznego” modelu koncentracji władzy ku modelowi reprodukcyjnemu, który dąży do rozproszenia sprawczości wewnątrz wspólnoty. Autor, opierając się na myśli Eddie’ego Glaude’a Jr. oraz tradycji amerykańskiego pragmatyzmu (Dewey, James), stawia tezę, że prawdziwie demokratyczne przywództwo nie polega na zastępowaniu bierności mas charyzmą jednostki, lecz na przekształceniu funkcji lidera w narzędzie budowania kompetencji politycznych obywateli. Tekst dekonstruuje mit „wielkiego człowieka”, wskazując, że kult bohatera jest często symptomem zbiorowej bezsilności i pułapką delegowanej sprawczości, która prowadzi do oligarchizacji. Zamiast tego autor postuluje demokratyzację funkcji proroczej – rozumianej jako zdolność do wyobrażania sobie alternatyw społecznych – oraz przyjęcie postawy pragmatycznego melioryzmu. W tym ujęciu sukces lidera nie mierzy się liczbą lojalnych zwolenników, lecz stopniem niezależności wspólnoty i jej zdolnością do inteligentnego działania w warunkach braku gwarancji sukcesu.

SŁOWA KLUCZOWE

demokratyzacja przywództwa | rozproszona sprawczość | Eddie Glaude Jr | model heroiczny | reprodukcja podmiotowości | panowanie charyzmatyczne | self-reliance | pragmatyczny melioryzm | żelazne prawo oligarchii | working faith | fugitive democracy | substytucja podmiotowości | wyobraźnia moralna | asymetria sprawstwa

Od koncentracji władzy do reprodukcji podmiotowości

Od bohatera do podmiotowości rozproszonej. Prorocze przywództwo, pragmatyczny melioryzm i samoorganizacja w myśli Eddie'ego S. Glaude'a Jr.

Wielki człowiek, człowiek reprezentatywny i problem delegacji sprawczości. Historia refleksji nad przywództwem jest zarazem historią odpowiedzi na pytanie o nierównomierność ludzkiej sprawczości. Społeczeństwa nigdy nie składają się z jednostek identycznych pod względem wiedzy, odwagi, kompetencji organizacyjnych czy odporności psychicznej, zasobów materialnych i gotowości do ponoszenia ryzyka. Jedni szybciej rozpoznają zagrożenie, inni trafniej nazywają

problem, a jeszcze inni potrafią zorganizować współdziałanie ludzi, którzy bez takiej interwencji pozostaliby rozproszeni.

Z samego faktu istnienia nierówności zdolności nie wynika jednak konkretna teoria polityczna. Dopiero odpowiedź na pytanie, co wspólnota powinna uczynić z tym nierównym rozkładem, prowadzi do zasadniczego sporu między arystokratycznymi, charyzmatycznymi, reprezentatywnymi a demokratycznymi modelami przywództwa. Można bowiem uznać, że jednostka wybitna powinna koncentrować władzę, ponieważ widzi dalej niż inni; można też przyjąć, że właśnie ta szczególna zdolność nakłada na nią obowiązek powiększania sprawczości pozostałych. W pierwszym przypadku wielkość produkuje zależność. W drugim staje się urządzeniem służącym reprodukcji podmiotowości.

To rozróżnienie pozwala inaczej spojrzeć na problem, który Eddie S. Glaude Jr. stawia w centrum książki "We Are the Leaders We Have Been Looking For" (Harvard University Press, 2024). Publikacja ta, rozwijająca wcześniejsze wykłady W.E.B. Du Bois, koncentruje się wokół postaci Martina Luthera Kinga Jr., Malcolma X oraz Elli Baker, choć rzeczywistym przedmiotem namysłu pozostaje głębsza relacja między jednostką, wspólnotą a demokratycznym sprawstwem. Sam opis wydawniczy akcentuje wyjście poza zależność od wąskiego kręgu profesjonalnych polityków i łączy samokształcenie jednostki z oddolnymi formami działania zbiorowego. Struktura książki nie jest zatem zbiorem trzech biograficznych medytacji. Rozdział o Kingu dotyczy proroctwa, o Malcolmie X – heroizmu, a o Elli Baker – demokracji; kompozycja ta sugeruje przejście od osobowej koncentracji autorytetu ku jego społecznemu rozproszeniu.

Taki sposób postawienia problemu wymaga cofnięcia się do Thomasa Carlyle'a, którego dziewiętnastowieczna teoria bohatera przedstawia w niemal czystej postaci jeden z najbardziej konsekwentnych modeli koncentracji historycznej sprawczości. W wykładach z 1840 roku, opublikowanych jako "On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History", Carlyle nie ograniczał się do stwierdzenia, że wybitne jednostki mają znaczenie dla dziejów. Jego teza była znacznie silniejsza.

Historia powszechna zostaje u niego ujęta zasadniczo jako historia wielkich ludzi: przywódców, twórców i modelarzy tego, co później wykonują zbiorowości. Bohater pojawia się kolejno jako bóstwo, prorok, poeta, kapłan, człowiek pióra czy król – nie jako reprezentant jednej profesji, lecz jako powracająca struktura autorytetu zdolna organizować rzeczywistość wokół własnej wizji. Teoria Carlyle'a jest interesująca właśnie dlatego, że nie daje się sprowadzić do banalnej pochwały despotyzmu.

Jej fundament antropologiczny jest głębszy. Ludzie potrzebują orientacji w świecie poznawczo i moralnie nieprzejrzystym, podczas gdy bohater jawi się jako osoba zdolna dostrzec prawdę wcześniej, wyrazić ją dobitniej i ponieść konsekwencje działania w jej imię. Źródłem autorytetu nie jest tu urząd, procedura czy kontrakt społeczny, lecz domniemany kontakt jednostki z rzeczywistością głębszą niż ta dostępna przeciętnemu uczestnikowi wspólnoty. Dlatego tak łatwo następuje przejście od epistemicznej przewagi bohatera do politycznej powinności posłuszeństwa. Skoro ktoś widzi prawdziwiej, rozumuje odważniej i działa skuteczniej, podporządkowanie się jego przewodnictwu może przedstawiać się nie jako rezygnacja z wolności, lecz jako racjonalna odpowiedź na nierówny rozkład kompetencji.

Ten mechanizm jest trwalszy niż sama filozofia Carlyle'a. Psychologia społeczna wskazuje, że w warunkach wysokiej niepewności ludzie silniej poszukują poznawczych punktów oparcia, które upraszczają interpretację chaotycznego środowiska. Teoria tożsamości społecznej pozwala z kolei rozumieć przywódcę nie tylko jako osobę wydającą polecenia, lecz jako kogoś zdolnego ucieleśnić prototyp grupy – powiedzieć jej członkom, kim są, co ich łączy i kto znajduje się poza granicami wspólnego "my".

Z perspektywy teorii organizacji lider redukuje również koszty koordynacji: centralizacja decyzji może przyspieszyć reakcję, ograniczyć spory proceduralne i ułatwić alokację odpowiedzialności. Istnieją zatem rzeczywiste powody funkcjonalne, dla których wspólnoty tworzą centra przywództwa. Krytyka modelu heroicznego staje się intelektualnie słaba, jeśli pomija te korzyści i zakłada, że każda hierarchia jest wyłącznie produktem dominacji. Problem zaczyna się nie w chwili pojawienia się nierówności wpływu, lecz wtedy, gdy nierówność funkcjonalna zostaje przekształcona w trwałą nierówność podmiotowości. Max Weber pozwala uchwycić tę różnicę bardziej analitycznie.

Od substytucji podmiotowości do reprezentatywności możliwości

Kategoria panowania charyzmatycznego nie jest tu moralną oceną lidera, lecz socjologicznym typem legitymizacji, w którym posłuszeństwo wynika z przypisywania konkretnej osobie cech uznawanych za niezwykłe. Weber odróżniał ten model od legitymizacji tradycyjnej oraz legalno-racjonalnej; w przypadku charyzmy kluczowe są osobiste oddanie, emocjonalna więź i przekonanie o szczególnych właściwościach przywódcy. To rozróżnienie pozwala zrozumieć, że heroizm jest czymś więcej niż indywidualną cechą – charyzma ma charakter relacyjny.

Nie istnieje ona jako polityczna właściwość jednostki bez społeczności, która ją rozpoznaje, podtrzymuje i przekłada na gotowość do podporządkowania. Bohater polityczny jest zatem częściowo produktem tych, którzy pragną bohatera. W tym miejscu problem przywództwa zaczyna dotykać kwestii odpowiedzialności wspólnoty za własną bierność. Jeśli społeczeństwo konstruuje przywódcę jako jedyne źródło rozpoznania, decyzji i działania, może jednocześnie utrwalić obraz siebie jako zbiorowości niezdolnej do tych czynności. Powstaje swoista ekonomia delegowanego sprawstwa. Jednostki przekazują centrum nie tylko prawo do reprezentowania wspólnych interesów – co w dużych społeczeństwach jest nieuniknione – lecz także obowiązek interpretowania rzeczywistości, formułowania sądów wartościujących, inicjowania zmian oraz ponoszenia moralnej odpowiedzialności za ich rezultat. Reprezentacja polityczna przechodzi w substytucję podmiotowości. Lider nie tylko działa w imieniu innych, lecz zaczyna działać zamiast nich.

