

redakcja naukowa

Piotr Wachowiak

Sławomir Winch

GRANICE W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM LUDZKIM



OFICyna WYDAWNICZA
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
WARSZAWA 2014

Rozdział 19

Od rozwoju przywódców do rozwoju przywództwa, czyli od rozwoju kapitału ludzkiego do rozwoju kapitału społecznego organizacji

Wstęp

Problematyka przywództwa pozostaje niezmiennie aktualna już od czasów Platona¹ oraz ewoluje wraz ze zmieniającym się światem. Zagadnienie to było (i jest nadal) rozmaicie interpretowane w różnych teoriach i badaniach. Autorzy licznych książek, artykułów i raportów z badań naukowych, odnosząc się do określonych aspektów przywództwa, próbują przedstawić jego istotę. Powstały kolejne koncepcje przywództwa, które podlegają dalszemu rozwojowi.

Jednym z rozpatrywanych aspektów w ramach przywództwa jest nabywanie zdolności przywódczych. Uzasadnione wydaje się być stwierdzenie, że rozumienie i definiowanie przywództwa, ulegające zmianie wraz z upływem czasu, wpływało tym samym na sposób podejścia do nabywania zdolności przywódczych (rozwój przywódców i rozwój przywództwa).

Celem rozdziału jest przedstawienie ewolucji, jaka nastąpiła w podejściu do nabywania zdolności przywódczych w organizacji. Dokonano w nim rozróżnienia między rozwojem przywódców, rozumianym jako rozwój kapitału ludzkiego, a rozwojem przywództwa, rozumianym jako rozwój kapitału społecznego.

¹ Zob. R. Goffee, G. Jones, *Dlaczego ktoś miałby Cię uważać za swojego przywódcę?*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 5, s. 52.

19.1. Ewolucja teorii przywództwa i jej wpływ na nabywanie zdolności przywódczych

Większość formalnych teorii (koncepcji) przywództwa została stworzona w XX w. Niekompletność stopniowo powstających teorii przyczyniła się do uzupełniania wiedzy i tworzenia następnych koncepcji przywództwa. D.A. van Seters i R.H.G. Field, badając przebieg rozwoju teorii przywództwa, wyróżnili dziewięć charakterystycznych okresów²:

- okres pierwszy to era osobowości, w której ramach wyróżnia się podokresy wielkiego człowieka oraz cech charakteru – pierwsza faza tej ery sprowadzała się do analizy ścieżek życia wybitnych postaci historycznych, druga natomiast obejmowała prace na rzecz odkrycia korelacji między poszczególnymi cechami charakteru przywódcy a efektywnością przywództwa,
- okres drugi to era wpływu, w której zajmowano się źródłami władzy i sposobami jej wykorzystywania,
- okres trzeci to era koncentracji na typowych zachowaniach przywódczych, jak również na wskazaniu różnic między sposobem postępowania liderów efektywnych i nieefektywnych,
- okres czwarty to era sytuacyjna, której zainteresowania koncentrowały się wokół kontekstu wykorzystywania przywództwa,
- okres piąty to era uwarunkowań, odnosząca się do zależności przywództwa od jednego lub większej liczby czynników z grupy osobowości, oddziaływania, zachowań czy też sytuacji,
- okres szósty to era transakcyjna, uzupełniająca poprzednie teorie o istotę rozróżniania ról oraz społecznej interakcji,
- okres siódmy to era antyprzywództwa, w której propagowano poglądy podważające sens prowadzenia badań w zakresie przywództwa oraz wskazywano na możliwość stosowania substytutów przywództwa,
- okres ósmy to era budowania silnej kultury organizacyjnej, stymulującej pracowników do przewodzenia samym sobą,
- okres dziewiąty to era transformacyjna, koncentrująca się na zachowaniach przywódcy w trakcie zmian organizacyjnych oraz w procesach odnoszących się do kreowania wizji przyszłości i pozyskiwania zaangażowania pracowników w dokonywane zmiany.

² D.A. van Seters, R.H.G. Field, *The Evolution of Leadership Theory*, „Journal of Organizational Change Management” 1990, no. 3 (cyt. za: R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 19–22).

