



Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Katarzyna Grzesik
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Rozwój zdolności przywódczych w świetle wybranych koncepcji rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie

Streszczenie. Współczesne przedsiębiorstwa dysponują różnymi metodami rozwoju kompetencji swoich pracowników, w tym umiejętności przywódczych. Literatura przedmiotu wskazuje na stosowanie różnych podejść do rozwoju zdolności przywódczych pracowników. Celem artykułu jest przedstawienie rozwiązań, w ramach których przedsiębiorstwa mogą podejmować działania związane z rozwojem zdolności przywódczych swoich pracowników. W artykule przedstawiono wybrane koncepcje rozwoju przywódców, wśród których znalazły się: rozwój przywództwa oparty na rozwiązywaniu problemów oraz doświadczeniu, zintegrowany model rozwoju przywództwa, rozwój przywództwa powiązany z planowaniem sukcesji, według koncepcji J. Adaira, powiązany z zarządzaniem talentami, model rozwoju przywództwa wg *The Center for Creative Leadership* oraz model procesu rozwoju przywództwa T.D. Mac Ivera.

Słowa kluczowe: przywódca, rozwój przywódców, koncepcje rozwoju przywództwa

Wstęp

Warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw wpływają na wzrost wymagań dotyczących podnoszenia kompetencji pracowników. Aspekt ten przekłada się na wzrost zainteresowania praktykami związanymi z inwestowaniem w proces rozwoju pracowników, w tym w rozwój zdolności przywódczych. Jak zauważa J.C. Maxwell, pracowników, w odniesieniu do przywódców, można podzielić na cztery kategorie: przywódcy naturalni, ukształtowani, kształtujący się oraz potencjalni¹. W przedsiębiorstwie można zatem wyróżnić zarówno natural-

¹ J.C. Maxwell, *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, MEDIUM, Warszawa 1994, s. 11-12.



nych przywódców o wrodzonych predyspozycjach, jak i osoby, które rozwinęły już swoje zdolności przywódcze. Dla przedsiębiorstwa, obok koncentracji na dalszym rozwoju istniejących już przywódców, równie istotny powinien być rozwój przywódców, którzy dopiero się kształtują, jak również pracowników wyróżniających się potencjałem przywódczym, który można rozwijać.

Wśród przesłanek, które mogą skłaniać przedsiębiorstwa do podejmowania działań w zakresie rozwoju zdolności przywódczych pracowników, można wskazać następujące aspekty:

- obecne warunki funkcjonowania organizacji wpływają na konieczność ciągłego wprowadzania zmian, które wymagają przywódców do ich przeprowadzenia,
- zapotrzebowanie na przywódców staje się powszechne, to znaczy, że przywództwo przestaje być tylko wyróżnikiem danej organizacji i staje się niezbędnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej,
- naturalne przywództwo nie jest w stanie zaspokoić istniejących potrzeb w zakresie przywództwa,
- coraz powszechniejsze jest przekonanie o konieczności świadomego rozwijania i ukierunkowania pracowników o wysokim potencjale w zakresie opanowania przez nich umiejętności niezbędnych do odgrywania roli przywódcy,
- rozwój gospodarki opartej na wiedzy wpływa na potrzebę budowania odpowiednich relacji między przełożonymi a podwładnymi, wymagającymi określonych kompetencji przywódczych.

Współczesne przedsiębiorstwa dysponują różnymi metodami rozwoju umiejętności swoich pracowników, w tym umiejętności przywódczych. Metody te mają na celu zwiększenie wiedzy, kompetencji, umiejętności oraz doświadczeń związanych z pełnieniem ustalonych funkcji w przedsiębiorstwie, w tym funkcji przywódcy. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z różnych metod i technik pozwalających na kształtowanie przywódców². Zastosowanie konkretnych metod i technik powiązane jest z wystąpieniem określonych uwarunkowań wpływających na działalność rozwojową. Osadzenie pewnych metod i technik w ramach przyjętych zasad tworzących pożądane warunki rozwoju prowadzi do powstania określonej koncepcji charakteryzującej sposób konkretnego podejścia do kształtowania przywódców. Przegląd literatury przedmiotu wskazuje, że przedsiębiorstwa

² Do metod i technik wykorzystywanych w rozwoju zdolności przywódczych można zaliczyć m.in.: action learning, budowanie zespołu, coaching, e-learning, gry, indywidualne plany rozwojowe, mentoring, ocenę 360 stopni, ośrodek oceny, podnoszenie wagi stanowiska pracy, program szkoleniowy, programy akademickie, refleksję grupową, refleksję indywidualną, rozszerzenie zakresu pracy, samorozwój, service learning, symulacje, udział w projektach rozwojowych, urlopy naukowe, wewnętrzne szkolenia doraźne, współpracę z naczelną kadrą zarządzającą, współuczestnictwo, zewnętrzne działania rozwojowe, zewnętrzne szkolenia (por. A.J. Allen, N.S. Hartman, *Leader Development: An Exploration of Sources of Learning*, „Organization Development Journal” 2008, vol. 26, nr 2, s. 75-87).

mogą podchodzić do rozwoju zdolności przywódczych swoich pracowników w różny sposób. Działania te mogą mieć charakter doraźny lub systematyczny, jak również mogą być powszechnie stosowane lub zindywidualizowane dla danego przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu dostarcza różnych koncepcji rozwoju zdolności przywódczych, wśród których można wyróżnić m.in.: rozwój przywództwa oparty na rozwiązywaniu problemów, na doświadczeniu, zintegrowany model rozwoju przywództwa, rozwój przywództwa powiązany z planowaniem sukcesji, według koncepcji J. Adaira oraz powiązany z zarządzaniem talentami, model rozwoju przywództwa wg The Center for Creative Leadership oraz model procesu rozwoju przywództwa T.D. Mac Ivera.

Celem artykułu jest przedstawienie rozwiązań (koncepcji), w ramach których przedsiębiorstwa mogą podejmować działania związane z rozwojem zdolności przywódczych swoich pracowników. Artykuł został przygotowany na podstawie badań literaturowych.