Materiał stanowiący podstawę niniejszego wywodu rekonstruuje ten problem w myśli Glaude'a jako przejście „od Carlyleańskiej idolatrii ku Emersonowskiej reprezentatywności". Model Carlyleański zostaje tam powiązany z ryzykiem uległości oraz typem przywództwa, w którym człowiek zwyczajny staje się w obecności figury „wielkiego człowieka" politycznie mniejszy. Ta intuicja wymaga jednak doprecyzowania.

Nie każda forma reprezentacji jest substytucją i nie każde przywództwo charyzmatyczne prowadzi do pasywizacji. Sam Weber dostrzegał złożone relacje między charyzmą a demokracją; współczesne rekonstrukcje jego myśli wskazują nawet, że przywódca może pozostawać odpowiedzialny przed rządzonymi, a pluralistyczne życie stowarzyszeniowe może stać się środowiskiem wyłaniania i kontrolowania przywództwa. Z punktu widzenia dalszej argumentacji istotny nie jest zatem spór „lider albo demokracja", lecz pytanie o kierunek przepływu sprawczości pomiędzy liderem a wspólnotą. W modelu autorytarnym przepływ ten odbywa się ku górze: wiedza, prestiż, prawo interpretowania sytuacji, zdolność reprezentacji i możliwość inicjowania działania kumulują się w centrum. W modelu demokratyzującym przepływ powinien być dwukierunkowy, a ostatecznie reprodukcyjny – jednostka uzyskująca szczególny wpływ używa go tak, aby zwiększać kompetencje polityczne i organizacyjne otoczenia. To kluczowe rozróżnienie: przywódca może pozostawiać po sobie pomnik albo instytucję; wielbicieli albo następców; może produkować zależność od własnej osoby albo zdolność wspólnoty do działania w jego nieobecności. Ten ostatni test okaże się później szczególnie istotny przy analizie Elli Baker i organizacji oddolnej. Pomiędzy Carlyle'em a Baker znajduje się jednak Emerson i jego subtelniejsze rozumienie wielkości.

„Representative Men" z 1850 roku rozpoczynają się od stwierdzenia, że wiara w wielkich ludzi jest naturalna. Emerson nie neguje nierówności talentów ani nie udaje, że wybitność jest

demokratyczną iluzją. Jego bohaterowie – m.in. Platon, Swedenborg, Montaigne, Shakespeare, Napoleon i Goethe – są ludźmi o niezwykłej sile intelektualnej lub twórczej.

Jednocześnie zmienia się znaczenie relacji między jednostką wyjątkową a pozostałymi. Wielki człowiek jest wartościowy nie dlatego, że zwalnia innych z konieczności stawania się sobą, lecz dlatego, że odsłania zakres ludzkich możliwości. Spotkanie z wielkością nie powinno prowadzić do kultu, lecz do poszerzenia własnego horyzontu. Ten moment jest decydujący dla pojęcia reprezentatywności. Reprezentować nie oznacza tutaj przede wszystkim sprawowania mandatu politycznego. Człowiek reprezentatywny kondensuje określoną możliwość człowieczeństwa i przez własne osiągnięcie czyni ją widzialną dla innych.

Nie jest on odrębnym gatunkiem antropologicznym. Wielkość nie potwierdza jego metafizycznej odmienności od zwykłych ludzi, lecz paradoksalnie ujawnia coś, co dotyczy także ich. Glaude ujmuje ten kontrast poprzez metaforę collyrium: człowiek wybitny działa jak środek oczyszczający wzrok. Nie daje drugiemu człowiekowi nowych oczu, ale umożliwia dostrzeżenie czegoś, czego wcześniej ten nie widział – również w samym sobie.

Autonomia jako praktyka rozwijana w relacjach

Jest to różnica pomiędzy wzorem a substytutem. Substytut działa za człowieka; wzór wpływa na sposób, w jaki człowiek zaczyna działać sam. Substytut zwiększa koszt własnego zniknięcia, ponieważ wspólnota staje się od niego zależna. Wzór może natomiast budować samodzielność tych, którzy pozostają pod jego wpływem. W tej perspektywie wychowawca nie powinien produkować kopii siebie, mistrz nie powinien potrzebować wiecznych uczniów, a przywódca nie powinien uważać trwałej niedojrzałości zwolenników za dowód własnej wielkości. Emersonowska filozofia edukacji dobrze współgra z takim rozumieniem: jak wskazuje rekonstrukcja Stanford Encyclopedia of Philosophy, zadaniem nauczyciela nie jest wyznaczanie z góry tego, co uczeń ma ostatecznie wiedzieć i robić, lecz respektowanie jego odrębnych możliwości oraz wspieranie rozwoju właściwej mu siły.

Stąd znaczenie Emersonowskiego self-reliance. Termin ten bywa spłaszczany do pochwały indywidualizmu, przedsiębiorczości lub psychologicznej pewności siebie, lecz takie odczytanie prowadzi na manowce. Emerson nie zakłada istnienia gotowego, suwerennego "ja", które wystarczy uwolnić od społecznych ograniczeń. Jego filozofia zawiera element procesu samotworzenia: człowiek dopiero staje się zdolny do wyrażania własnego doświadczenia i rozpoznawania tego, co w nim oryginalne. Stanfordzka rekonstrukcja zwraca uwagę na dynamiczny charakter "self": samozaufanie nie oznacza polegania na osobowości raz na zawsze uformowanej, lecz wiąże się z

tworzeniem siebie poprzez doświadczenie, działanie, ekspresję oraz krytykę konformizmu. Autonomia nie jest zatem stanem posiadania, lecz praktyką. Z politycznego punktu widzenia różnica jest ogromna.

Jeżeli przyjmiemy statyczny model autonomii, człowiek jest albo niezależny, albo zależny; instytucja powinna więc przede wszystkim pozostawić go w spokoju. Jeżeli natomiast autonomia jest zdolnością rozwijaną społecznie, pojawia się inne pytanie: jakie środowiska, relacje i instytucje umożliwiają ludziom nabywanie zdolności rozumienia własnego położenia, artykułowania interesów, kwestionowania zastanych interpretacji i współdziałania z innymi? Autonomia przestaje być wyłącznie wolnością od ingerencji i zaczyna posiadać komponent wolności do działania. W dalszej części tego rozumowania właśnie ta zmiana okaże się kluczowa dla analizy pracowników formalnie niezależnych, lecz ekonomicznie podporządkowanych: sama możliwość podpisania umowy jako przedsiębiorca nie odpowiada jeszcze na pytanie o rzeczywistą strukturę sprawstwa. Emerson nie daje jednak gotowej demokratycznej teorii wspólnoty.

Jego indywidualizm zachowuje napięcia, które Glaude będzie musiał przepracować. Silne "ja", dumne ze swojej oryginalności, może równie dobrze stać się źródłem twórczej niezależności, jak i ideologią człowieka przekonanego, że własny sukces zawdzięcza wyłącznie sobie. Jeżeli self-reliance zostanie odłączone od historii, struktury społecznej i nierównego rozkładu możliwości, łatwo pomylić formalne wezwanie "zaufaj sobie" z opisem realnych warunków działania. Człowiek wyposażony w kapitał, wykształcenie, sieć społeczną i bezpieczeństwo materialne może interpretować własną autonomię inaczej niż ktoś, dla kogo odmowa wykonania polecenia oznacza utratę podstawowego źródła dochodu. Ta sama gramatyka indywidualnej niezależności może więc opisywać zarówno rzeczywistą autonomię, jak i zależność ukrytą pod jej językiem. W tym miejscu zaczyna ujawniać się oryginalność Glaude'a.

Nie porzuca on Emersonowskiego samozaufania, lecz odmawia traktowania go jako samowystarczalnej teorii człowieka demokratycznego. Glaude rekonstruuje tę korektę poprzez napięcie między Emersonem a Ralphem Ellisonem: indywidualność nie rozwija się w próżni, lecz w "antagonistycznej współpracy", wewnątrz grupy i zarazem w napięciu wobec niej. Jednostka potrzebuje wspólnoty, ale wspólnota może ją także ograniczać; potrzebuje języka otrzymanego od innych, choć własny głos musi przekroczyć samo powtarzanie odziedziczonych form. Autonomia staje się zatem relacyjna, a nie atomistyczna. To przesunięcie ma konsekwencje daleko wykraczające poza filozofię indywidualizmu.

Jeżeli człowieka kształtują relacje społeczne, również podporządkowanie nie jest wyłącznie rezultatem zewnętrznego przymusu. Instytucje mogą wytwarzać określone rodzaje podmiotów: posłusznych, ostrożnych, rywalizujących, przedsiębiorczych, konformistycznych albo zdolnych do

współdziałania. Michel Foucault opisywał ten proces poprzez technologie władzy i produkowanie podmiotowości; Pierre Bourdieu poprzez habitus i uwewnętrznienie struktur pola; Albert Bandura, z innej tradycji badawczej, poprzez poczucie własnej skuteczności, czyli przekonanie podmiotu, że potrafi organizować działania potrzebne do osiągania określonych rezultatów. Te koncepcje nie są wzajemnie wymienne, ponieważ dotyczą różnych poziomów analizy, lecz zbiegają się w jednym punkcie: człowiek nie wchodzi do życia społecznego jako gotowy nośnik autonomii. Jego zdolność działania jest kształtowana przez doświadczenia sukcesu i porażki, dostęp do zasobów, oczekiwania innych, strukturę sankcji, możliwość wypowiedzi oraz obserwację tego, czy działanie podobnych do niego osób przynosi rezultaty.