G.C. Avery, uwzględniając wieloaspektowe i holistyczne spojrzenie na problematykę przywództwa, podjął próbę uporządkowania istniejących koncepcji przywództwa wokół czterech paradygmatów: klasycznego, transakcyjnego, wizjonerskiego oraz organicznego³. Pierwsze trzy paradygmaty odnoszą się do powyżej przedstawionych okresów, czwarty natomiast można określić jako kolejny okres w rozwoju. Podstawą tego paradygmatu jest wspólna komunikacja. Przywództwo wyłania się w relacji pomiędzy członkami organizacji, którzy wspólnie interpretują otoczenie i zmieniające się warunki. Członkowie grupy tworzą wizję, wartości i procesy oraz się nimi dzielą. W paradygmacie przywództwa organicznego najważniejsza jest grupa jako całość.

Rozwój teorii przywództwa ma również swoje odzwierciedlenie w rozwoju wiedzy o przedsiębiorstwie i zarządzaniu⁴ nim. W początkowej fazie rozwoju zasad „naukowego zarządzania” dominuje traktowanie pracownika w sposób instrumentalno-mechanistyczny. Podobnie postrzegano problematykę przywództwa, koncentrując się wyłącznie na osobie przywódcy i pomijając istotny element jego otoczenia, np. zwolenników (pracowników). Pierwsze teorie przywództwa ukazują koncentrację na osobie przywódcy, zwłaszcza na jego cechach i zachowaniach. Przywódca jest umieszczany w centrum działań jako osoba mająca absolutną władzę i traktująca swoich podwładnych jako narzędzia realizacji wyznaczonych celów. W centrum uwagi badaczy znajdowały się więc atrybuty określające przywódców (teoria wybitnej jednostki, teoria cech osobowościowych). Pojawienie się kierunku behawioralnego w zarządzaniu skoncentrowało uwagę badaczy na analizie zachowań i postaw przywódcy. Prowadzone w tym czasie badania odnoszą się do określenia stylów przewodzenia, czyli zachowań przywódcy wobec podwładnych (m.in. badania K. Levina, badania R. Tannenbauma i W.H. Schmidta, badania na Uniwersytecie w Michigan, badania na Uniwersytecie w Ohio, model siatki kierowniczej R. Blake’a i J. Mouton). Na pierwszych etapach badań i rozwoju teorii przywództwa dominowało przekonanie, że przywódcą trzeba się urodzić, co oznaczało, że cechy oraz sposoby zachowania się przywódców traktowano jako wrodzone, których nie można wykształcić. Przekonanie to dominowało do lat 60. XX w.⁵

Podejście sytuacyjne w zarządzaniu uwidacznia się w następnych badaniach nad przywództwem. W ten sposób do dwóch podstawowych komponentów przywództwa, tj. przywódcy i jego zwolenników, został dołączony trzeci, którym jest kontekst,

³ G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009, s. 39–57.

⁴ W literaturze przedmiotu niektórzy z autorów posługują się zamiennie terminami „przywództwo” i „zarządzanie”, traktując je jako synonimy. Większość autorów jednak się zgadza, iż występują pewne różnice między tymi dwoma terminami. Wielu badaczy zajmujących się tą problematyką traktuje „przywództwo” i „zarządzanie” jako dwa różne, choć częściowo pokrywające się obszary działań, które wzajemnie się dopełniają.

⁵ P. Aitken, M. Higgs, *Developing Change Leaders. The Principles and Practices of Change Leadership Development*, Elsevier, Oxford 2010, s. 6–7.

w jakim występuje przywództwo (m.in. teoria uwarunkowań F.E. Fiedlera, sytuacyjny model przywództwa P. Herseya i K.H. Blancharada, teoria wymiany LMX). Dalsza ewolucja teorii przywództwa ma swoje odzwierciedlenie w tzw. teoriach integracyjnych, które koncentrują się na osobach i sytuacjach, psychoanalizie, realizacji ról, zmianie, celach i przypadkowości (m.in. przywództwo transakcyjne, transformacyjne, wizjonerskie). W teoriach tych można zauważyć powrót do podejścia kwalifikacyjnego, czyli określania cech przywódców, przy czym akcent kładzie się na kompetencje interpersonalne oraz emocjonalne. Pomijając aspekty kompetencyjne, wiele uwagi kieruje się również na wyróżniki przywódcy, przejawiające się w relacjach z podwładnymi i zwolennikami. Na tych etapach rozwoju teorii przywództwa zakłada się, że przywódcą można się stać, co oznacza, że można podjąć określone działania, aby rozwijać zdolności przywódcze, przy czym początkowo działania te dotyczyły osób znajdujących się na najwyższych szczeblach zarządzania organizacją, a następnie rozwój zdolności przywódczych rozszerzono na wszystkie szczeble w hierarchii zarządzania organizacją.