1. Rozwój przywództwa oparty na rozwiązywaniu problemów

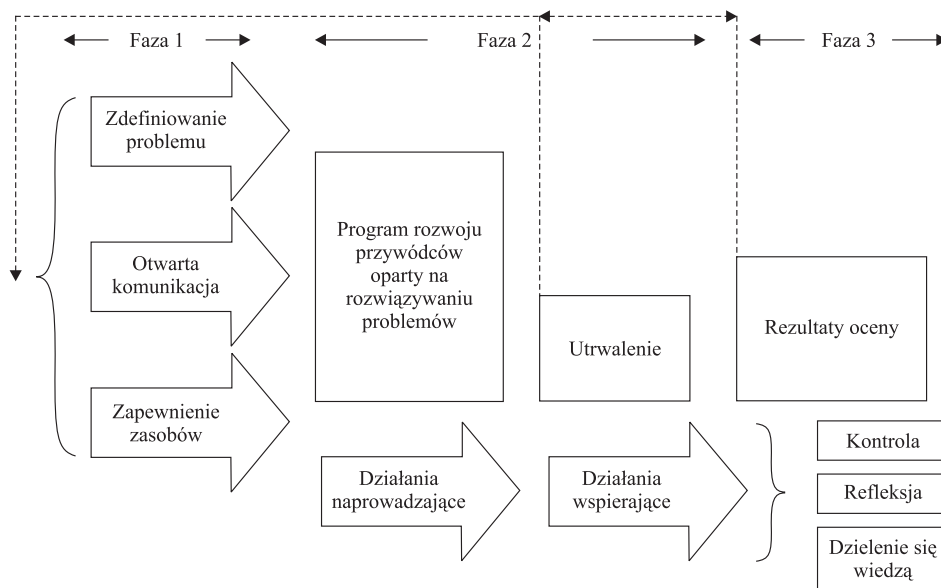
Pierwsza z zaprezentowanych koncepcji dotyczy rozwoju przywództwa wykorzystującego naukę polegającą na rozwiązywaniu problemów (*problem-based learning*)³. Jednym z kluczowych aspektów tego podejścia jest występowanie praktycznego problemu stanowiącego bodziec do zdobywania wiedzy i doświadczenia w wyniku jego rozwiązania. Oznacza to, że osoby uczestniczące w rozwoju są aktywnie włączone w rozwiązywanie określonego problemu i zdobywają wiedzę oraz doświadczenie poprzez zastosowanie danego rozwiązania w określonych warunkach. Zasadniczo nauka odbywa się w małych grupach, którym przewodzi osoba, pełniąca funkcję trenera i ułatwiająca naukę oraz stymulująca myślenie grupy poprzez interaktywną dyskusję. Zaproponowany przez R.K. Yeo schemat rozwoju przywództwa w ramach nauki opartej na rozwiązywaniu problemów składa się z trzech faz (zob. rys. 1).

Faza pierwsza zawiera założenia niezbędne do prawidłowego rozpoczęcia i przebiegu procesu, takie jak właściwe zdefiniowanie problemu, otwarta komunikacja oraz zapewnienie niezbędnych zasobów. Postawiony problem powinien być istotny dla danej organizacji, co oznacza, że powinien mieć bezpośredni wpływ na działalność organizacji, a jego rozwiązania powinny przynosić jej długoterminowe korzyści. Odpowiednio zdefiniowany problem stymuluje potencjał analityczny przywódcy do odkrywania, nauki i podejmowania decyzji, tym samym wzmacnia jego wewnętrzną motywację do bycia przywódcą. Kolejną kwestią istotną w tym

³ R.K. Yeo, *Problem-based learning: a viable approach in leadership development?*, „The Journal of Management Development” 2007, vol. 26, nr 9, s. 882-886.

procesie jest występowanie otwartego dialogu, podczas którego różne światopoglądy są sobie przeciwstawiane i poddawane negocjacom. Otwarta komunikacja pozwala na nieograniczone i innowacyjne odkrywanie różnych aspektów danego problemu, umożliwia głębokie i refleksyjne słuchanie, a także zniechęca do krytycznych osądów. Obok czynnika ludzkiego do realizacji procesu potrzebna jest odpowiednia infrastruktura, która będzie wspierała ten proces.

W drugiej fazie następuje rozwiązywanie problemu. Wskazane w niej działania naprowadzające odgrywają rolę kontrolera procesu. Oznacza to, że osoby rozwiązujące problem są wspierane przez trenera doświadczonego i wykwalifikowanego w nauce opartej na rozwiązywaniu problemów. Rola trenera sprowadza się do przekazywania fundamentalnych wskazówek, ułatwiania dialogu czy łączenia różnych perspektyw. W dalszym etapie trener wyznacza jednego z uczestników na opiekuna procesu rozwiązywania problemu. Od tego momentu trener pełni funkcję doradcy tej osoby.



Rys. 1. Proces rozwoju przywództwa w ramach nauki opartej na rozwiązywaniu problemów

Źródło: R.K. Yeo, *Problem-based learning: a viable approach in leadership development?*, „The Journal of Management Development” 2007, vol. 26, nr 9, s. 882.

W trzeciej fazie następuje ocena uzyskanych rezultatów. Osoby objęte rozwojem przywództwa zostają poddane ocenie w trzech obszarach: kontrola, refleksja oraz dzielenie się wiedzą. Obszary te stanowią trzy różne poziomy rozwoju, zarówno rozwoju poznawczego, jak i behawioralnego, będącego wynikiem uczestnictwa w procesie. Obszar kontroli odnosi się do ceny poziomu działania.

Od przywódców oczekuje się starannej analizy postawionego problemu poprzez stwarzanie możliwości dla dialogu i współpracy. Umiejętności uzyskane na tym poziomie powinny zawierać – przykładowo: dla kadry kierowniczej wyższego szczebla umiejętność wzbudzania zaufania do organizacji, dla kadry kierowniczej średniego szczebla umiejętność budowania zespołów, dla kadry kierowniczej niższego szczebla umiejętność rozpoznawania potencjału i budowanie zaangażowania. Obszar refleksji odnosi się do poziomu poznawczego, poprzez uczestnictwo w procesie rozwiązywania problemu. Przywódca może rozwijać umiejętności, takie jak otwartość umysłu, roztropność, wnikliwość czy spostrzegawczość. Obszar dzielenia się wiedzą odnosi się do poziomu uczenia się. Przywódcy poszukują nowej wiedzy przez zastosowanie konstruktywnego podejścia, które koncentruje się na kontekstowych granicach występujących w danej organizacji, a nie na conceptualnych ograniczeniach. Na tym poziomie przywódcy, przykładowo, zdobywają umiejętność rozumienia organizacji jako systemu struktur, procesów i kultur.

