

# PRZYWÓDZTWO



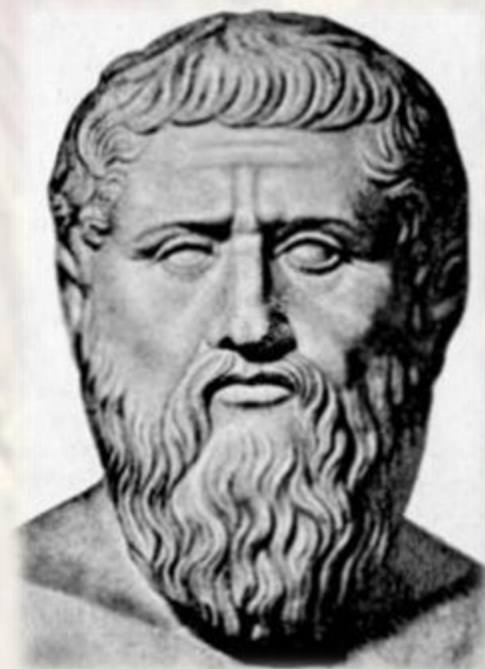
Évrard d'Espinques, *Roi  
Arthur*

# Przywódcztwo – Stan



# Król filozof

Platon (380 pne): społeczności potrzebują przywódcy, podobnie jak łódź potrzebuje sternika. W *Republice* opisuje idealnego przywódcę – króla-filozofa, miłośnika prawdy i mądrości.



# Strategie przywództwa

Niccolò Machiavelli (1513):  
Przywództwo to  
sprawowanie władzy, czyli  
skuteczne stosowanie  
strategii zapewniania  
posłuszeństwa



# Typy władzy prawomocnej

Skąd zwierzchnik bierze władzę?

Max Weber (1922): Typy **władzy  
prawomocnej**

- Legalna
- Tradycyjnalna
- Charyzmatyczna



# Typy władzy prawomocnej

Skąd zwierzchnik bierze władzę?

Max Weber (1922): Typy **władzy  
prawomocnej**

- Legalna
- Tradycyjnalna
- Charyzmatyczna = **Przywódstwo**



# Utopie społeczne

Zygmunt Bauman

- Utopia leśników – strzegą istniejącego porządku boskiego
- Utopia ogrodników – kształtują rzeczywistość
- Utopia myśliwych – poszukują indywidualnych korzyści
- Utopia ogrodników arkadyjskich – uprawiają ogród ale nienatarczywie (wraz z: Irena Bauman, Jerzy Kociatkiewicz i Monika Kostera, 2017)



# Władza przywódcza

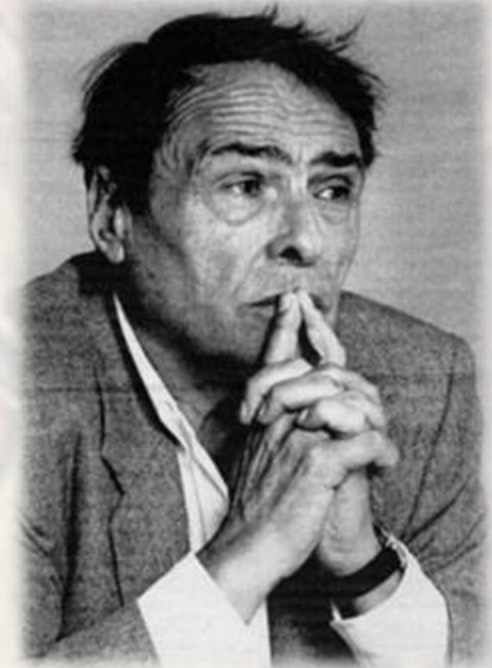
Jak przywódca sprawuje władzę?  
Michel Foucault (1980): Władza jako **dyskurs**; władza określa język i wyznacza poprzez niego kryteria normalności; wiedza jest władzą i vice versa, władza jest relacją co najmniej dwustronną, jest wykonywana raczej niż posiadana; jest wszechobecna i przenika wszelkie zjawiska społeczne.





# Źródła przywództwa

Pierre Bourdieu (1984): **Kapitał symboliczny** – właściwości takie jak np. prestiż, honor, prawo do bycia wysłuchanym są źródłem władzy. Kapitał symboliczny jest źródłem uznania i źródłem awansu. Przemoc symboliczna – posiadacz kapitału społecznego demonstruje innej osobie, że posiada takowego mniej. Postrzeganie użycia przemocy symbolicznej jako prawomocne jest źródłem podporządkowania.