Zgodnie z podejściem systemowym, w teorii zarządzania przywództwo powinno być postrzegane całościowo jako system⁶. Dopelnieniem trzech podstawowych komponentów przywództwa w organizacji, tj. przywódcy, jego zwolenników oraz kontekstu, są powiązania i interakcje ze zbiorem elementów, które tworzą organizację. Konsekwencją takiego rozumienia istoty przywództwa jest analiza rozwoju zdolności przywódczych nie tylko przez pryzmat umiejętności poszczególnych osób, lecz również przez rozwój całej organizacji. W podejściu systemowym przywództwo staje się kompetencją organizacji.

19.2. Rozwój przywódców i rozwój przywództwa w organizacji

W literaturze przedmiotu dotyczącej przywództwa funkcjonują dwa terminy: rozwój przywódców (*leaders development*) i rozwój przywództwa (*leadership development*). Niektórzy autorzy oba te pojęcia traktują jako tożsame, ale wg innych różnią się one. Klasycznym przykładem pracy, w której pokazano różnice między rozwojem przywódców a rozwojem przywództwa, jest opracowanie D.V. Daya⁷. Badacz ten wskazuje, że tradycyjnie konceptualizacja przywództwa odnosi się do indywidualnego poziomu umiejętności, przywództwo jednak stanowi również proces

⁶ Zob. J.J. Sosik, D.I. Jung, *Full Range Leadership Development. Pathways for People, Profit, and Planet*, Taylor and Francis Group, New York 2010, s. 47–49.

⁷ D.V. Day, *Leadership Development: A Review in Context*, „Leadership Quarterly” 2000, vol. 11, no. 4, s. 581–613.

społeczny, który angażuje każdego ze członków społeczeństwa (wspólnoty). W tym sensie można wyróżnić rozwój przywódców odnoszący się do jednostki oraz rozwój przywództwa odnoszący się do danej społeczności⁸. W celu wskazania różnic między rozwojem przywódców a rozwojem przywództwa autor ten odnosi się do czterech wymiarów: rodzaju kapitału, modelu przywództwa, podstawy kompetencji oraz umiejętności (tabela 19.1).

Tabela 19.1. Różnice między rozwojem przywódców a rozwojem przywództwa

Wymiary porównawcze	Cel rozwoju	
	przywódcą	przywództwo
Rodzaj kapitału	ludzie	społeczny
Model przywództwa	indywidualny: <ul style="list-style-type: none"> • władza osobista • wiedza • wiarygodność 	relacyjny: <ul style="list-style-type: none"> • zaangażowanie • wzajemny szacunek • zaufanie
Podstawowe kompetencje	intrapersonalne	interpersonalne
Umiejętności	samoświadomość: <ul style="list-style-type: none"> • świadomość emocjonalna • pewność siebie • znajomość siebie samoregulacja: <ul style="list-style-type: none"> • samokontrola • wiarygodność • odpowiedzialność • adaptacyjność samomotywacja: <ul style="list-style-type: none"> • inicjatywa • zaangażowanie • optymizm 	świadomość społeczna: <ul style="list-style-type: none"> • empatia • orientacja na usługi • świadomość polityczna umiejętności społeczne: <ul style="list-style-type: none"> • tworzenie więzi • orientacja zespołowa • katalizator zmian • zarządzanie konfliktami

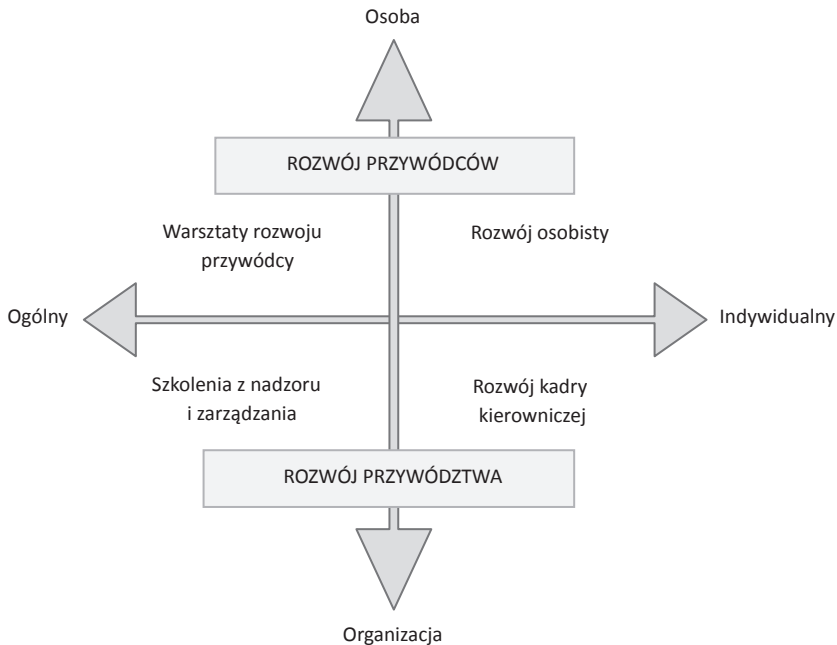
Źródło: D.V. Day, *Leadership Development: A Review in Context*, „Leadership Quarterly” 2000, vol. 11, no. 4, s. 584.