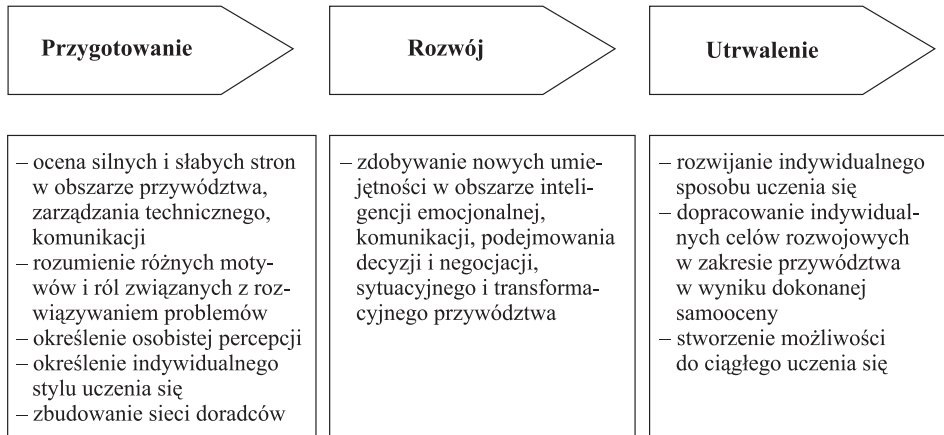
2. Rozwój przywództwa oparty na doświadczeniu

Następna koncepcja rozwoju przywództwa, zaproponowana przez R.J. Thomasa i P. Cheese'a, podkreśla rolę, jaką odgrywa doświadczenie w kształtowaniu przywódców (*experience-based leadership development*)⁴. W tym podejściu doświadczenie jest traktowane jako najlepszy nauczyciel. Ten sposób rozwoju pozwala na łączenie ze sobą doświadczeń zdobytych w pracy z doświadczeniami życiowymi oraz umiejętnościami rozwoju. Celem tego podejścia jest przygotowanie pracowników do ciągłego rozwoju opartego na zdobywanych doświadczeniach. Podejście to wiąże się z ciągłym wyciąganiem wniosków i dostrzeganiem zdolności wpływających na bycie skutecznym przywódcą, jak również dostrzeganiem możliwości rozwijania tych zdolności. Może ono być wykorzystywane do rozwoju wszystkich osób niezależnie od stopnia rozwoju ich kariery i zajmowanego stanowiska w strukturze organizacyjnej.

Podejście to zakłada występowanie trzech procesów, które razem stwarzają możliwość rozwoju umiejętności potrzebnych do odgrywania roli przywódcy na wszystkich poziomach organizacji oraz zachęcają do nieustannej nauki. Do procesów tych zaliczamy (zob. rys. 2):

- przygotowanie, czyli ocenę słabych i silnych stron w kluczowych obszarach, zrozumienie indywidualnych motywów działania i odgrywanych ról, rozpoznanie indywidualnych stylów uczenia się,
- rozwój, czyli zdobywanie nowych umiejętności we wskazanych obszarach,

⁴ R.J. Thomas, P. Cheese, *Leadership: experience is the best teacher*, „Strategy & Leadership” 2005, vol. 33, nr 3, s. 24-29.



Rys. 2. Model rozwoju przywództwa oparty na doświadczeniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.J. Thomas, P. Cheese, *Leadership: experience is the best teacher*, „Strategy & Leadership” 2005, vol. 33, nr 3, s. 25.

– utrwalenie, czyli dopracowanie indywidualnych celów rozwojowych, doskonalenie stylu uczenia się.

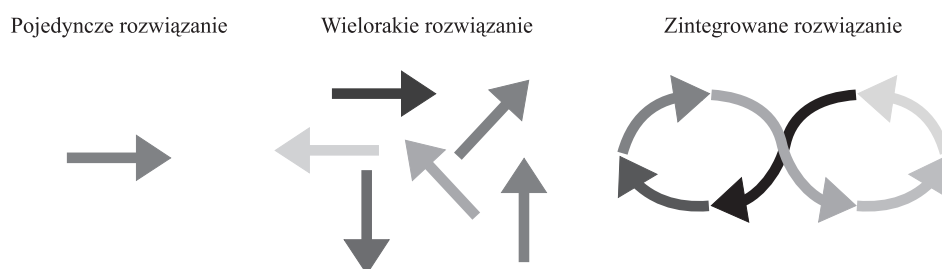
Podjęcie do rozwoju przywódców oparte na doświadczeniu pozwala na połączenie działań rozwojowych, które mogą występować w danej organizacji (szkolenia, ośrodek oceny, rozwój kariery, planowanie sukcesji) z bieżącą oceną pracy oraz innowacyjnym wykorzystywaniem informacji i technologii komunikacyjnych. Dodatkowo, przedstawiony sposób rozwoju przywódców wpływa na znaczące podniesienie umiejętności przywódców do dokumentowania własnych doświadczeń oraz umożliwia im w przyszłości objęcie roli coacha lub mentora dla potencjalnych przywódców.

3. Zintegrowany model rozwoju przywództwa

Kolejna z koncepcji rozwoju zdolności przywódczych, zintegrowany model rozwoju przywództwa (*integrated leadership development*)⁵, zakłada strategiczne, synergiczne i trwałe podejście do rozwoju. Aspekt strategiczny oznacza, że wszystkie opcje rozwoju koncentrują się na wspieraniu organizacji w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, synergiczny – związany jest z wyborem metod rozwoju, które wzajemnie się wzmacniają, natomiast aspekt trwałości wskazuje na traktowanie rozwoju przywódców jako długoterminowej perspektywy oraz jednego z priorytetów organizacji.

⁵ D. Weiss, V. Molinaro, *Integrated leadership development*, „Industrial and Commercial Training” 2006, vol. 38, nr 1, s. 3-11.

Przedsiębiorstwa w kształtowaniu obecnych i przyszłych przywódców mogą podejmować działania oparte na pojedynczej metodzie rozwoju lub korzystać z kilku różnych metod (zob. rys. 3). Jednakże wskazane podejścia mogą wiązać się z występowaniem ograniczeń związanych z brakiem powiązania podjętych działań ze strategią czy brakiem spójności w stosowaniu różnych metod. Dlatego przedsiębiorstwo, w celu lepszego rozwoju przywództwa, powinno podejmować działania wzajemnie spójne oraz zintegrowane z innymi zachowaniami przedsiębiorstwa.