# Przywództwo organizacyjne

Kurt Lewin (1939): **Style przywódcze**

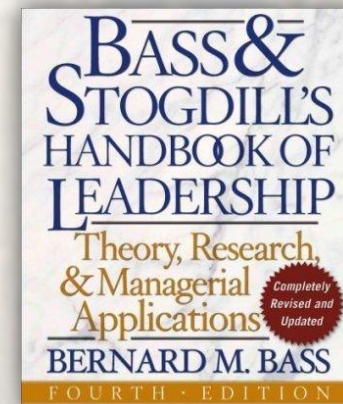
- Autokrata
- Demokrata
- Laissez-faire



# Przywódstwo menedżerskie

Ralph Stogdill (1974): Przywódca może posiadać władzę legalną i jednocześnie wywierać wpływ na podwładnych

- Cechy przywódcze są wrodzone: skłonność do dostosowania się, czujność na społeczne sytuacje i zachowania, asertywność, skłonność do współpracy, bycie godnym zaufania, wytrwałość, wiara w siebie, inteligencja, odporność na stres.
- Umiejętności przywódczych można się nauczyć: takt, umiejętność do wyrażania myśli i przekonywania innych, umiejętności organizacyjne.



# Przywództwo menedżerskie

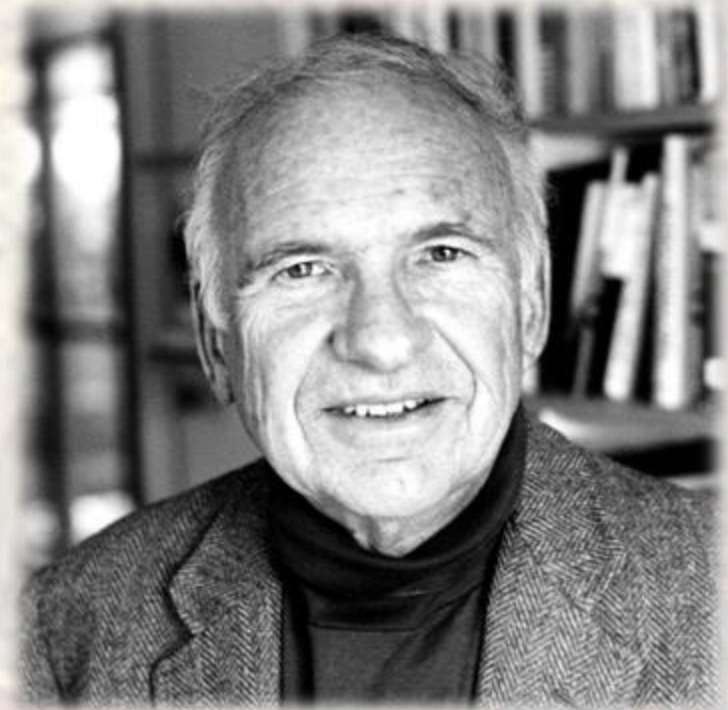
- Paul Hersey (1996):  
**przywództwo sytuacyjne** – efektywność różnych stylów jest względna i zależy od takich czynników jak cechy zespołu, rodzaj otoczenia, typ zadań itd.



# Przywódstwo transformacyjne

James MacGregor Burns  
(1978):

- „Dzięki sile swojej wizji i osobowości liderzy transformacyjni są w stanie inspirować wyznawców do zmiany oczekiwań, postrzegania i motywacji do pracy na rzecz wspólnych celów”.



# Przywódstwo transformacyjne

Bernard Bass (1985):

- Stymulacja intelektualna: liderzy transformacji nie tylko kwestionują status quo;
- Zindywidualizowane podejście: przywództwo transformacyjne oferuje wsparcie i zachętę dla poszczególnych wyznawców.
- Inspirująca motywacja: liderzy transformacji mają jasną wizję, którą są w stanie przekazać wyznawcom.
- Wyidealizowany wpływ: lider transformacyjny służy jako wzór do naśladowania dla zwolenników.