W ramach przedstawionych w tabeli 19.1 wymiarów rozwój przywódców jest związany z kapitałem ludzkim, rozwój przywództwa natomiast odnosi się do kapitału społecznego organizacji. W rozwoju przywódców nacisk kładzie się na rozwój indywidualnej wiedzy, umiejętności, zdolności związanych z pełnieniem formalnych ról przywódcy. W ten sposób rozwój przywódców stanowi inwestycję w kapitał ludzki. Rozwój ten koncentruje się na kształtowaniu samoświadomości, samoregulacji oraz samomotywacji poszczególnych osób. Rozwój przywództwa natomiast odnosi się do zasobów społecznych organizacji, które są „zakorzenione” w stosunkach pracy, przybierających formę kapitału społecznego. Kapitał społeczny jest budowany w wyniku wzajemnych relacji, współpracy, wymiany między członkami organizacji. Podstawą rozwoju przywództwa jest wykształcenie interpersonalnych

⁸ Ibidem, s. 583.

kompetencji prowadzących do zaangażowania, wzajemnego szacunku i zaufania. Rozwój przywództwa koncentruje się na kształtowaniu świadomości społecznej oraz na społecznych umiejętnościach.

Podobnie A. Nahavandi podkreśla, że chociaż określenia: rozwój przywódców i rozwój przywództwa są ze sobą powiązane i często używane w podobnym znaczeniu, to między tymi dwoma typami rozwoju występują różnice⁹. Różnią się one pod względem ukierunkowania na osobę lub organizację oraz stopniem, w jakim dostosowują się do indywidualnych potrzeb uczestników rozwoju (rysunek 19.1). Rozwój przywódców koncentruje się na indywidualnym, bardziej holistycznym podejściu do rozwoju samoświadomości i dostarczaniu umiejętności poprzez kształcenie zarówno ogólne, jak i indywidualne. Rozwój przywództwa natomiast odnosi się do rozwoju zdolności przywódczych jako atrybutu całej organizacji, a ma na celu kształtowanie zdolności przywódczych całej organizacji.



Rysunek 19.1. Poziomy rozwoju w organizacji

Źródło: A. Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ 2009, s. 330.

⁹ A. Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ 2009, s. 330–331.

W badaniach Center for Creative Leadership również występuje rozróżnienie między rozwojem przywódców a rozwojem przywództwa. Rozwój przywódców jest definiowany jako rozszerzanie kompetencji do efektywnego wypełniania roli przywódcy i realizacji procesów przywódczych, a rozwój przywództwa – jako zdolność zbiorowości do wyznaczania kierunku działania, współpracy oraz zaangażowania¹⁰.

Rozwój wiedzy dotyczącej przywództwa wskazuje, że na przywództwo w organizacji należy patrzeć całościowo, a nie tylko przez pryzmat osób pełniących w niej role przywódców. Zgodnie z tym, co pisze A.K. Koźmiński, przywództwo stanowi pewien „ważny zasób organizacji”, element jej potencjału społecznego: sumę zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych jej członków, aby możliwe było osiągnięcie celów, jakie stawia sobie organizacja¹¹. Przywództwo oznacza również dominujący w danej organizacji sposób pełnienia ról związanych z oddziaływaniem jednych jej członków na innych.