Rys. 3. Możliwe rozwiązania z zakresu rozwoju zdolności przywódczych

Źródło: D. Weiss, V. Molinaro, *Integrated leadership development*, „Industrial and Commercial Training” 2006, vol. 38, nr 1, s. 7.

Wprowadzenie zintegrowanego podejścia do rozwoju przywództwa w przedsiębiorstwie zakłada realizację ośmiu etapów, czyli:

- stworzenie strategii dla zintegrowanego rozwoju przywództwa,
- powiązanie rozwoju przywództwa z wyzwaniami stojącymi przed organizacją,
- określenie kontekstu rozwoju przywództwa w organizacji,
- rozpoznanie potrzeb rozwojowych we wszystkich obszarach i poziomach organizacji,
- zaprojektowanie sposobu rozwoju przywódców,
- osadzenie rozwiązań z zakresu rozwoju przywództwa w kulturze organizacyjnej,
- wybór odpowiedniego momentu do rozwoju,
- zastosowanie mieszanej metodyki rozwoju.

Rozwój przywództwa wymaga dostępu do odpowiednich zasobów, jednakże organizacje, nie dysponując nieograniczonymi zasobami, które można przeznaczyć na rozwój, powinny tworzyć strategie, które będą optymalizować dostępne zasoby i inwestycje w taki sposób, aby zapewnić organizacji trwałą przewagę konkurencyjną. Rozwój przywództwa nie powinien być traktowany jako rozwój dla samego rozwoju, lecz jako wsparcie dla ogólnej strategii biznesowej organizacji. Opcje rozwoju powinny być dostosowane do potrzeb organizacji. Umożliwi to

skoncentrowanie się na rozwoju kompetencji, które będą potrzebne przywódcom w przyszłości, czyli przygotowaniu przywódców zdolnych do odnoszenia sukcesów. Kolejnym krokiem jest sformułowanie modelu przywództwa, który jasno artykułuje, co oznacza przywództwo dla organizacji. Model ten powinien służyć jako centralny punkt do zdefiniowania możliwych opcji rozwoju. Należy również określić filozofię organizacji w zakresie przywództwa, wskazać, dlaczego przywództwo jest ważne dla organizacji i w jaki sposób przywódcy będą kształtowani. W rozwoju należy uwzględniać zarówno aspekt globalny, jak i lokalny. Organizacja powinna uwzględniać potrzeby rozwojowe wszystkich przywódców organizacji we wszystkich obszarach swojej działalności. Zintegrowane podejście do rozwoju przywództwa wymaga od organizacji ciągłego monitorowania jej otoczenia oraz odpowiedzi na jego wymagania. Opcje rozwojowe powinny być dostosowane do kultury organizacji. Zintegrowane podejście koncentruje się na wyborze właściwego momentu do rozwoju przywódcy. Dobry moment stanowi zmiana roli, gdyż każda nowa rola oznacza nowe wyzwania i nową presję. Zastosowanie mieszanej metodyki w rozwoju oznacza wybór opcji rozwoju z obszaru oceny, coachingu, nauki i doświadczeń oraz połączenie ich w taki sposób, aby wspólnie przyczyniły się do powstania efektu synergii.

4. Rozwój przywództwa powiązany z planowaniem sukcesji

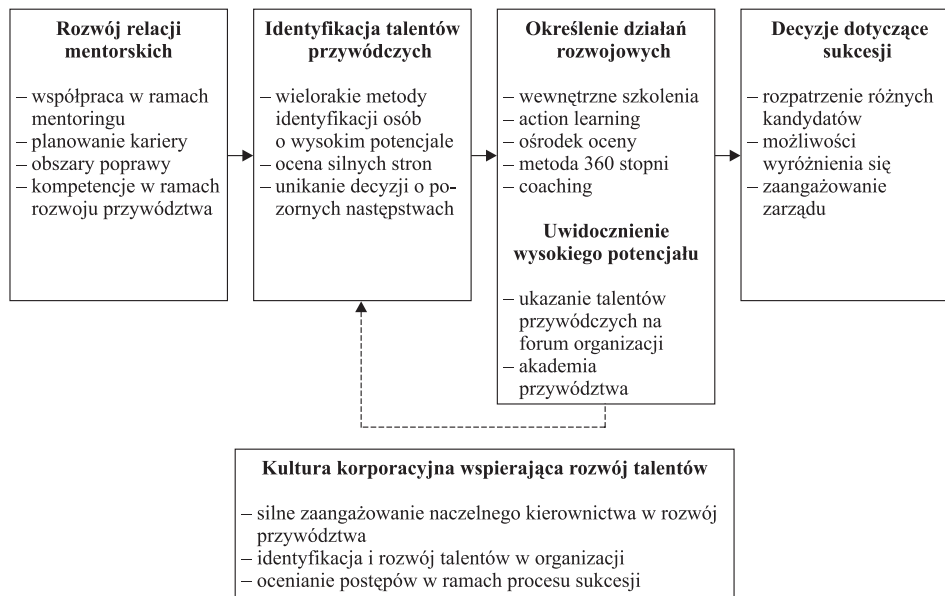
Następna koncepcja zaproponowana przez K.G. Grovesa przedstawia powiązanie rozwoju przywództwa z planowaniem sukcesji poprzez optymalne zaangażowanie menedżerów w rozwój przywódców oraz wspierającą kulturę organizacyjną⁶. Połączenie praktyk związanych z rozwojem przywództwa z praktykami dotyczącymi planowania sukcesji wymaga od organizacji spełnienia określonych warunków, do których zalicza się:

- rozwijanie organizacyjnej sieci mentoringu poprzez zaangażowanie wszystkich menedżerów w relacje mentorskie z pracownikami o wysokim potencjale,
- zapewnienie menedżerom uczestnictwa w organizacyjnych metodach identyfikacji pracowników o wysokim potencjale,
- pełne zaangażowanie menedżerów wszystkich szczebli w działania związane z rozwojem przywódców,
- zapewnienie elastycznego i płynnego procesu planowania sukcesji poprzez unikanie pozornych następstw, ciągłą aktualizację listy osób o wysokim potencjale oraz podejmowanie decyzji dotyczących sukcesji przy uwzględnieniu szerokiego zakresu kandydatów,

⁶ K.G. Groves, *Integrating leadership development and succession planning best practices*, „Journal of Management Development” 2007, vol. 26, nr 3, s. 244-254.