Dlatego polityczna bierność nie powinna być redukowana do wady charakteru. Człowiek może nie działać nie dlatego, że jest z natury bierny, lecz dlatego, że nauczył się niskiej skuteczności własnego działania. Jeżeli wielokrotna próba artykulacji interesu nie przynosi efektu, instytucja nie odpowiada, organizacja pozostaje zamknięta, a koszt sprzeciwu jest wysoki, racjonalne może stać się ograniczenie aktywności. To, co z zewnątrz wygląda jak apatia, może być przystosowaniem do struktury bodźców.

Kult lidera jako odpowiedź na doświadczenie bezsilności

Kult lidera może być zatem nie tylko wynikiem psychologicznej potrzeby dominującego ojca, lecz przede wszystkim odpowiedzią na rzeczywiste doświadczenie bezsilności. Gdy indywidualne działanie okazuje się nieskuteczne, pojawia się pokusa inwestowania nadziei w kogoś, komu przypisuje się dostęp do zasobów niedostępnych zwykłemu człowiekowi. W tym ujęciu Carlyle powraca nie jako dziewiętnastowieczna osobliwość, lecz jako model powtarzającego się mechanizmu społecznego.

Paradoks delegowanej sprawczości i pułapka oligarchii

Wspólnota z niskim poczuciem skuteczności ma tendencję do kreowania wyobrażenia przywódcy, który posiada to, czego ona sama sobie odmawia: siłę, jasność sądu, biegłość w mowie, odporność na presję oraz zdolność do wprowadzania realnych zmian. Im więcej tych właściwości zostaje przeniesionych na bohatera, tym uboższy staje się obraz wspólnoty w jej własnych oczach. Mechanizm ten przypomina psychologiczną projekcję, lecz ma również wymiar instytucjonalny: centralizacja informacji sprawia, że centrum rzeczywiście wie więcej; monopolizacja kontaktów

pozwala mu potrafić więcej; a profesjonalizacja reprezentacji zwiększa kompetencje lidera względem reprezentowanych.

Zależność, która początkowo mogła być jedynie symbolicznym wyobrażeniem, zaczyna zatem reprodukować własne materialne przesłanki. Można nazwać ten proces paradoksem delegowanej sprawczości. Delegowanie jest niezbędne dla działania zbiorowego, jednak jego nadmiar osłabia zdolność delegujących do kontrolowania tych, którym powierzono reprezentację. Społeczeństwo nie może funkcjonować bez specjalizacji i przywództwa, podobnie jak organizacja nie może angażować wszystkich członków w każdą decyzję. Jednak specjalizacja polityczna tworzy asymetrię wiedzy, która z kolei łatwo przekształca się w asymetrię władzy. Robert Michels sformułował ten problem jako „żelazne prawo oligarchii": nawet organizacje odwołujące się do demokratycznej równości wytwarzają aparat i kadrę liderów posiadających przewagę informacyjną oraz organizacyjną. Teza ta, choć zbyt deterministyczna, by uznać ją za nieuchronne prawo historyczne, pozostaje ważnym ostrzeżeniem: demokracja organizacyjna nie utrzymuje się sama dzięki dobrym intencjom.

Z tej perspektywy zasadnicze pytanie o lidera wymaga przeformułowania. Nie wystarczy pytać, czy jest on dobry, kompetentny, charyzmatyczny lub moralny – wszystkie te kryteria skupiają uwagę wyłącznie na właściwościach jednostki. Pytanie demokratyczne powinno dotyczyć efektu, jaki sposób sprawowania przywództwa wywiera na zdolności pozostałych członków wspólnoty. Czy po pięciu latach rządów wybitnego lidera organizacja rozumie własne problemy lepiej, czy gorzej? Czy dysponuje większą liczbą osób zdolnych do negocjacji, analizy informacji i brania odpowiedzialności? Czy wiedza została rozproszona, czy zgromadzona w jednym gabinecie? Czy sprzeciw służy autokorekcie, czy jest traktowany jako nielojalność?

Czy odejście lidera uruchamia proces sukcesji, czy prowadzi do katastrofy? Tak sformułowane pytania pozwalają odróżnić przywództwo, które absorbuje sprawczość, i takim, które ją reprodukuje. Właśnie dlatego Emersonowski „człowiek reprezentatywny" może być postrzegany jako etap pośredni między Carlyle'em a późniejszym demokratycznym eksperymentalizmem. Emerson zachowuje kategorię wielkości, lecz odbiera jej część teologicznego i politycznego majestatu. Wielki człowiek nie musi być tym, któremu pozostali podporządkowują własne życie; może być tym, dzięki któremu dokładniej widzą oni własne możliwości. W źródłowej rekonstrukcji kontrast ten jest wyraźny: u Carlyle'a rola obserwatora zmierza ku uległości, podczas gdy u Emersona spotkanie z wielkością ma inspirować samokreację i samozaufanie. Sam Emerson pozostawał przy tym bardziej ambiwalentny niż prosty demokratyczny kontrmodel Carlyle'a; wciąż fascynowała go siła i geniusz, a jego Representative Men pozostają dziełem kultury intensywnie myślącej kategoriami jednostki wyjątkowej.

Przywództwo jako funkcja budowania społecznej kompetencji

Jednak funkcja wyjątkowości ulega zmianie. Dla Glaude'a sama ta korekta nadal okaże się niewystarczająca. Problem amerykańskiej demokracji nie polega bowiem wyłącznie na tym, że ludzie błędnie rozumieją bohaterów. Chodzi również o historię grup, którym systematycznie odmawiano statusu pełnych podmiotów: ludzi zniewolonych, segregowanych, ekonomicznie marginalizowanych, wykluczanych z instytucji i zmuszanych do budowania politycznego głosu w warunkach nierównego dostępu do władzy.

Dlatego filozofia samozaufania musi zostać skonfrontowana z pytaniem o materialne, historyczne i instytucjonalne warunki możliwości samozaufania. Glaude osadza własną refleksję w tradycji amerykańskiego pragmatyzmu i czarnej myśli politycznej; zasadniczym celem jego projektu jest wyprowadzenie zwykłego człowieka z roli publiczności oglądającej działania kolejnych nadzwyczajnych postaci. Opis książki mówi wprost o zerwaniu zależności od małej grupy profesjonalnych polityków oraz o odpowiedzialności zwykłych ludzi za budowanie bardziej sprawiedliwej demokracji. Nie oznacza to jednak przejścia od heroizmu do egalitarnego przekonania, że każdy człowiek posiada identyczne możliwości w każdym momencie. Taka teza byłaby zarówno empirycznie niewiarygodna, jak i organizacyjnie bezużyteczna. Demokratyzacja przywództwa oznacza coś bardziej wymagającego: różnica zdolności nie daje trwałego tytułu do zawłaszczenia cudzej zdolności działania. Człowiek, który dzisiaj dysponuje większą wiedzą, może nauczyć innych; ten, kto ma większą odwagę, może stworzyć bezpieczniejsze warunki dla głosu mniej odważnych; osoba posiadająca sieć kontaktów może otworzyć ją przed grupą; profesjonalista może przekształcić ekspertyzę z instrumentu zależności w zasób wspólny. Przywództwo zostaje wtedy rozumiane nie jako stan posiadania władzy, ale jako szczególna funkcja w procesie budowania społecznej kompetencji.

Taki model nie usuwa konfliktu. Przeciwnie – wymaga uznania, że demokratyczna wspólnota nie jest harmonijną całością. Ludzie kierują się różnymi interesami, wartościami i zasobami, a organizacja oddolna może generować nie mniej napięć niż struktura hierarchiczna.

Demokracja nie polega zatem na odkryciu jednej, wcześniej istniejącej woli zbiorowej. Polega raczej na stworzeniu warunków, w których rozproszone doświadczenia mogą wejść ze sobą w relację, zostać nazwane, skonfrontowane i częściowo przełożone na działanie zbiorowe. To właśnie tutaj indywidualistyczny Emerson zaczyna spotykać się z pragmatyzmem Deweya: "ja" potrzebuje nie tylko prawa do własnego głosu, lecz także instytucji pozwalających głosom wzajemnie się korygować. W konsekwencji demokratyczny problem przywództwa okazuje się problemem

poznawczym równie mocno jak problemem władzy. Nikt nie dysponuje całością informacji potrzebnej do interpretacji złożonego świata społecznego. Lider może posiadać szerszą perspektywę strategiczną, lecz człowiek wykonujący codzienną pracę dysponuje wiedzą lokalną niedostępną centrum. Ekspert zna model, ale uczestnik zna przypadek. Prawnik zna normę, ale osoba jej podlegająca zna doświadczenie praktyki. Menedżer widzi organizację z perspektywy wskaźników, pracownik – z perspektywy procesu; administrator zna procedurę, obywatel doświadcza jej konsekwencji. Zdolność demokratycznej organizacji zależy więc nie od eliminacji przywództwa, ale od stworzenia mechanizmu, dzięki któremu wiedza rozproszona może zostać włączona do zbiorowego procesu rozpoznawania sytuacji.

Tutaj pojawia się pierwsze przejście od filozofii bohatera ku pragmatyzmowi. Proroctwo przestanie oznaczać uprzywilejowany dostęp wybranej osoby do ostatecznej prawdy, a zacznie oznaczać zdolność wspólnoty do wyobrażenia sobie możliwości niewidocznych z perspektywy zastanego porządku. Bohater nie zostanie po prostu obalony; jego funkcje zostaną rozłożone. Rozpoznawanie, interpretowanie, wyobrażanie, przewidywanie, inicjowanie i ocenianie skutków działania nie muszą należeć do jednej osoby. Mogą stać się elementami zbiorowej inteligencji, pod warunkiem że istnieją praktyki umożliwiające ich koordynację.

