

Katarzyna Grzesik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

UWARUNKOWANIA ROZWOJU PRZYWÓDCÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: We współczesnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw rozwój przywództwa staje się kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej. Aspekt ten przekłada się na wzrost zainteresowania praktykami związanymi z rozwojem przywódców w przedsiębiorstwach.

Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań związanych z rozwojem przywództwa we współczesnych przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: przywódca, przywództwo, rozwój przywódcy.

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa zmagają się z brakiem talentów przywódczych, co powoduje, że zapotrzebowanie na rozwój przywódców ciągle rośnie [Vardiman, Houghton, Jinkerson 2006, 93-94]. Przedsiębiorstwa dysponują różnymi metodami rozwoju umiejętności swoich pracowników, w tym umiejętności przywódczych. Najlepsze przedsiębiorstwa na świecie, nawiązując do imperatywu kapitału intelektualnego, jako uwarunkowania konkurencyjności, przywiązują dużą wagę do procesów kształtowania przywódców¹. Procesy te mają na celu zwiększenie wiedzy, kompetencji, umiejętności oraz doświadczeń związanych z pełnieniem roli przywódcy w przedsiębiorstwie. Narzędziem wykorzystywanym w realizacji tych procesów są programy rozwoju przywódców, zawierające działania mające na celu kształtowanie przywódców. Aby tworzone przez przedsiębiorstwa programy przyniosły wymagane korzyści, przedsiębiorstwa powinny w swojej działalności uwzględniać potrzebę takiego rozwoju. Dla przedsiębiorstwa oznacza to również spełnianie określonych wymagań z tym związanych.

¹ Przywódca rozumiany jako osoba posiadająca cechy i umiejętności, które pozwalają jej pokierować grupą osób tak, aby grupa ta skutecznie realizowała swoje zadania, stanowiła spójny zespół oraz zaspokajała indywidualne potrzeby członków zespołu.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwie szerokiego spektrum uwarunkowań związanych z rozwojem przywódców w przedsiębiorstwie. Artykuł oparty jest na badaniach literaturowych².

2. Podejście do rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie

Rozwój przywództwa związany jest ze sposobem pojmowania przez przedsiębiorstwa jego natury oraz wpływu na ich funkcjonowanie. Ostatnie lata wskazują na wzrost zainteresowania tym zagadnieniem. Początkowe działania w omawianym obszarze związane były z szybkim wzrostem liczby metod rozwoju przywódców oraz podkreśleniem znaczenia kompetencji przywódców, szczególnie kompetencji emocjonalnych i dotyczących wywierania wpływu na innych. W przeszłości wykształcenie przywódcy traktowano jako element rozwoju dobrego menedżera. Obecnie efektywne przywództwo jest traktowane jako jeden z czynników sukcesu przedsiębiorstwa. W przeciwieństwie do poprzednich lat przywództwo nie koncentruje się już głównie na kompetencjach osoby przywódcy, lecz stanowi proces, którego rezultatem jest stworzenie relacji współpracy między przywódcą a podwładnymi mu osobami [Hernez-Broome, Hughes 2004, s. 25-28].

W tabeli 1 przedstawiono zmianę paradygmatu kształcenia przywódców w przedsiębiorstwie. Zawarte w niej informacje wskazują, że obecnie przedsiębiorstwa przejmują inicjatywę dotyczącą rozwoju przywódców wewnątrz swoich struktur. Rozwojem nie są już objęte tylko najwyższe szczeble zarządzania, lecz podkreśla się potrzebę rozwoju przywództwa na wszystkich poziomach zarządzania. W rozwoju przywództwa kładzie się nacisk na zdobywanie wiedzy specjalistycznej i koncentrację na danej branży. Istotne znaczenie ma uwzględnianie wyzwań stojących przed przedsiębiorstwem.

Tabela 1. Zmiana paradygmatu kształcenia przywódców

Lata 1960-1980	Lata 1990 przyszłość
Wiedza funkcyjna	Wiedza specjalistyczna
Na zewnątrz przedsiębiorstwa	Wewnątrz przedsiębiorstwa
Nauka przez case study	Nauka przez zaangażowanie
Porównania międzybranżowe	Koncentracja na danej branży
Odniesienie do wiedzy teoretycznej/analizycznej	Odniesienie do wyzwań organizacji
Zarezerwowany dla jednego lub dwóch wyższych poziomów zarządzania	Przejsięcie kaskadowe na wszystkie poziomy zarządzania oraz poprzez funkcje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Guarrero 2004, s. 48].

² Artykuł powstał w ramach projektu badawczego promotorskiego pt. *Identyfikacja rozwiązań stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju przywódców oraz ocena stopnia ich zaawansowania*, kierownik projektu: dr hab. Grażyna Osbert-Pociecha, prof. UE, projekt badawczy nr N N115 002538.