- stworzenie na forum organizacji możliwości prezentacji kierownictwu naczelnemu, członkom zarządu, udziałowcom osób charakteryzujących się wysokim potencjałem,
- utworzenie kultury organizacyjnej wspierającej rozwój przywództwa przez nagradzanie aktywnego zaangażowania menedżerów w rozwój przywódców,
- ocenę efektywności praktyk związanych z rozwojem przywództwa.

W przedstawionym modelu (zob. rys. 4) punktem wyjścia do rozwoju przywódców w organizacji jest rozwój relacji mentorskich, zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Relacje mentorskie składają się z dyskusji dotyczących planowania kariery, oceny silnych stron i obszarów wymagających rozwoju, określenia wymaganych kompetencji przywódczych.



Rys. 4. Połączenie rozwoju przywództwa z planowaniem sukcesji

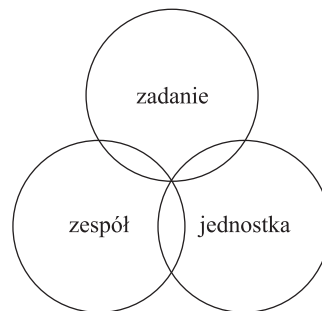
Źródło: K.G. Groves, *Integrating leadership development and succession planning best practices*, „Journal of Management Development” 2007, vol. 26, nr 3, s. 246.

Wskazane relacje przyczyniają się do współpracy w ramach identyfikacji osób charakteryzujących się wysokim potencjałem. Osoby te biorą udział w działaniach rozwojowych, wśród których można wyróżnić wewnętrzne szkolenia, projekty action learning, ośrodek oceny, metodę 360 stopni, coaching. Następnie poszczególne osoby mają możliwość wykazania się zdobytymi i rozwijanymi umiejętnościami przywódczymi. Końcowy etap stanowi podjęcie decyzji o ob-

sadzeniu danego stanowiska. Podejmowane na poszczególnych etapach działania powinny być wspierane przez odpowiednio ukształtowaną kulturę organizacyjną.

5. Rozwój przywódców według koncepcji Johna Adaira

W tym podejściu podstawą w rozwoju umiejętności przywódczych jest wykorzystanie stworzonej przez J. Adaira koncepcji przywództwa zorientowanego na działanie. Koncepcja ta opiera się na trzech obszarach potrzeb, tworzących model trzech okręgów (zob. rys. 5). Każdy obszar potrzeb wpływa na dwa pozostałe, dlatego nie należy ich rozpatrywać oddzielnie. Poszczególne obszary zawierają działania, które umożliwiają realizację zadania, gwarantują spójność zespołu i zaspokajają indywidualne potrzeby członków grupy. Rolą przywódcy jest zapewnienie równowagi między tymi obszarami, tak aby żaden z nich nie został zaniedbany w wyniku nadmiernego skupienia się na innym.



Rys. 5. Model trzech okręgów J. Adaira

Źródło: J. Adair, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 117.

Kształcenie przywódców oparte na realizacji ich roli wyznaczonej przez trzy okręgi może odbywać się na różnych poziomach odpowiadających podstawowym szczeblom organizacyjnym, czyli na poziomie strategicznym, operacyjnym i zespołowym. Autor tego podejścia proponuje, aby przedsiębiorstwa rozpoczęły rozwój zdolności przywódczych od opracowania koncepcji strategicznego rozwoju przywódców, którą nazwał „główną platformą efektywnego programu szkoleń liderów”⁷. Do niezbędnych warunków, które umożliwią zbudowanie wspomnianej platformy należy zaliczyć:

- opracowanie strategii rozwijania umiejętności przywódczych,
- selekcję,
- szkolenie liderów,

⁷ J. Adair, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 47.

- opracowanie zasad rozwoju kariery,
- powierzenie menedżerom liniowym roli mentorów przyszłych liderów,
- samorozwój,
- rozwijanie cech i umiejętności lidera strategicznego.

Przedstawione warunki dotyczą przede wszystkim rozwoju przywódcy strategicznego, który następnie odpowiada za wybór i szkolenie przywódców operacyjnych i zespołowych. Oznacza to, że przywódcy powinni kształcić następną generację przywódców. Jednakże szkolenie przywódców, niezależnie od poziomu, nie polega na prostym przekazywaniu im wiedzy i umiejętności, lecz na dostarczaniu inspiracji do rozwoju, wzbudzaniu entuzjazmu i zaangażowania oraz przekazywaniu wzorców dobrych praktyk.

6. Rozwój przywództwa powiązany z zarządzaniem talentami

Następna koncepcja rozwoju zdolności przywódczych traktuje przywództwo jako talent. Oznacza to, że poszukiwanie i rozwój przywódców w przedsiębiorstwie może znajdować swoje odzwierciedlenie w strukturze zarządzania talentami organizacji. Jednakże, aby rozwój przywództwa stanowił odzwierciedlenie skutecznego zarządzania talentami w przedsiębiorstwie, wymagane jest podjęcie takich działań, jak:

- ocena potrzeb, która pomaga w identyfikacji specyficznych dla danej organizacji kompetencji przywódczych (wyjaśnienie tych potrzeb ukierunkowuje proces i strukturę działań zmierzających do rozwoju przywództwa oraz innych procesów związanych z zarządzaniem talentami),
- ukierunkowanie rozwoju przywództwa wymaga indywidualnego podejścia do poszczególnych pracowników,
- ocena efektywności podjętych działań w ramach stosowanych programów rozwoju przywództwa oraz systemu zarządzania talentami,
- efektywna komunikacja poprzez przekazywanie informacji zwrotnych oraz stosowanie coachingu,
- zaangażowanie w zdobywanie wiedzy (zdobywanie i rozwijanie zdolności przywódczych możliwe jest w wyniku zdobywania doświadczenia i nauki na jego podstawie oraz w wyniku zdobywania wiedzy teoretycznej)⁸.