Ryzyko monopolu prawdy w przywództwie proroczym

Przejście od Carlyle'a do Emersona jest dopiero początkiem znacznie głębszej przemiany: od politycznej ontologii wielkiego człowieka ku demokratycznej epistemologii współdziałania. Należy zatem przyjrzeć się bliżej samemu proroczemu przywództwu. O ile Carlyle widział w proroku jedną z odsłon historycznego bohatera, o tyle Glaude stawia pytanie odwrotne: czy można zachować zdolność dostrzegania rzeczywistości w świetle tego, czym mogłaby się stać, a jednocześnie pozbawić proroka monopolu na prawdę?

Przejście od Carlyleańskiego bohatera do Emersonowskiego człowieka reprezentatywnego nie rozwiązuje jeszcze zasadniczego problemu przywództwa demokratycznego. Poza pytaniem o to, kto przewodzi, pozostaje kwestia bardziej pierwotna: na jakiej podstawie ktoś może rościć sobie prawo do definiowania wspólnocie jej rzeczywistości, wskazywania dobra i zła oraz wyznaczania kierunku zmian. To właśnie w tym punkcie problem przywództwa spotyka się z problemem proroctwa. Prorok, w znaczeniu religijnym i politycznym, nie jest bowiem jedynie osobą sprawnie organizującą innych.

Przemawia on z pozycji szczególnego dostępu do prawdy, a jego słowo rości sobie prawo do wykraczania poza zwykłą wymianę opinii. Może napominać, ostrzegać i osądzać teraźniejszość w

świetle wartości wyższych niż aktualnie obowiązujące konwencje. W tradycji biblijnej status ten wynikał z powołania przez Boga; w politycznej nowoczesności transcendencję mogą zastępować historia, naród, klasa, rasa, rozum naukowy, konieczność dziejowa lub moralna pewność jednostki.

Choć zmienia się źródło legitymizacji, struktura pokusy pozostaje podobna: ktoś mówi nie jako jeden z uczestników rozmowy, lecz jako ten, kto zna jej właściwe zakończenie. Ta różnica ma bezpośrednie znaczenie dla demokracji. Zwykły argument pozostawia partnerowi przestrzeń do odpowiedzi, gdyż jego siła zależy od racji, które można badać, podważać i korygować. Mowa prorocza tworzy natomiast asymetrię trudniejszą do zakwestionowania. Jeśli mówiący został „delegowany" przez autorytet transcendentny lub przedstawia swoją interpretację jako wyraz bezwarunkowego nakazu moralnego, sprzeciw wobec jego stanowiska łatwo utożsamić ze sprzeciwem wobec samej prawdy. W myśli Glaude'a problem ten przejawia się w figurze proroka przemawiającego z zewnętrznie umocowanej pozycji oraz w pojęciu conversation stopper: przekaz posiadający status objawionej pewności może zakończyć dociekanie zamiast je uruchomić. Taka konstrukcja władzy poznawczej wyklucza odwaga działania bez gwarancji, która jest niezbędna w procesie demokratycznym.

Demokratyzacja funkcji proroczej poprzez pragmatyczne badanie rzeczywistości

Krytyka ta nie oznacza, że każde silne przekonanie moralne jest antydemokratyczne. Dotyczy raczej sytuacji, w której forma autorytetu zwalnia dane twierdzenie z obowiązku wejścia w przestrzeń wspólnego badania. Warto tutaj odróżnić autorytet epistemiczny od deontycznego. Pierwszy wynika z przewagi wiedzy: słuchamy epidemiologa w sprawach zdrowia publicznego, inżyniera przy ocenie konstrukcji czy prawnika przy interpretacji skomplikowanych norm, ponieważ istnieją racjonalne powody, by uznać ich kompetencje w danej dziedzinie.

Drugi dotyczy prawa do wydawania wiążących poleceń. W praktyce politycznej oba te typy autorytetu łatwo się zlewają. Ten, kto wie więcej, zaczyna uchodzić za tego, kto powinien decydować; ten zaś, kto decyduje, może przedstawiać swoje wybory jako konsekwencję wiedzy niedostępnej dla innych. Proroctwo autorytatywne doprowadza tę logikę do skrajności: szczególny dostęp do prawdy ma uzasadniać szczególne prawo do kształtowania zachowań pozostałych. Problem demokratyczny nie polega więc na odrzuceniu kompetencji, lecz na tym, by epistemiczna nierówność automatycznie przechodziła w trwałą polityczną podległość.

W tym punkcie Glaude'owskie przeformułowanie funkcji proroczej staje się teoretycznie istotne. Nie chodzi o wyeliminowanie proroctwa z demokracji, gdyż wspólnota potrzebuje ludzi zdolnych nazwać krzywdę, zanim zostanie ona powszechnie rozpoznana; potrzebuje języka pozwalającego zakwestionować to, co uchodzi za normalne, oraz odwagi w wyobrażaniu sobie form życia, których jeszcze nie ma. Demokracja pozbawiona tego wymiaru łatwo degenerowałaby się w zwykłe administrowanie zastanym stanem rzeczy. Problemem jest jednak monopolizacja tej funkcji przez jednostkę lub kastę. Odpowiedzią staje się jej demokratyzacja: zdolność widzenia teraźniejszości w świetle możliwości ma stać się elementem kompetencji obywatelskiej, a nie wyłącznym atrybutem namaszczonego przywódcy. Materiał źródłowy ujmuje ten ruch poprzez Deweyowskie inquiry oraz przeciwstawienie proroctwa opartego na objawieniu takiemu, które jest krytycznym badaniem rzeczywistości i przewidywaniem konsekwencji działania. Takie przesunięcie zmienia samą strukturę politycznego czasu.

Prorok tradycyjny ogłasza przyszłość z pozycji szczególnej wiedzy; pragmatyczny podmiot demokratyczny projektuje możliwe scenariusze i sprawdza warunki ich urzeczywistnienia. Pierwsza konstrukcja dąży do pewności, druga – ku hipotezie. Pierwsza pyta, kto zna prawdę; druga – jaką metodą możemy zminimalizować błąd. Pierwsza łatwo traktuje sprzeciw jako niewierność, druga powinna widzieć w nim potencjalne źródło informacji. Stąd znaczenie pragmatyzmu Johna Deweya. Nie dlatego, że dostarcza on gotowej doktryny politycznej, lecz ponieważ przesuwa ciężar filozofii z poszukiwania pewności na organizowanie inteligentnego doświadczenia. Idee, normy i rozwiązania instytucjonalne można w tej optyce rozumieć jako narzędzia orientacji w problematycznej sytuacji, podlegające ocenie poprzez ich skutki oraz korekcie w świetle nowego doświadczenia. Pragmatyzm nie powinien być przy tym utożsamiany z potocznym „praktycyzmem”, według którego dobre jest po prostu to, co działa. Pytanie zawsze brzmi: działa dla kogo, w jakim zakresie, jakim kosztem, w jakiej perspektywie czasowej i według jakiego kryterium wartości?

Instrument maksymalizujący zysk przedsiębiorstwa może jednocześnie zwiększać niepewność pracowników; rozwiązanie usprawniające administrację może osłabiać kontrolę obywatelską; procedura zapewniająca szybkość decyzji może redukować dopływ informacji z peryferii organizacji.

Demokratyzacja inteligencji jako warunek zbiorowej sprawczości

Pragmatyczne kryterium konsekwencji nie eliminuje sporu normatywnego, lecz zmusza do jego konkretyzacji. Właśnie dlatego demokracja w ujęciu Deweya nie może zostać zredukowana do

technokratycznego zarządzania. W jego późnej refleksji jest ona sposobem życia, opartym na roboczej wierze w możliwości natury ludzkiej oraz na stworzeniu warunków, które pozwalają jednostkom rozwijać ich potencjał. Centrum Deweya przy Southern Illinois University rekonstruuje esej Creative Democracy - The Task Before Us z 1939 roku właśnie w tym duchu: demokracja jest jednocześnie celem i metodą, a wiara w zdolności jednostek wymaga instytucji edukacyjnych i społecznych, które pozwolą te zdolności uwalniać. Można zatem rzec, że Dewey demokratyzuje nie tylko władzę, lecz także inteligencję.

Inteligencja nie jest dla niego wyłącznie domeną szczególnie uzdolnionego umysłu. Ujawnia się ona w sposobie organizacji procesu wspólnego badania: w formułowaniu problemu, gromadzeniu doświadczeń, przewidywaniu skutków, testowaniu rozwiązań i korygowaniu błędów. Ma to zasadnicze znaczenie dla teorii przywództwa. Lider może dysponować wyższymi indywidualnymi zdolnościami poznawczymi niż uczestnicy organizacji, a mimo to kierowana przez niego struktura może być poznawczo głupia, jeśli filtruje niewygodne informacje, karze za zgłaszanie problemów, utrwala konformizm i uzależnia diagnozę od jednej osoby. Odwrotna sytuacja jest równie możliwa: organizacja złożona z ludzi o przeciętnych zdolnościach może wypracować wysoką inteligencję zbiorową, o ile potrafi zestawiać rozproszone informacje, różnicować perspektywy, wykrywać błędy i uczyć się na konsekwencjach własnych decyzji.