Dodatkowo rozwój przywódców nie stanowi dla przedsiębiorstwa określonych działań doraźnych, lecz proces składający się z różnych komponentów (zob. tab. 2). Przedsiębiorstwo bierze odpowiedzialność za rozwój swoich pracowników, uwzględniając ich indywidualne różnice w możliwościach uczenia się. Przejawia się to zaangażowaniem we wszystkie aspekty – od planowania do wdrażania i wsparcia w dalszym rozwoju, przy czym traktuje się go jako wynik codziennych doświadczeń.

Tabela 2. Zmiana podejścia do rozwoju przywództwa

Od podejścia opartego na zdarzeniach	Do podejścia systemowego
Rozwój przywództwa jako określone działanie/wydarzenie	Rozwój przywództwa jako proces składający się z wielu komponentów
Rozwój ogólny, zgodnie z przyjętymi zasadami; odpowiedzialność pracownika za dojsię do tego, co powinien rozwijać	Rozwój osadzony w kontekście potrzeb organizacji, wspierający kierunek przyjętej strategii oraz wyzwań przyszłości; rozpoznawanie i akceptowanie indywidualnych różnic w możliwościach uczenia się
Uczenie się pojęciowe	Uczenie się za pomocą informacji zwrotnej
Rozwój niezależny od miejsca pracy; brak wewnętrznego systemu wsparcia	Rozwój jako część codziennych doświadczeń; wewnętrzny system wspierający

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Guarrero 2004, s. 138].

Podkreśla się, że w przyszłości istotne znaczenie dla rozwoju przywództwa będą miały następujące czynniki: globalizacja/internacjonalizacja koncepcji przywództwa i metod jego rozwoju, rosnące znaczenie technologii, elastyczność funkcjonowania organizacji, praca zespołowa, indywidualne podejście do pracowników oraz presja na wykazywanie zwrotu z inwestycji [Hernez-Broome, Hughes 2004, s. 29-31].

3. Determinanty rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie

W celu wypracowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa podejmują się rozwoju swoich pracowników [Bernthal, Wellins 2006, s. 32]. Szczególne znaczenie w tym zakresie może mieć rozwój przywódców. Realizacja rozwoju przywódców w przedsiębiorstwach odbywa się przy wykorzystaniu specjalnych programów ich rozwoju (zob. rys. 1). Programy te powinny być wpisane w proces rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie, w którym można wyróżnić następujące elementy:

- określenie profilu przywódcy,
- pozyskanie kandydatów,
- podjęcie działań rozwojowych,
- planowanie sukcesji.

W ramach tych programów przedsiębiorstwa mogą korzystać z szerokiego wachlarza różnych działań, metod rozwoju, takich jak coaching, mentoring, szkolenia

zewnątrze i wewnętrzne, udział w projektach strategicznych, okresowa praca na różnych stanowiskach, metoda 360 stopni, metoda ośrodka oceny, studia przypadków, symulacje (zob. [Allen, Hartman 2008, s. 77-81]). Całość procesu rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie powinna być powiązana z polityką rozwoju zasobów ludzkich.



Rys. 1. Schemat rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Groves 2007, s. 239-254].

Tworzone przez przedsiębiorstwa programy rozwoju przywódców można opisywać przy wykorzystaniu czterech perspektyw:

- perspektywy podmiotowej, opisującej uczestników programów,
- perspektywy przedmiotowej, przedstawiającej metody i działania rozwojowe podejmowane w ramach programów,
- perspektywy funkcjonalnej, obejmującej funkcje pełnione w ramach programów rozwoju,
- perspektywy przedsiębiorstwa, związanej uwarunkowaniami spełnianymi przez przedsiębiorstwo.

Wszystkie wyodrębnione perspektywy mają istotne znaczenie dla rozwoju przywódców. Jednakże z punktu widzenia tematyki artykułu w dalszej jego części będą się odwoływać do perspektywy przedsiębiorstwa.

Programy kształcenia przywódców powinny być ściśle powiązane ze strategią przedsiębiorstwa i wyznaczonymi celami biznesowymi. Oznacza to, że rozwój przywódców powinien uwzględniać inicjatywy strategiczne przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo powinno dostosowywać ten rozwój do własnych indywidualnych

potrzeb wpływających na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo należy podkreślić potrzebę tworzenia strategii personalnej ukierunkowanej na rozwój zdolności przywódczych w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa, w których występują skuteczne programy rozwoju przywództwa, wskazują na potrzebę powiązania tego rozwoju z innymi procesami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi [Desmarais, Miller 2007, s. 38].