Podstawą do opracowania programu zarządzania talentami, w tym talentami przywódczymi, jest właściwa identyfikacja oraz pomiar talentu. Pełen proces

⁸ C. McCauley, M. Wakefield., *Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*, „The Journal for Quality and Participation” 2006, vol. 29, nr 4, s. 6-7.

identyfikacji i pomiaru talentów w przedsiębiorstwie powinien składać się z następujących etapów:

– pierwszy – określenie podstawowych celów programu zarządzania talentami. Najczęściej wymienia się takie cele, jak: chęć zwiększenia efektywności całej organizacji, trudność pozyskania utalentowanych pracowników na zewnętrznym rynku pracy, potrzebę wewnętrznego rozwoju grup przyszłych liderów, przywiązanie osób o wysokim potencjale do organizacji czy też rozszerzenie wachlarza narzędzi motywacyjnych,

– drugi – zdefiniowanie pojęcia talent w odniesieniu do danego przedsiębiorstwa. Należy tu uwzględnić następujące kwestie: czy jest on rozpatrywany w perspektywie indywidualnej czy organizacyjnej, czy jest pojęciem organizacyjnym, czy uzależnionym od kontekstu danej organizacji oraz czy zarządzanie talentami jest dla wybranych, czy dla wszystkich pracowników,

– trzeci – określenie struktury wymagań stawianych pracownikom oraz kryteriów zaliczenia pracownika do grupy talentów⁹.

Poszukiwanie i rozwój przywódców w organizacji można odnieść do kwestii związanych z zarządzaniem talentami pracowniczymi sfery zarządczej – talentami kierowniczymi. Działania związane z zarządzaniem talentami Tadeusz Listwan przedstawia jako trzyletowy proces składający się z wejścia, transformacji i wyjścia¹⁰.

Wejście rozumiane jest jako pozyskiwanie talentów. Może dokonywać się zarówno ze źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Organizacje w doborze kandydatów wykorzystują wiele technik i kryteriów diagnozujących potencjał osobowy i intelektualny danego kandydata. W obu przypadkach istotne znaczenie stanowi określenie profilu poszukiwanego kandydata dostosowanego do potrzeb danej organizacji. Po wyborze określonych kandydatów dokonuje się planowania ich rozwoju, który może być realizowany za pomocą programów rozwoju talentów.

Transformacja polega na rzeczywistym oddziaływaniu na utalentowanych pracowników zgodnie z przyjętymi celami ich rozwoju. Etap ten obejmuje doskonalenie, przemieszczanie i awanse, a także stymulowanie do rozwoju i aktywności oraz ocenianie pracowników. Działania te prowadzą do rozwoju utalentowanych pracowników, przygotowując ich do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności.

Wyjście oznacza odejścia utalentowanych pracowników z organizacji. W ujęciu ogólnym odejścia z firmy mogą być interpretowane jako skutek niedotrzymania kontraktu psychologicznego, nieekwiwalentności wymiany między organizacją

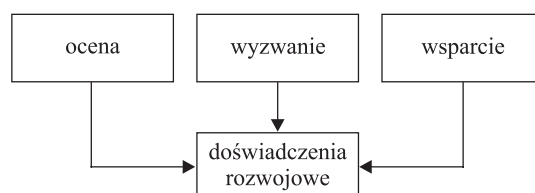
⁹ A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 56-57.

¹⁰ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, s. 21.

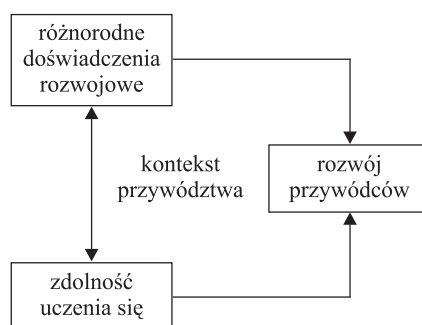
a pracownikiem. Organizacja może monitorować przyczyny odejść utalentowanych pracowników, aby podjąć odpowiednie działania. Obserwacja utalentowanych pracowników pozwala dostrzec z wyprzedzeniem sygnały świadczące o gotowości ich odejścia z organizacji oraz pozwala na podjęcie kroków zaradczych.

7. Model rozwoju przywództwa według The Center for Creative Leadership

The Center for Creative Leadership (CCL) traktuje rozwój przywódców jako proces (zob. rys. 7), który wymaga dostarczenia różnorodnych doświadczeń rozwojowych (*developmental experiences*), określenia zdolności do uczenia się oraz osadzenia rozwoju w kontekście danej organizacji¹¹.



Doświadczenia rozwojowe



Proces rozwoju

Rys. 7. Model rozwoju przywódców

Źródło: C.D. McCauley, E.V. Velsor, M.N. Ruderman, *Introduction: Our View of Leadership Development*, w: *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, red. E.V. Velsor, C.D. McCauley, M.N. Ruderman, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 4.

¹¹ C.D. McCauley, E.V. Velsor, M.N. Ruderman, *Introduction: Our View of Leadership Development*, w: *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, red. E.V. Velsor, C.D. McCauley, M.N. Ruderman, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 4-14.

Doświadczenia rozwojowe oraz zdolność do uczenia się wzajemnie na siebie oddziałują. Ludzie uczą się z tych samych doświadczeń w różnym stopniu i w różny sposób. Zdolność do uczenia się jest złożoną kombinacją czynników motywacyjnych, czynników personalnych oraz taktyki uczenia się. Każdy proces rozwoju przywódcy jest zakorzeniony w określonym kontekście przywództwa, który zawiera elementy, takie jak: kultura narodowa, wiek i płeć, warunki ekonomiczne, misja i cele organizacji, strategia biznesowa. Może również uwzględniać bardziej specyficzne dla danej jednostki elementy, takie jak miejsce w strukturze organizacyjnej, przynależność społeczną czy aktualne wyzwania. Czynniki te wpływają na dobór odpowiednich metod wykorzystywanych w rozwoju przywódcy.