Badania nad dynamiką grupową, bezpieczeństwem psychologicznym i błędami decyzyjnymi wzmacniają tę intuicję, nawet bez konieczności utożsamiania ich z filozofią Deweya. Irving Janis opisał groupthink jako sytuację, w której presja na spójność obniża jakość decyzji, gdyż alternatywne hipotezy nie są dostatecznie testowane. Z kolei współczesne badania nad bezpieczeństwem psychologicznym, rozwijane m.in. przez Amy Edmondson, wskazują na wagę warunków pozwalających członkom zespołu zgłaszać pytania i wątpliwości bez nadmiernego ryzyka interpersonalnego. Teorie te nie dowodzą prawdziwości demokracji Deweyowskiej – dotyczą bowiem innych poziomów analizy – lecz pomagają uchwycić mechanizm: struktura, która organizuje milczenie, traci informację; struktura, która pozwala na korektę, zwiększa możliwość uczenia się.

Autorytatywny prorok może więc stanowić problem nie tylko moralny, ale i epistemologiczny – jego nieomylność zubaża system poznawczy, który powinien korygować jego nieuniknioną omylność. W tym kontekście kluczowe staje się pojęcie wyobraźni moralnej. Jest ona integralnym składnikiem „inteligentnej świadomości": zdolnością do zdystansowania się od uznawanych za oczywiste ram kulturowych i dostrzeżenia świata poza nieprzejrzystością aktualnych warunków. Wyróżniany jest tu wymiar empatyczny, pozwalający uwzględnić roszczenia innych, oraz prospektywny, umożliwiający rozpoznawanie niezrealizowanych możliwości. Taka wyobraźnia nie

jest przeciwieństwem racjonalności, lecz jednym z jej warunków; bez zdolności przedstawienia sobie alternatywy człowiek może jedynie optymalizować zachowanie wewnątrz zastanych granic.

W psychologii poznawczej i naukach o decyzji wyobraźnia przyszłych stanów pełni podobną funkcję. Ludzie działają nie tylko na podstawie obserwacji, ale i reprezentacji możliwych skutków oraz scenariuszy kontrfaktycznych. Możliwość pomyślenia „mogłoby być inaczej" jest poznawczo banalna, ale politycznie radykalna. Ustrój czy organizacja utrzymują się częściowo dzięki sankcjom i interesom, a częściowo poprzez zawężenie repertuaru wyobrażalnych alternatyw. Gdy praktyka zaczyna uchodzić za naturalną lub technicznie konieczną, spór o jej wartość zanika, zanim w ogóle się rozpocznie. Wyobraźnia moralna ponownie otwiera przestrzeń, w której instytucje stają się historycznie ukształtowanymi rozwiązaniami, a nie niezmiennymi właściwościami świata. Nie wystarczy jednak sama wyobraźnia. Demokratyczna polityka musi działać mimo braku pewności co do rezultatów własnych prób.

I właśnie tutaj rekonstrukcja Glaude'a spotyka się z Williamem Jamesem. Glaude wskazuje na jamesowską „gotowość do działania przed uzyskaniem dowodów" jako jeden z fundamentów pragmatycznej postawy, łącząc ją z odwagą podejmowania działań, których powodzenie nie zostało zagwarantowane.

Melioryzm jako działanie w warunkach braku gwarancji sukcesu

Formuła ta wymaga jednak ostrożności, gdyż wyrwana z kontekstu mogłaby brzmieć jak pochwała irracjonalizmu. James nie twierdził po prostu, że należy wierzyć bez dowodów. Jego argument w The Will to Believe dotyczył szczególnego typu decyzji: „żywych", doniosłych i wymuszonych, w których oczekiwanie na pełne rozstrzygnięcie samo staje się wyborem i może zamknąć możliwość działania.

Stanford Encyclopedia of Philosophy podkreśla właśnie te ograniczenia, przypominając, że sam James uważał późniejszy tytuł „prawo do wiary" za trafniejszy opis swojej intencji niż swobodne „chcenie wiary". W oryginalnym tekście James ujmuje wiarę między innymi jako gotowość do działania na rzecz sprawy, której pomyślny rezultat nie został nam wcześniej poświadczony. To zdanie jest kluczowe dla teorii demokratycznej zmiany, ponieważ odróżnia ryzyko działania od pewności poznawczej. Można mieć wystarczające powody, by uznać daną niesprawiedliwość za rzeczywistą, a jednocześnie nie posiadać żadnej gwarancji, że próba jej przezwyciężenia zakończy się powodzeniem. W takich sytuacjach żądanie pełnego dowodu sukcesu przed podjęciem kroku

staje się mechanizmem konserwującym status quo. Nowy związek zawodowy nie może najpierw udowodnić, że wygra negocjacje, a dopiero później się zorganizować; ruch obywatelski nie otrzyma wcześniejszej gwarancji skuteczności protestu; człowiek sprzeciwiający się utrwalonej praktyce instytucjonalnej nie dysponuje certyfikatem, że jego opór nie zaszkodzi mu zawodowo. Ryzyko nie jest błędem ubocznym sprawczości. Jest częścią jej struktury.

James pozwala zatem odróżnić epistemiczną pokorę od praktycznego paraliżu. Można działać, nie twierdząc, że zna się przyszłość. Można zdecydować, choć wynik pozostaje niepewny. Można uznawać możliwość własnej porażki, nie rezygnując z próby. Pragmatyczna postawa jest przeciwieństwem zarówno dogmatycznego proroctwa, jak i fatalizmu. Dogmatyk twierdzi, że wie, co nastąpi; fatalista uważa, że nic znaczącego nie może wydarzyć się za sprawą jego działania. Melioryzm zajmuje przestrzeń pomiędzy tymi skrajnościami: świat może zostać ulepszony, ale jego poprawa zależy częściowo od aktywności podmiotów i nigdy nie jest zabezpieczona metafizyczną gwarancją. To właśnie pragmatyczny melioryzm wymaga szczególnego doprecyzowania, gdyż w języku potocznym łatwo pomylić go z optymizmem. Optymizm może być przekonaniem, że rzeczy w końcu ułożą się dobrze. Melioryzm stawia tezę słabszą ontologicznie, ale silniejszą etycznie: pewne rzeczy mogą stać się lepsze dzięki inteligentnemu wysiłkowi, lecz nie muszą.

Świat nie jest więc ani zamknięty w konieczności klęski, ani prowadzony automatycznie ku postępowi. Fundament tej postawy u Jamesa to przekonanie, że postęp jest realną możliwością, a nie gwarancją, a rzeczywistość pozostaje w pewnym zakresie „niedokończona". Taka wizja niesie konkretne konsekwencje dla odpowiedzialności: jeśli rezultat jest z góry przesądzony, działanie traci część moralnego znaczenia; jeśli przyszłość pozostaje otwarta, odmowa działania również staje się jednym z czynników, które ją współtworzą. Melioryzm należy przy tym odróżnić od ideologii samopomocy. Oba języki operują pojęciami sprawczości i zmiany, lecz ich antropologie bywają przeciwstawne.

Neoliberalna samopomoc często lokalizuje odpowiedzialność w jednostce tak, że strukturalne ograniczenia zostają przetłumaczone na deficyty osobiste: jeśli człowiek nie odniósł sukcesu, powinien lepiej zarządzać sobą, zwiększyć produktywność, nauczyć się elastyczności albo zmienić nastawienie. Pragmatyczny melioryzm w interesującej nas rekonstrukcji nie może przyjąć takiej postaci, ponieważ sprawczość jednostki jest relacyjna i instytucjonalna. Człowiek może pracować nad charakterem, ale jednocześnie powinien badać warunki społeczne ograniczające jego działanie. Autokreacja nie zastępuje zmiany instytucji; staje się raczej jednym z warunków tego, aby podmiot był w stanie uczestniczyć w ich zmianie.

Demokratyzacja odwagi poprzez odrzucenie hagiografii

W tym miejscu wyjątkowo znacząca staje się figura Martina Luthera Kinga Jr., ale nie Kinga z pomnika, lecz Kinga doświadczającego lęku, wyczerpania i niepewności. W oficjalnej pamięci zbiorowej przywódca ruchu praw obywatelskich łatwo zostaje przekształcony w postać teleologiczną: skoro wiemy, że jego działalność stała się jednym z centralnych punktów historii amerykańskich praw obywatelskich, wcześniejsze decyzje mogą wydawać się elementami nieuchronnie rozwijającej się biografii. Historia przeżywana od środka wyglądała jednak inaczej.

Podczas bojkotu autobusowego w Montgomery King mierzył się z groźbami wobec siebie i rodziny, zmęczeniem oraz realnym lękiem. W późniejszych wspomnieniach opisywał noc, gdy po telefonicznej groźbie śmierci siedział w kuchni, gotów się wycofać i świadomy własnego wyczerpania; w modlitwie mówił o utracie odwagi i poczuciu, że dotarł do granic swoich sił. Źródła King Institute potwierdzają zarówno tę relację, jak i jej późniejsze teologiczne ujęcie jako doświadczenia Bożej obecności. Dla pragmatycznej teorii przywództwa znaczenie tej historii nie polega na rozstrzyganiu jej wymiaru religijnego z zewnętrznej perspektywy. Należy zachować integralność doświadczenia Kinga: on sam interpretował ten przełom w kategoriach obecności Boga i religijnego umocnienia. Jednocześnie, z punktu widzenia Glaude'owskiej rekonstrukcji, istotne jest coś jeszcze: odwaga nie poprzedza lęku jako trwała właściwość wybitnej jednostki, lecz powstaje w samym doświadczeniu kryzysu. King nie jest interesujący dlatego, że należał do antropologicznie odmiennego gatunku ludzi pozbawionych słabości.