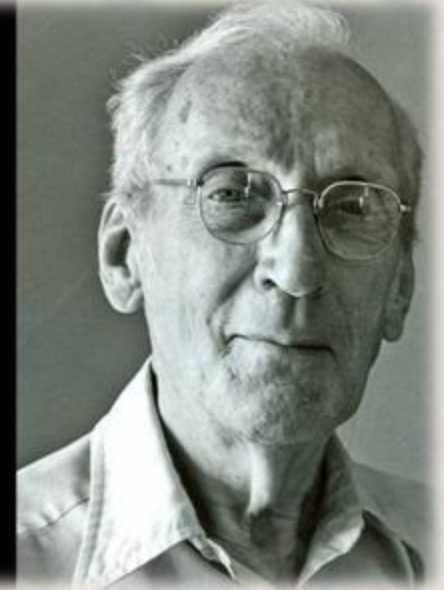
# Servant leadership

Oprócz indywidualnego podejścia do każdego pracownika, przywódcy służebni przedkładają potrzeby, aspiracje i interesy swoich podwładnych ponad własne. Liderów tych charakteryzują cechy etyczne, takie jak empatia, słuchanie i pokora (Robert K. Greenleaf 1991, 1977; Crystal J. Davis, 2017; Nathan Eva, Mulyadi Robin, Sen Sendjaya, Dirk van Dierendonck, Ribert C. Liden, 2019).

*"Leadership must first and foremost meet the needs of others."*

*"Good leaders must first become good servants."*

Robert K. Greenleaf



# Popularne naukowe modele przywództwa

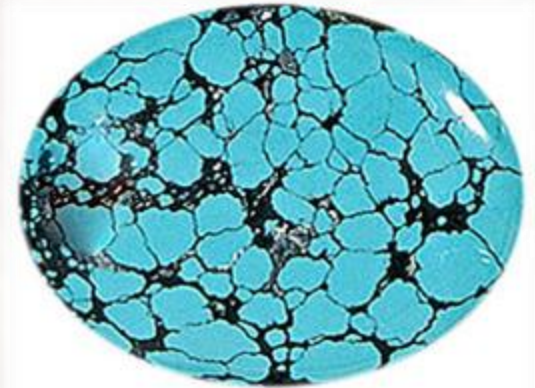
- Autentyczne (George 2000; Luthans and Avolio 2003): przejrzystość, autentyczność i uczciwość; budowanie prawdziwych relacji z pracownikami, wzbudzanie zaufanie i wspieranie pozytywnego środowiska pracy
- Level 5 (Collins 2001): połączenie osobistej pokory i niezłomnej woli. Ogromna ambicja, lecz nie osobista a związana z organizacją i jej celami.



# Turkusowe przywództwo (konsulting)

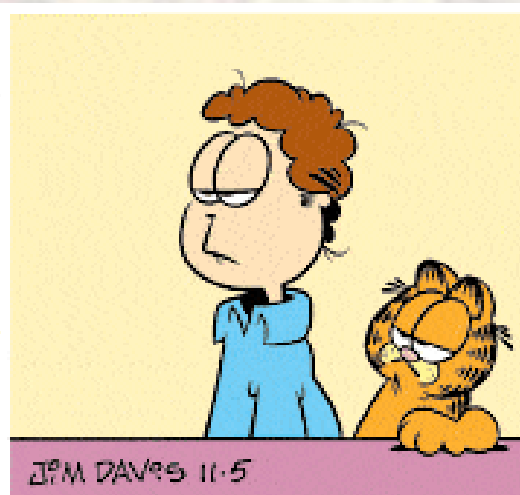
„Turkus wyzwala pełnię talentów i potencjału pracowników, obszary niczyje zastępuje postawą współodpowiedzialności, wprowadza zarządzanie zaufaniem, łączy cele strategiczne z pracowniczymi nadając pracy sens. Zapraszamy na szkolenie turkusowe przywództwo. Turkus nie musi oznaczać rewolucji w firmie tylko ewolucję w Twoim dziale.”

Frederic Laloux (2014) *Teal Organization, Entreprise opale*



# Przywódstwo – Proces

Po co w ogóle ludziom przywódcy?....



Erich Fromm, *Ucieczka od wolności*

# Po co przywódcy?

Czy przywództwo to zawsze to samo?

Czy jest osobą, czy rolą, która się gra?

Czy gra się ją samemu czy razem z innymi?

Tyrania – czy wyzwolenie?



# Nauka przywództwa

Manfred Kets de Vries (2003):

- uczmy się zarządzać od bohaterów – wątki w opowieściach – od Aleksandra Wielkiego po Percy'ego Barnevika; uczmy się z ich sukcesów, ale przede wszystkim – uczmy się z ich słabości, porażek, błędów



# Przywódstwo to relacja



John Law (1991):

- Przywództwo to relacja wzajemna
- władza do (*power to*) – by robić rzeczy
- władza nad (*power over*) – by kontrolować innych ludzi, struktury i zasoby

# Translacja

Bruno Latour (1986): W jaki sposób władza przywódcy jest realizowana?

- władza rozprowadzana jest w systemach społeczno-technicznych przez **translację** czyli tłumaczenie, aktywny proces przenoszenia i nadawania znaczeń przez aktorów społecznych.