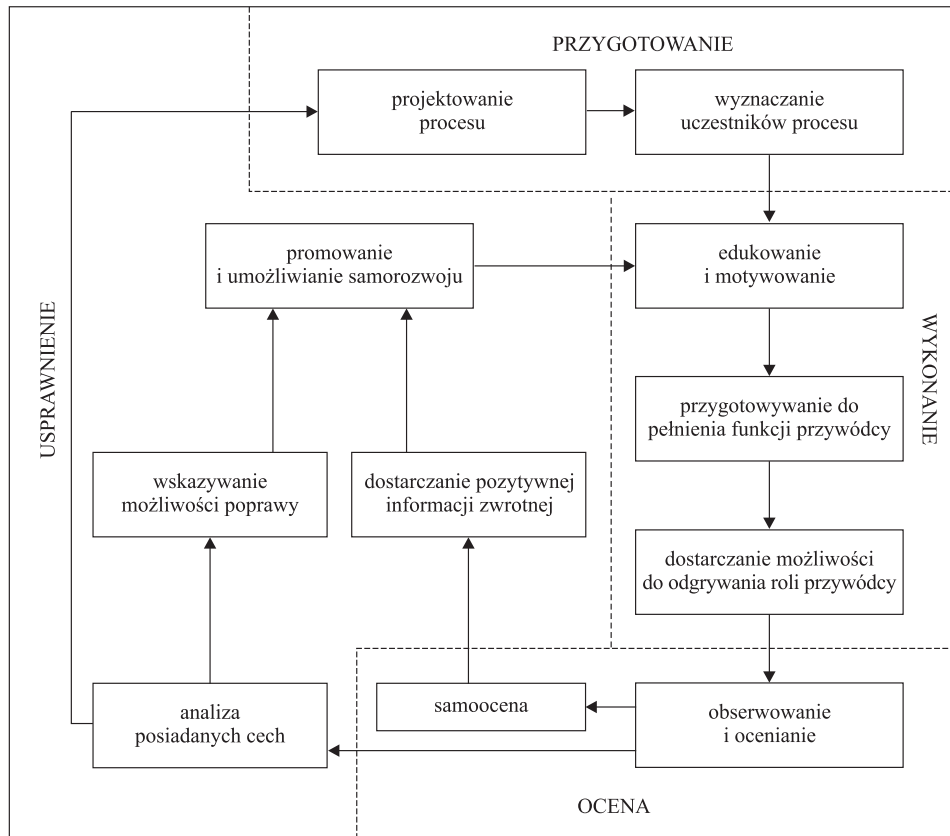
Model procesu rozwoju przywództwa zaproponowany przez CCL zakłada uwzględnianie trzech obszarów wpływających na doświadczenia rozwojowe, do których zalicza się ocenę, wyzwanie i wsparcie (*assessment, challenge, support*). Ocena obejmuje zbieranie danych dostarczających informacji o silnych i słabych stronach danych osób oraz ich potrzebach rozwojowych. Proces gromadzenia i interpretacji informacji może być formalny i nieformalny. Informacje te mogą być związane z samooceną, mogą pochodzić z analiz organizacji lub od innych osób, zarówno związanych z daną organizacją, jak i spoza niej. Wyzwanie oznacza postawienie osób przed nowymi testowymi, często wieloznacznymi i złożonymi działaniami umożliwiającymi im rozwój. Wyzwanie związane jest z sytuacją, która wymaga zastosowania umiejętności znajdujących się obecnie poza zdobytymi zdolnościami. Pozwala na zastosowanie nowego sposobu myślenia i działania. Natomiast wsparcie podczas procesu rozwoju polega na dostarczaniu motywacji i wiary w możliwość nauki, rozwoju i zmiany.

8. Model procesu rozwoju przywództwa T.D. Mac Ivera

W ostatniej z przedstawionych koncepcji, korzystając z badań opartych na teorii ugruntowanej (*grounded theory research*), T.D. Mac Iver opracował model procesu rozwoju przywództwa w organizacji¹². Badacz uważa, że rozwój przywódców w organizacji powinien stanowić wewnętrzny proces, a nie zewnętrzny program. Istotą procesu ma być pomoc jednostce w zrozumieniu i poprawie zachowań przywódcy przez stworzenie możliwości zdobycia praktyki w tym zakresie. Model ten opiera się na cyklu *plan, do, check, improve* (zob. rys. 8). W ramach tego cyklu wyróżniamy następujące składowe procesy rozwoju przywództwa:

– przygotowanie, obejmujące projektowanie procesu i wyznaczanie uczestników procesu. Projektowanie procesu oznacza przygotowanie założeń, zbadanie środków niezbędnych do realizacji procesu, zintegrowanie procesu z codzienną

¹² T.D. Mac Iver, *A grounded theory approach to build a practical model for developing leadership within American information technology companies* [Dissertation], Colorado Technical University 2000.



Rys. 8. Proces rozwoju przywództwa

Źródło: T.D. Mac Iver, *A grounded theory approach to build a practical model for developing leadership within American information technology companies* [Dissertation], Colorado Technical University 2000, s. 184.

pracą. Wyznaczanie uczestników, czyli wszystkich osób związanych z realizacją procesu: osób objętych rozwojem, trenerów, osób oceniających,

– wykonanie, składające się z działań związanych z edukowaniem i motywowaniem, przygotowywaniem do pełnienia funkcji przywódcy oraz dostarczaniem możliwości do odgrywania tej roli. Edukowanie i motywowanie oznacza wyjaśnianie procesu, przygotowanie trenerów i kontrolerów oraz wskazanie wartości związanych z rozwojem. Przygotowanie do odgrywania roli przywódcy wiąże się z podjęciem działań rozwijających kompetencje, a dostarczanie możliwości do tego zadania oznacza zastosowanie metod pozwalających w sposób praktyczny zdobywać umiejętności potrzebne do realizacji tej roli w przedsiębiorstwie,

- ocenę, zawierającą zarówno ocenę zewnętrzną w formie bezpośrednich obserwacji, jak i formalną, a także samoocenę dotyczącą uczestnictwa w poszczególnych elementach procesu,
- usprawnienie, obejmujące analizę formalnych ocen umożliwiającą wskazywanie możliwości poprawy procesu oraz informację zwrotną mającą na celu umożliwianie samorozwoju.

Zakończenie

Przedstawione powyżej koncepcje odnoszące się do rozwoju zdolności przywódczych pokazują, że nie ma jednego uniwersalnego sposobu rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z gotowych rozwiązań oferowanych przez poszczególne przedstawione powyżej podejścia lub opracować własne rozwiązania, bazując na wybranych elementach różnych koncepcji. Jednakże, niezależnie od wybranego sposobu rozwoju, istotne jest to, aby podejmowane działania zostały zintegrowane ze sobą oraz z innymi procesami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi.