Jego doświadczenie staje się demokratycznie produktywne właśnie wtedy, gdy zostaje odzyskane spod późniejszej hagiografii. Książka wyraźnie prowadzi w tym kierunku: proponuje przejście od Kinga jako niedoścignionej ikony ku Kingowi jako pragmatycznemu wzorcowi człowieka działającego mimo braku pewności. Jest to istotna korekta sposobu, w jaki wspólnoty obchodzą się z własnymi bohaterami. Hagiografia potrafi działać paradoksalnie – ma inspirować, lecz może zarazem zniechęcać, ponieważ usuwa z biografii wszystko, co czyniłoby działanie naśladowalnym w sensie strukturalnym: lęk, błędy, wahania, zależność od innych, przypadkowość wydarzeń oraz niepewność skutków. Jeżeli pozostanie wyłącznie gotowy monument, zwykły człowiek otrzymuje podział na dwie kategorie: bohaterów zdolnych zmieniać świat i siebie, który może co najwyżej ich podziwiać. Pamięć o demokratycznym działaniu może zatem niezamierzenie reprodukować Carlyleański model wielkiego człowieka, nawet jeżeli osoba upamiętniana walczyła o radykalne poszerzenie uczestnictwa politycznego.

Inspiracja zamiast imitacji: demokratyzacja funkcji proroczej

Rozróżnienie między imitacją a inspiracją okazuje się zatem ważniejsze, niż sugerowałby jego pozornie stylistyczny charakter. Imitacja zakłada bowiem reprodukcję zachowania wzoru, podczas gdy inspiracja polega na rozpoznaniu zasady działania i jej twórczym przełożeniu na odmienne okoliczności. Nie chodzi więc o to, aby współczesny obywatel „stał się Kingiem" lub powtarzał repertuar ruchów praw obywatelskich w sytuacjach o innej strukturze.

Istotą jest uchwycenie relacji pomiędzy lękiem, wyobrażeniem lepszego porządku, ryzykiem, solidarnością i działaniem. Właśnie ta relacja jest demokratycznie przenośna. Historyczna forma protestu może się zestarzeć, lecz struktura moralnego działania pozostaje poznawczo płodna. Podobnie należy rozumieć proroctwo. Jeśli prorok ma być wzorem demokratycznym, jego funkcją nie jest przekazywanie gotowego projektu przyszłości. Powinien raczej pomóc wspólnocie dostrzec sprzeczność między deklarowanymi wartościami a rzeczywistymi praktykami, otwierając tym samym przestrzeń dla działania. To zasadnicza różnica: Proroctwo autorytatywne mówi: „znam drogę, idźcie za mną".

Proroctwo zdemokratyzowane pyta natomiast, jakie możliwości pozostają niewidoczne przez to, że obecny porządek narzucił granice naszej wyobraźni. Nie usuwa ono normatywności – wciąż może twierdzić, że segregacja, dominacja czy eksploatacja są niesprawiedliwe – ale nie utożsamia moralnej pewności co do wartości z poznawczą nieomylnością co do środków. Rozróżnienie to jest kluczowe dla demokracji, gdyż cele i instrumenty mają różny status epistemiczny. Można być głęboko przekonanym o wartości równej godności ludzi, a jednocześnie zachowywać otwartość na pytanie, która polityka publiczna najskuteczniej zredukuje konkretną nierówność. Można uznawać wolność zrzeszania się za wartość podstawową, nie wiedząc z góry, jaki model reprezentacji najlepiej zabezpieczy interesy rozproszonej grupy samozatrudnionych. Można być przeciwnikiem arbitralnej dominacji i zarazem eksperymentować z różnymi formami zarządzania organizacją. Demokratyczny pragmatyzm wymaga więc jednoczesnego posiadania mocnych wartości i korygowalnych środków.

Gdy środki zostają uświęcone wraz z celem, eksperyment zamienia się w doktrynę. Deweyowskie inquiry można tu potraktować jako polityczną technologię pokory. Sytuacja problemowa nie jest rozwiązywana przez aplikację niezmiennej recepty, lecz przez proces, w którym może ulec zmianie sama definicja problemu. Jest to istotne, gdyż niepowodzenie polityki nie musi wynikać jedynie z niewłaściwego wykonania dobrego planu. Czasem ujawnia ono, że błędnie określono problem, pominięto grupę uczestników, zastosowano nieadekwatną kategorię lub przyjęto fałszywą zależność

przyczynową. Dojrzała organizacja musi zatem potrafić poprawiać nie tylko odpowiedzi, ale i pytania. Tu ponownie ujawnia się demokratyczny wymiar wyobraźni moralnej. Jej zadaniem nie jest produkcja efektownych utopii, lecz dokonywanie czegoś, co można nazwać poznawczym odklejeniem od aktualności. Człowiek funkcjonujący długo w określonym systemie często zaczyna mylić regularność z koniecznością; to, co powtarzalne, wydaje się jedynym realistycznym rozwiązaniem. Wyobraźnia tworzy dystans pozwalający zapytać, czy obecna konfiguracja relacji jest rzeczywiście konieczna, czy jedynie historycznie utrwalona. Pełni ona funkcję emancypacyjną, ale i analityczną – nie twierdzi od razu, że alternatywa będzie lepsza, lecz umożliwia postawienie jej jako hipotezy. Deweyowska „dramatyczna próba" możliwości dobrze oddaje ten mechanizm.

Człowiek przed działaniem symuluje potencjalne konsekwencje alternatywnych decyzji; wyobraźnia staje się laboratorium, w którym można wstępnie przeżyć kilka przyszłości, zanim jedna z nich zostanie urzeczywistniona. W języku współczesnych nauk poznawczych dostrzeżemy tu podobieństwo do symulacji prospektywnej i myślenia kontrfaktycznego, choć nie należy utożsamiać późniejszych modeli psychologicznych z filozofią Deweya. Wspólna pozostaje intuicja, że inteligentne działanie wymaga zdolności mentalnego przekraczania teraźniejszości. Proroctwo zostaje dzięki temu pozbawione magicznego charakteru, lecz nie traci swojej radykalności. Wręcz przeciwnie – staje się trudniejsze.

Autorytarny prorok może odwołać się do źródła pewności, którego inni nie są w stanie zweryfikować. Demokratyczny prorok musi wejść w świat wspólnego doświadczenia i pokazać, dlaczego obecne praktyki prowadzą do określonych konsekwencji, jakie alternatywy można sobie wyobrazić i jakie ryzyko wiąże się z ich sprawdzeniem.

Melioryzm jako działanie mimo braku gwarancji sukcesu

Melioryzm nie może zagwarantować powodzenia. Jego siła tkwi raczej w tym, że pozwala ludziom dostrzec własną zdolność do współtworzenia przyszłości. W tym miejscu pragmatyczny melioryzm zderza się z problemem tragizmu. Jeśli nie ma gwarancji sukcesu, działanie może skończyć się porażką; jeśli wartości pozostają pluralistyczne, realizacja jednej z nich może wymagać częściowej rezygnacji z innej; a jeśli historia jest nieodwracalna, nie wszystkie straty da się naprawić. Melioryzm nie powinien tego przesłaniać. W swojej dojrzałej formie stanowi on wręcz przeciwieństwo „pozytywnego myślenia", które traktuje cierpienie jako przejściową przeszkodę na drodze do nieuchronnego sukcesu. Postawa ta, nasycona tragizmem, wiąże się z „wiarą w działaniu": sprawiedliwość nie jest zagwarantowana przez sam porządek świata, a mimo to

podmiot zachowuje gotowość do aktywności. Tutaj bluesowa wrażliwość Glaude'a nabiera znaczenia filozoficznego. Blues nie eliminuje cierpienia obietnicą łatwego szczęścia; przekształca on doświadczenie straty w formę ekspresji, wspólnoty i dalszego życia. Jako model moralny pozwala odróżnić nadzieję od zaprzeczania rzeczywistości. Człowiek może mieć świadomość krzywdy, pamiętać o porażce i nie ufać teleologicznym opowieściom o nieuchronnym postępie, a mimo to nie oddać całej przyszłości temu, co go zraniło.

Logika ta ma znaczenie wykraczające poza specyficzne doświadczenie afroamerykańskie, choć nie wolno jej odrywać od historycznego źródła i sprowadzać do uniwersalnej metafory pozbawionej kontekstu. Teoria Glaude'a wyrasta bowiem z doświadczenia amerykańskiej białej supremacji, walki o prawa obywatelskie i sporów wewnątrz czarnej tradycji intelektualnej. Jej użyteczność w innych kontekstach wymaga przenoszenia mechanizmów pojęciowych, a nie zrównywania odmiennych doświadczeń historycznych. Melioryzm chroni jednocześnie przed drugą skrajnością: pesymizmem, który z trafnej diagnozy strukturalnej potęgi systemu wyciąga wniosek o bezsensowności działania. Im precyzyjniej teoria opisuje dominację jako wszechobecną i reprodukującą się poprzez język, instytucje, kulturę oraz ekonomię, tym trudniej wyjaśnić możliwość skutecznego oporu. Teorie dominacji mogą zatem wpaść w paradoks performatywny: dostarczając coraz dokładniejszego opisu bezsilności podmiotów, odbierają im jednocześnie język niezbędny do opisania momentów, w których podmioty te rzeczywiście zmieniają swoje położenie. Glaude'owski melioryzm sprzeciwia się takiemu zamknięciu przyszłości. Uznanie potęgi struktury nie oznacza bowiem uznania jej ontologicznej wieczności.