# Kontrolowanie przeznaczenia

Barbara Czarniawska i Rolf Wolff (1991):

- Przywódca to symboliczna postać oferująca możliwość **kontrolowania przeznaczenia**.
- Przypisuje się mu siły sprawcze, które często w rzeczywistości są rozproszone między wiele osób i artefaktów, udziela jakby swej twarzy rozmaitym wydarzeniom i procesom.
- „Przywódcy pełnią rolę symboli reprezentujących osobisty związek przyczynowy”.



*•Leadership is seen as symbolic performance, expressing the hope of control over destiny, management as the activity of introducing order by coordinating flows of things and people toward collective action, and entrepreneurship as the making of entire new worlds.*





# Narcystyczna fasada

Mats Alvesson (2013):

- Przywództwo to narcystyczna fasada współczesnego menedżera; dzisiejsze organizacje produkują pustkę, a zarządzający nimi odżegnują się od odpowiedzialności „sztuczkami” takimi jak gwiazdorskie przywództwo



# Etyka przywództwa

Yiannis Gabriel (2015) –  
istnieją dwa rodzaje  
przywództwa:

- Etyka sprawiedliwości –  
archetyp ojca
- Etyka troski – archetyp  
matki
- Przywódca może być  
ojcowski – porządkujący,  
lub matczyzny – troskliwy.



Isis i Horus

# Troskliwy szef

Yiannis Gabriel (2015) –

- przywództwo to rodzaj powołania; troska o innych, dbałość, wrażliwość



# Przywódstwo poza Centrum

## **Practical Wisdom, Leadership and Culture: Indigenous, Asian and Middle-Eastern Perspectives (2020)**

Editors: Ali Intezari, Chellie Spiller, Shih-Ying Yang

Introduction: Introducing "Practical Wisdom, Leadership and Culture: Indigenous, Asian, and Middle-Eastern Perspectives";

### **Section I: The Indigenous Perspective;**

Chapter 1: Ecological Sustainability and Practical Wisdom from the Maasai and Hadza Peoples in East Africa;

Chapter 2: The Wisdom of Inclusion: Māori leadership and management practices that make a world of difference;

Chapter 3: The Wisdom of Differentiating between Indigenous Leader and Indigenous Leadership;

Chapter 4: Native American Transplanar Wisdom: A Pragmatic View and Application;

Chapter 5: Conceptions of Wisdom in Rural Uganda: A Different View of What's Important in Life;

### **Section II: The Asian Perspective;**

Chapter 6: Fostering Contemplative and Spiritual Growth: Revisiting Confucianism and Wisdom Learned from T'oegye Yi Hwang for Educators;

Chapter 7: Personal Wisdom as Reflected in the Vietnamese Classic Literature: The Tale of Kieu;

Chapter 8: On Endeavor-based Wisdom: An East Asian Confucian Perspective in a Polycultural World;

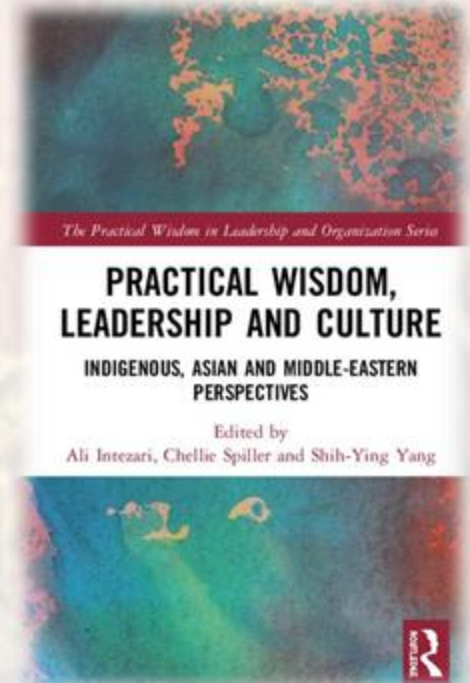
Chapter 9: Wisdom: A Philippine Perspective;

### **Section III: The Middle Eastern Perspective;**

Chapter 10: Practical Wisdom in Ancient Iran;

Chapter 11: The Concept of Wisdom in the Arab-Islamic Traditions;

Chapter 12: The Wisdom of Good Thought and Deed: The Persian Perspective;



# Andréa Michéaux



# Emmanuel Faber



# Dave Archambault II



# Subcomandante Marcos





# Henry Mintzberg

- <https://mintzberg.org/blog/communityship>
- <https://www.youtube.com/watch?v=GiMDIxeHoJc>
- <https://mintzberg.org/blog/communityship>