Całościowe spojrzenie na tworzenie przywództwa w organizacji daje rozwój przywództwa rozumiany jako kształtowanie kapitału społecznego organizacji. Kapitał społeczny jest uznany za pożądany element w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, który tkwi w relacjach społecznych i oznacza umiejętność współdziałania ludzi w obrębie danego przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu w celu realizacji wspólnych celów, co wiąże się z występowaniem przywództwa w organizacji. Jednym z podstawowych elementów składowych kapitału społecznego jest kapitał ludzki. Oznacza to, że rozwój przywództwa powinien być rozpatrywany szerzej od rozwoju przywódców. W związku z tym rozwój przywódców można traktować jako część składową rozwoju przywództwa. Zatem należy łączyć rozwój przywódców z rozwojem przywództwa w organizacji. Ponieważ jednym z trzech podstawowych komponentów przywództwa jest osoba przywódcy, dlatego organizacje powinny rozpocząć działania rozwojowe od skoncentrowania się na rozwoju przywódców (z umiejętnościami do generowania, wykorzystania i utrzymania kapitału społecznego), którzy następnie powinni wykorzystać swoje atrybuty do kształtowania przywództwa jako kompetencji organizacji.

¹⁰ Zob. *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, eds E.V. Velsor, C.D. McCauley, M.N. Ruderman, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 2, 405.

¹¹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 151–152.

Zakończenie

Ostatnie lata wskazują na wzrost zainteresowania aspektami związanymi z rozwojem przywódców i przywództwa. Początkowe działania w omawianym obszarze były związane z szybkim wzrostem liczby metod rozwoju przywódców oraz podkreślaniem znaczenia kompetencji przywódców, zwłaszcza kompetencji emocjonalnych i dotyczących wywierania wpływu na innych¹². Profesjoniści zajmujący się rozwojem przez wiele lat twierdzili, że rozwój w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza rozwój przywództwa, jest kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Przyjmując ten punkt widzenia, kierownictwo przedsiębiorstw zaczęło podejmować działania i inwestycje związane z rozwojem przywództwa, czyniąc ten rozwój jednym z priorytetów organizacji¹³. W przeszłości wykształcenie przywódcy traktowano jako element rozwoju dobrego menedżera. Obecnie efektywne przywództwo jest traktowane jako jeden z czynników sukcesu przedsiębiorstwa¹⁴.

Stworzenie silnego przywództwa w organizacji wymaga podjęcia odpowiednich działań rozwojowych, które pozwolą uczynić przywództwo jednym z atrybutów organizacji¹⁵. Rozwój kapitału społecznego, tworzonego przez ludzi i relacje między nimi, stanowi jeden z kluczowych elementów w drodze do tego celu.

Bibliografia

- Aitken P., Higgs M., *Developing Change Leaders. The Principles and Practices of Change Leadership Development*, Elsevier, Oxford 2010.
- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- Buus I., *The Evolution of Leadership Development: Challenges and Best Practice*, „Industrial and Commercial Training” 2005, vol. 37, no. 4.
- Day D.V., *Leadership Development: A Review in Context*, „Leadership Quarterly” 2000, vol. 11, no. 4.
- Goffee R., Jones G., *Dlaczego ktoś miałby Cię uważać za swojego przywódcę?*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 5.

¹² G. Hernez-Broome, R.L. Hughes, *Leadership Development: Past, Present, and Future*, „Human Resource Planning” 2004, vol. 27, no. 1, s. 25–28.

¹³ I. Buus, *The Evolution of Leadership Development: Challenges and Best Practice*, „Industrial and Commercial Training” 2005, vol. 37, no. 4, s. 185.

¹⁴ G. Hernez-Broome, R.L. Hughes, *Leadership Development...*, op.cit., s. 25.

¹⁵ S. McCallum, D. O'Connell, *Social Capital and Leadership Development. Building Stronger Leadership through Enhanced Relational Skills*, „Leadership & Organization Development Journal” 2009, vol. 30, no. 2, s. 153–157.

- Hernez-Broome G., Hughes R.L., *Leadership Development: Past, Present, and Future*, „Human Resource Planning” 2004, vol. 27, no. 1.
- Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- McCallum S., O’Connell D., *Social Capital and Leadership Development. Building Stronger Leadership through Enhanced Relational Skills*, „Leadership & Organization Development Journal” 2009, vol. 30, no. 2.
- Nahavandi A., *The Art and Science of Leadership*, Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ 2009.
- Sosik J.J., Jung D.I., *Full Range Leadership Development. Pathways for People, Profit, and Planet*, Taylor and Francis Group, New York 2010.
- The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, eds E.V. Velsor, C.D. McCauley, M.N. Ruderman, Jossey-Bass, San Francisco 2010.