Odwaga pragmatyczna jako fundament kultury uczenia się

Z tej perspektywy można na nowo odczytać Jamesowskie rozróżnienie między „łatwym” a „wytężonym” nastrojem moralnym. James zauważył, że zdolność do podjęcia trudnego działania może zostać uruchomiona przez wartości nadające wysiłkowi znaczenie wykraczające poza doraźną wygodę. Dla demokratycznej teorii przywództwa jest to intuicja cenna, lecz ryzykowna. Ta sama gotowość do poświęcenia może służyć bowiem zarówno emancypacji, jak i fanatyzmowi; osoby skłonne ponieść koszty w imię sprawiedliwości mogą równie dobrze czynić to w imię opresyjnej ideologii.

Sama intensywność przekonania nie jest zatem kryterium jego moralnej wartości. Niezbędne stają się mechanizmy korekty: konfrontacja z doświadczeniem innych, deliberacja, analiza konsekwencji, możliwość odwołania oraz świadomość istnienia własnych ślepych plam. To właśnie odróżnia

odwagę pragmatyczną od heroicznej nieomylności. Odwaga pragmatyczna nie polega na braku wątpliwości, lecz na zdolności do podjęcia odpowiedzialnego działania mimo nich – zwłaszcza gdy bezczynność również niesie za sobą konsekwencje. Nie oznacza ona lekceważenia dowodów; przeciwnie, wymaga ich ciągłego poszukiwania, gdyż każde działanie traktowane jest jako eksperyment podlegający korekcie. Jamesowska gotowość do działania bez pełnej gwarancji sukcesu zostaje dzięki Deweyowi powiązana z obowiązkiem uczenia się z następstw własnych decyzji. Wiara nie zwalnia z inteligencji; umożliwia ona wejście w świat, w którym dowody dotyczące przyszłości są z natury niepełne.

Taka konstrukcja zmienia rozumienie relacji między liderem a wspólnotą. Lider nie musi dostarczać pewności; może dostarczać warunków do wspólnego znoszenia niepewności. Jest to funkcja mniej spektakularna, lecz kluczowa. Osoba kierująca grupą może uczciwie przyznać, że nie zna ostatecznego wyniku, a jednocześnie pomóc w zdefiniowaniu problemu, organizacji wiedzy, rozdzieleniu odpowiedzialności i ograniczeniu ryzyka, budując tym samym zdolność do korekty. W takim modelu zaufanie nie opiera się na wierze w nieomylność przywódcy, lecz na przekonaniu, że system potrafi błąd rozpoznać i naprawić. Tu przebiega granica między kulturą nieomylności a kulturą uczenia się.

Różnica ta ma również wymiar etyczny. Nieomylny lider musi chronić swój wizerunek, gdyż jego autorytet zależy od przekonania, że widzi więcej niż pozostali. Lider pragmatyczny może przyznać się do błędu bez utraty legitymizacji, o ile jego rolę rozumie się jako organizowanie procesu wspólnego działania, a nie dostarczanie niepodważalnej prawdy. Co więcej, zdolność do publicznej korekty własnego stanowiska może stać się wzorem demokratycznej dojrzałości. W takim środowisku przyznanie „nie wiem” nie jest kapitulacją, lecz początkiem inquiry.

Sukces lidera jako redukcja zależności wspólnoty

Zestawienie Kinga z Jamesem pozwala uchwycić kolejny wymiar tej postawy. Wiara Kinga miała charakter religijny, zakorzeniony w chrześcijaństwie i doświadczeniu powołania; James natomiast analizował filozoficzne warunki, w których działanie może racjonalnie wyprzedzać pełną certyfikację wyniku. Różnicy tej nie należy zacierać, gdyż ich stanowiska nie są jedynie dwiema wersjami tego samego argumentu. Można jednak dostrzec wspólną strukturę praktyczną: człowiek angażuje się w działanie, uznając określoną możliwość za wartą urzeczywistnienia, mimo że świat nie dostarczył mu wcześniejszej gwarancji sukcesu.

Glaude zestawia Jamesowską gotowość do działania z doświadczeniem Kinga, określając tę syntezę mianem "working faith". Przedmiotem tej wiary staje się wyobraźnia moralna. Bez niej można

posiadać odwagę, lecz nie wiedzieć, w jakim kierunku ją skierować. Sama odwaga jest aksjologicznie neutralna: może wspierać bohatera, buntownika, fanatyka lub tyrana. Wyobraźnia moralna pozwala natomiast dostrzec cierpienie innych i włączyć je do obrazu sytuacji, a zarazem projektować alternatywy, które nie sprowadzają dobra do własnego interesu.

Stanowi to korektę Emersonowskiego samozaufania. Człowiek ma ufać zdolności własnego sądzenia, lecz jednocześnie musi rozpoznać częściowość swojej perspektywy. Moralna wyobraźnia rozszerza pole doświadczenia poprzez próbę wejścia w sytuację drugiego człowieka. Nie oznacza to oczywiście, że empatia daje bezpośredni dostęp do cudzego przeżycia. Psychologia moralna wskazuje, że reakcje empatyczne bywają selektywne, silniejsze wobec osób podobnych nam i podatne na efekt pojedynczego przypadku. Dlatego demokratyczna wyobraźnia nie może opierać się wyłącznie na emocjonalnym współodczuwaniu. Potrzebuje instytucji reprezentacji, procedur słuchania, danych oraz przestrzeni, w której grupy dotknięte problemem same artykułują jego znaczenie. Wyobrażenie sobie sytuacji drugiego nie powinno zastępować jego głosu. Najbardziej demokratyczna forma empatii polega czasem właśnie na uznaniu własnej niewiedzy i stworzeniu miejsca, w którym drugi może opowiedzieć o swoim doświadczeniu.

Krytyka autorytatywnego proroctwa dochodzi tu do punktu styku z teorią organizacji. Jeśli nikt nie posiada pełnego dostępu do społecznej prawdy, potrzebujemy struktur umożliwiających agregację rozproszonych doświadczeń. Jeśli przyszłość nie jest zagwarantowana, niezbędna jest zdolność eksperymentowania. Jeśli eksperyment może się nie udać, konieczna jest możliwość korekty. Jeśli jednostki różnią się kompetencją i zasobami, potrzebujemy przywództwa, które organizuje współdziałanie, ale nie przekształca funkcjonalnej przewagi w monopol podmiotowości. I jeśli ludzie mogą nauczyć się bezsilności, potrzebujemy praktyk, dzięki którym doświadczają własnej skuteczności. Pragmatyczna demokratyzacja proroctwa nie prowadzi zatem do świata bez przywódców, lecz do zmiany definicji ich sukcesu. Autorytarny prorok zyskuje na sile, im bardziej pozostali potrzebują jego obecności. Lider demokratyczny odnosi powodzenie w stopniu, w jakim organizacja potrafi działać, uczyć się i korygować także bez niego. W pierwszym modelu zależność jest zasobem przywódcy; w drugim – problemem organizacyjnym, który należy stopniowo niwelować. To właśnie tutaj Glaude spotyka się z Ellą Baker, Bobem Mosesem i tradycją organizowania oddolnego, gdzie przedmiotem troski nie jest produkowanie wyznawców, lecz rozwijanie ludzi zdolnych samodzielnie rozpoznawać własną sytuację oraz wspólnie działać.

Przejście to wymaga jednak wprowadzenia pojęcia demokracji ulotnej. Dotychczas analizowaliśmy podmiot, który przestaje czekać na bohatera, oraz funkcję proroczą, która przestaje należeć wyłącznie do jednostki szczególnej. Pozostaje pytanie o przestrzeń, w której takie rozproszone sprawstwo staje się politycznie widzialne. Sheldon Wolin odpowiada na nie, odróżniając

demokrację jako ustabilizowany porządek instytucjonalny od demokracji jako momentu aktywności zwykłych ludzi, którzy czasowo przełamują istniejącą koncentrację władzy. To przez Wolina wywód przejdzie od pragmatycznej psychologii działania ku politycznej teorii fugitive democracy, a następnie ku jej Glaude'owskiej krytyce: demokracja nie może być romantyzowana jako samo pojawienie się ludu, jeżeli nie zapytamy również, kto historycznie miał prawo należeć do owego "ludu", czyja lokalność była wspólnotą, a czyja miejscem terroru oraz jakie formy wykluczenia ukrywają się wewnątrz pozornie uniwersalnego języka demokratycznej sprawczości.

> Ostatecznie miarą wielkości przywódcy nie jest wysokość pomnika, który po nim pozostanie, lecz stopień, w jakim jego obecność stała się zbędna. Prawdziwy triumf demokracji następuje w momencie, gdy wspólnota przestaje szukać zbawienia w nadzwyczajnych jednostkach i zaczyna ufać własnej zdolności do błądzenia oraz korekty. Czy jesteśmy zatem gotowi na liderów, których jedynym celem jest systematyczne ograniczanie potrzeby istnienia takich liderów?