Niewątpliwie wybór danej koncepcji powinien być związany z przyjętymi celami rozwoju przywódców w danym przedsiębiorstwie. Uwzględniając podstawowe cele tego rozwoju, za adekwatne koncepcje służące do ich realizacji można przyjąć następujące przykłady:

- w przypadku doskonalenia obecnych przywódców – rozwój przywództwa oparty na doświadczeniu,
- w przypadku budowania silnej grupy talentów przywódczych – rozwój przywództwa powiązany z zarządzaniem talentami,
- w przypadku zmiany na stanowiskach osób zarządzających przedsiębiorstwem – rozwój przywództwa powiązany z planowaniem sukcesji.

Dodatkowo przy podejmowaniu inicjatywy w zakresie rozwoju przywódców, z uwagi na liczbę zatrudnionych osób, małe i duże przedsiębiorstwa mogą mieć różne potrzeby dotyczące liczby przywódców. W związku z tym w przypadku małych przedsiębiorstw rozwój przywódców może mieć głównie charakter doraźny i bazować na wybranych metodach i technikach rozwoju. Natomiast w przypadku dużych przedsiębiorstw może mieć on charakter cykliczny, systemowy oraz zostać osadzony w kulturze organizacyjnej i powiązany ze strategią przedsiębiorstwa.

Przedstawione w pracy koncepcje akcentują jako siłę napędową rozwoju przywódców różne aspekty, takie jak: doświadczenie, nauka oparta na rozwiązywaniu problemów, zarządzanie talentami, integracja z bieżącą działalnością czy łączenie rozwoju z innymi procesami w przedsiębiorstwie. Oznacza to, że rozwój zdolno-

ści przywódców może zostać oparty na działalności związanej z rozwiązywaniem praktycznych problemów oraz na zdobywaniu doświadczenia, jak również na budowaniu talentów w przedsiębiorstwie oraz powiązaniu tego rozwoju z innymi obszarami działalności przedsiębiorstwa. Na przebieg działalności rozwojowej mają wpływ również indywidualne predyspozycje osób objętych rozwojem, co oznacza, że wykorzystywane w ramach rozwoju metody i techniki powinny dostarczać różnych bodźców do rozwoju zarówno z zakresu nowych wyzwań, oceny, jak i wsparcia. Niezależnie od wiodącej idei danej koncepcji rozwoju przywództwa, przedstawione koncepcje charakteryzują się występowaniem wspólnych uwarunkowań decydujących o skuteczności podejmowanej działalności rozwojowej. Tabela 1 przedstawia, istotne z punktu widzenia autora niniejszej pracy, podobieństwa zaprezentowanych koncepcji rozwoju przywódców (akcentowane przez daną koncepcję wyróżniki zostały w tabeli odznaczone za pomocą „x”).

Tabela 1. Podobieństwo pomiędzy koncepcjami rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie

Wyróżnik	Koncepcja rozwoju przywódców							
	Rozwój przywództwa oparty na rozwiązywaniu problemów	Rozwój przywództwa oparty na doświadczeniu	Zintegrowany model rozwoju przywództwa	Rozwój przywództwa powiązany z planowaniem sukcesji	Rozwój przywództwa według koncepcji J. Adaira	Rozwój przywództwa powiązany z zarządzaniem talentami	Model rozwoju przywództwa według CCL	Model procesu rozwoju przywództwa T.D. Mac Ivera
Traktowanie rozwoju przywódców jako proces	x	x	x	x	x	x	x	x
Uwzględnienie rozwoju przywódców w strategii przedsiębiorstwa	x		x		x	x		
Kultura organizacyjna wspierająca rozwój przywódców	x		x	x		x	x	x
Wsparcie ze strony najwyższego kierownictwa	x	x		x	x	x		x
Promowanie metod rozwoju pozwalających na praktyczne zastosowanie zdobytej wiedzy	x	x	x	x		x	x	x

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując przegląd przedstawionych w pracy koncepcji, do uwarunkowań, które powinny być uwzględniane przy podejmowaniu działalności w zakresie rozwoju przywódców, należy zaliczyć:

- powiązanie rozwoju przywódców ze strategią przedsiębiorstwa, z wyzwaniami stojącymi przed przedsiębiorstwem,
- określenie profilu przywódcy i osadzenie rozwoju przywódców w określonym kontekście przywództwa odnoszącym się do danego przedsiębiorstwa,
- określenie celu rozwoju przywódców,
- powiązanie rozwoju przywódców z innymi procesami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi,
- osadzenie rozwoju przywództwa w kulturze organizacyjnej,
- wsparcie działalności rozwojowej przez najwyższą kadre kierowniczą,
- traktowanie rozwoju przywódców jako wewnętrznego procesu powiązanego z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa.

Należy również podkreślić, że rozwój przywódców wymaga dostępu do odpowiednich zasobów przedsiębiorstwa zarówno ludzkich, jak i finansowych, materialnych i informacyjnych, co wskazuje na konieczność rozpatrywania rozwoju przywództwa jako planowanej inwestycji o charakterze długoterminowym.

Literatura

- Adair J., *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- Allen A.J., Hartman N.S., *Leader Development: An Exploration of Sources of Learning*, „Organization Development Journal” 2008, vol. 26, nr 2.
- Groves K.G., *Integrating leadership development and succession planning best practices*, „Journal of Management Development” 2007, vol. 26, nr 3.
- Kaczmarek A., Sienkiewicz Ł., *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Mac Iver T.D., *A grounded theory approach to build a practical model for developing leadership within American information technology companies*, Dissertation, Colorado Technical University 2000.
- McCauley C.D., Velsor E.V., Ruderman M.N., *Introduction: Our View of Leadership Development*, w: *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, red. E.V. Velsor, C.D. McCauley, M.N. Ruderman, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- McCauley C., Wakefield M., *Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*, „The Journal for Quality and Participation” 2006, vol. 29, nr 4.
- Maxwell J.C., *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, MEDIUM, Warszawa 1994.
- Thomas R.J., Cheese P., *Leadership: experience is the best teacher*, „Strategy & Leadership” 2005, vol. 33, nr 3.
- Weiss D., Molinaro V., *Integrated leadership development*, „Industrial and Commercial Training” 2006, vol. 38, nr 1.
- Yeo R.K., *Problem-based learning: a viable approach in leadership development?*, „The Journal of Management Development” 2007, vol. 26, nr 9.