Inspiracje

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

Eddie Steven Glaude Jr. (ur. 4 września 1968) to amerykański uczony, pisarz i wybitny intelektualista. Pełni funkcję James S. McDonnell Distinguished University Professor na Uniwersytecie Princeton, piastując stanowiska zarówno w Katedrze Studiów Afroamerykańskich, jak i Katedrze Religii. W latach 2009–2023 Glaude pełnił funkcję pierwszego kierownika Katedry Studiów Afroamerykańskich Uniwersytetu Princeton. Jego badania naukowe koncentrują się na filozofii afroamerykańskiej, myśli religijnej, amerykańskim pragmatyzmie oraz złożonej dynamice rasy i demokracji w Stanach Zjednoczonych. Jako były prezes Amerykańskiej Akademii Religii, Glaude jest autorem przełomowych prac badających kwestie rasy, mitologii narodowych i praw obywatelskich. Jest również powszechnie znany ze swoich komentarzy politycznych w najważniejszych mediach krajowych.

Eddie Steven Glaude Jr. (born September 4, 1968) is an American scholar, author, and prominent public intellectual. He serves as the James S. McDonnell Distinguished University Professor at Princeton University, holding appointments in both the Department of African American Studies and the Department of Religion. Glaude served as the inaugural chair of Princeton's Department of African American Studies from 2009 to 2023. His scholarship focuses on African American philosophy, religious thought, American pragmatism, and the complex dynamics of race and democracy in the United States. A former president of the American Academy of Religion, Glaude has authored seminal works examining race, national mythologies, and civil rights. He is also widely recognized for his political commentary across major national media platforms.

Princeton University

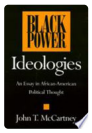
Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[1] "Black Prophetic Fire"

Cornel West



[2] "Black power"

Malcolm X

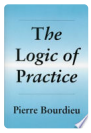
Temple University Press | ISBN: 9781566391450

[3] "The rational and social Foundations of music"

Max Weber

[4] "Michel Foucault, an Interview : Sex, Power and the Politics of Identity"

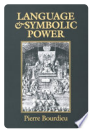
Michel Foucault



[5] "The Logic of Practice"

Pierre Bourdieu

Stanford University Press | ISBN: 9780804720113



[6] "Language and symbolic power"

Pierre Bourdieu

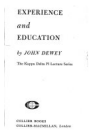
Harvard University Press | ISBN: 9780674510418



[7] "Social Foundations of Thought and Action"

Albert Bandura

Prentice Hall

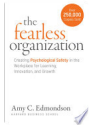


[8] "Experience and Education"

John Dewey

[9] "Communication and persuasion"

Irving Janis



[10] "The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth"

Amy Edmondson

John Wiley & Sons | ISBN: 9781394373352

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "The Hero as Poet Thomas Carlyle. From Lecture III, The Hero as Poet. 1841."

Thomas Carlyle

1978 | Landmarks of Shakespeare Criticism | DOI: 10.1163/9789004487987_017

Źródło

[2] "Methodology of Social Sciences"

Max Weber

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315124445

Źródło

[3] "FROM 'POLITICS AS A VOCATION'"

Max Weber

1991 | Edinburgh University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781474469654-020

Źródło

[4] "Methodology of the Social Sciences"

Donald G. MacRae, Max Weber

1950 | British Journal of Sociology | DOI: 10.2307/587311

Źródło

[5] "The Methodology of the Social Sciences"

Ernest Kilzer, Max Weber, Edward A. Shils, Henry A. Finch

1949 | The American Catholic Sociological Review | DOI: 10.2307/3707961

Źródło

[6] "The Mind of Napoleon: A Selection from His Written and Spoken Words"

Gordon H. McNeil, J. Christopher Herold, Napoleon Bonaparte

1956 | The Arkansas Historical Quarterly | DOI: 10.2307/40038009

Źródło

[7] "A Selection From the Letters and Despatches of the First Napoleon: With Explanatory Notes"

N. Bonaparte, D. Bingham

2015 | DOI: 10.1017/cbo9780511782923

Źródło

[8] **"AP English Literature and Composition 2018 FRQ 3 Sample Student Responses-Scored with the 2020 Rubrics"**

R. Ellison

2019

Źródło

[9] **"Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977"**

Michel Foucault, Colin Gordon

1980

Źródło

[10] **"The Subject and Power"**

Michel Foucault

1982 | Critical Inquiry | DOI: 10.1086/448181

Źródło

[11] **"Human Nature: Justice vs. Power (1971)"**

Noam Chomsky, Michel Foucault

2006 | The Chomsky-Foucault Debate | DOI: 10.2307/jj.32047651.4

Źródło

[12] **"The Power and Politics of Michel Foucault: An Interview with the Daily Californian"**

Michel Foucault, Robert Joseph McCann

2026 | Foucault Studies | DOI: 10.1353/fou.00048

Źródło

[13] **"Social Learning Theory."**

Jackson Kytle, Albert Bandura

1978 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2065952

Źródło

[14] **"Social Foundations of Thought and Action : A Social Cognitive Theory"**

Albert Bandura

1985 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[15] "Self-efficacy mechanism in human agency."

Albert Bandura

1982 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.37.2.122

Źródło

[16] "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective"

Albert Bandura

2001 | Annual Review of Psychology | DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.1

Źródło

[17] "The Iron Law of Oligarchy"

Robert Michels

2019 | Power in Modern Societies | DOI: 10.4324/9780429302824-13

Źródło

[18] "Democracy and the Iron Law of Oligarchy"

Robert Michels

2017 | Political Parties | DOI: 10.4324/9781315126685-42

Źródło

[19] "Experience and Education."

Arthur Katuna, John Dewey, Franz Schneider, Watson Dickerman, A. Stephen Stephan

1938 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2084758

Źródło

[20] "Experience and nature."

John Dewey

1929 | W W Norton & Co eBooks | DOI: 10.1037/13377-000

Źródło

[21] "From Moral Principles in Education (1909)"

John Dewey

2025 | State University of New York Press eBooks | DOI: 10.2307/jj.25601155.22

Źródło

[22] "Crucial Decisions: Leadership in Policy-Making and Crisis Management"

Richard Field, Irving L. Janis

1990 | Academy of Management Review | DOI: 10.2307/258025

Źródło

[23] "GROUPTHINK AND GROUP DYNAMICS: A SOCIAL PSYCHOLOGICAL ANALYSIS OF DEFECTIVE POLICY DECISIONS*"

Irving L. Janis

1973 | Policy Studies Journal | DOI: 10.1111/j.1541-0072.1973.tb00117.x

Źródło

[24] "The role of social support in adherence to stressful decisions."

Irving L. Janis

1983 | American Psychologist | DOI: 10.1037//0003-066x.38.2.143

Źródło

[25] "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams"

Amy C. Edmondson

1999 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2666999

Źródło

[26] "Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams"

Ingrid M. Nembhard, Amy C. Edmondson

2006 | Journal of Organizational Behavior | DOI: 10.1002/job.413

Źródło

[27] "Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals"

Amy C. Edmondson, Richard M.J. Bohmer, Gary Paul Pisano

2001 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/3094828

Źródło

[28] "Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams"

Amy C. Edmondson

2003 | Journal of Management Studies | DOI: 10.1111/1467-6486.00386

Źródło

[29] "Prophetic Imagination: Confronting The New Jim Crow & Income Inequality in America"

Cornel West

2015 | Engaging Pedagogies in Catholic Higher Education | DOI: 10.18263/2379-920x.1005

Źródło

[30] **"Reimagining Professional Development. Four Presentations from AAHE's National Conference on School/College Collaboration (4th, Pittsburgh, PA, December 5-8, 1993)."**

Sharon P. Robinson, Cornel West, Ernesto Cortés, Kati Haycock

1993

Źródło

[31] **"ON THE THEORY AND PRACTICE OF POWER"**

Sheldon S. Wolin

2018 | Fugitive Democracy | DOI: 10.23943/princeton/9780691133645.003.0014

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[32] **"Democracy in Black: How Race Still Enslaves the American Soul"**

Eddie S. Glaude, D. Min. Miller Fsc, Adriona Jenkins, Namar Mallory

2016 | La Salle University Digital Commons (La Salle University)

Źródło

[33] **"In a Shade of Blue"**

Eddie S. Glaude

2007 | University of Chicago Press eBooks | DOI: 10.7208/chicago/9780226298269.001.0001

Źródło

[34] **"Exodus! Religion, Race, and Nation in Early Nineteenth-Century Black America"**

Quinton Hosford Dixie, Eddie S. Glaude

2001 | The American Historical Review | DOI: 10.2307/2651664

Źródło

[35] **"Is it nation time? : contemporary essays on black power and black nationalism"**

Eddie S. Glaude

2002

Źródło

[36] **"African American Religious Thought: An Anthology"**

Cornel West, Eddie S. Glaude

2003

Źródło

[37] "An Uncommon Faith"

Eddie S. Glaude

2018 | University of Georgia Press eBooks | DOI: 10.2307/j.ctt22nmbx3

Źródło

[38] "African American Religion: A Very Short Introduction"

Eddie S. Glaude

2014 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/actrade/9780195182897.001.0001

Źródło

[39] "On Prophecy and Critical Intelligence"

Eddie S. Glaude

2011 | American Journal of Theology & Philosophy | DOI: 10.2307/27944541

Źródło

[40] "We Are the Leaders We Have Been Looking For"

Eddie S. Glaude

2024 | Harvard University Press eBooks | DOI: 10.2307/jj.11249264

Źródło

[41] "Laborers in the Vineyard of the Lord: The Beginnings of the AME Church in Florida, 1865-1895"

Eddie S. Glaude, Larry Eugene Rivers, Canter Brown

2002 | Journal of American History | DOI: 10.2307/3092227

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: 568a5ba4-e557-400e-949e-41591144c340