Aby inicjatywa dotycząca rozwoju przywódców przyniosła sukces przedsiębiorstwu, powinno ono określić cele, dla których podejmuje się takiego rozwoju. Z punktu widzenia rozwoju przywódców można wyróżnić następujące kategorie celów [Moore 2004, s. 8-9]:

- zbudowanie silnej grupy talentów przywódczych, czyli osób mogących w przyszłości pełnić role przywódców w danym przedsiębiorstwie; oznacza, to wykształcenie wewnątrz przedsiębiorstwa przywódców dostosowanych do specyfiki danego biznesu, aby zachować jego ciągłość;
- przekształcenie biznesu, czyli przygotowanie osób, które będą w stanie dokonać istotnych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa; liderów zmian, którzy będą w stanie pokierować określoną zmianą i zachęcić do niej innych pracowników w przedsiębiorstwie;
- zwiększenie efektywności przywódców, czyli rozwijanie umiejętności obecnych przywódców, wykrywanie braków lub potrzeb wynikających ze zmian zachodzących wewnątrz oraz w otoczeniu przedsiębiorstwa;
- pomoc w rozwoju kariery, czyli przygotowanie osób, które będą wsparciem dla innych pracowników przedsiębiorstwa.

Istotna w omawianym obszarze jest kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Oznacza to, że rozwój przywódców powinien być osadzony w kulturze organizacyjnej, która ma go wspierać [Leskiw, Singh 2007, s. 451-452]. Rozwój przywódców powinien stać się jedną z podstawowych wartości w przedsiębiorstwie.

Kolejnym istotnym warunkiem skutecznego rozwoju przywódców jest stworzenie modelu kompetencji przywódczych, czyli zdefiniowanie cech i umiejętności potrzebnych do pełnienia roli przywódcy w danym przedsiębiorstwie. W modelu kompetencji przywódczych przedsiębiorstwa powinny uwzględniać kwalifikacje i kompetencje ujmowane przez klasyków zarządzania w trzy grupy [Jędrzych (red.) 2007, s. 82]:

- techniczne – wiedza i umiejętności specjalistyczne,
- koncepcyjne – widzenie całości i dostrzeganie związków z otoczeniem,
- interpersonalne – umiejętności dotyczące konstruowania zespołów i kierowania nimi.

Wiedza i umiejętności przywódców powinny być dostosowane do specyfiki działalności danego przedsiębiorstwa. Zdolności koncepcyjnego myślenia mają istotne znaczenie w sytuacji dostosowywania się do szybko zmieniających się warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Grupa kompetencji interpersonalnych

ma szczególne znaczenie z punktu widzenia budowania odpowiednich relacji z podwładnymi, gdyż przywództwo występuje jedynie w kontekście grupowym.

Rozwój przywództwa wymaga od przedsiębiorstwa zapewnienia odpowiednich zasobów, zarówno finansowych, jak i ludzkich. Należy podkreślić, że rozwój przywództwa oznacza dla przedsiębiorstwa ciągle inwestycje, które stanowią znaczące wydatki w jego budżecie [Buus 2005, s. 186]. Oprócz zasobów finansowych, istotne jest zapewnienie wsparcia ze strony wyspecjalizowanych trenerów. Role trenerów powierza się własnym menedżerom lub konsultantom zewnętrznym. Jednakże same zajęcia teoretyczne nie wpływają na powstanie umiejętności przywódczych. Można je natomiast zdobyć w kontaktach ze współpracownikami, wykorzystując ich wskazówki, gdyż przywództwo to przede wszystkim kontakty między ludźmi [*W podnoszeniu...* 2005, s. 52].

Przedsiębiorstwo powinno stworzać szanse rozwoju wszystkim pracownikom posiadającym potencjał przywódczy. Zapewnieni to odpowiednich kandydatów na kluczowe stanowiska w przedsiębiorstwie. Obecni przywódcy powinni również uczestniczyć w rozwoju swoich następców, wspierać ich rozwój. Istotne wydaje się poparcie w zakresie tego rozwoju ze strony naczelnego kierownictwa [*Programy...* 2001, s. 21-22].

4. Zakończenie

Jednym z ważnych elementów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest przywództwo. Jednak naturalne przywództwo nie jest w stanie zaspokoić istniejących potrzeb. Dlatego przedsiębiorstwa podejmują działania polegające na rozwijaniu umiejętności potrzebnych do pełnienia roli przywódcy wewnątrz swoich struktur, poprzez wyłanianie osób o odpowiednich predyspozycjach i objęciu ich programami rozwoju przywództwa. Skuteczna realizacja podejmowanych w tym zakresie działań wymaga od przedsiębiorstwa:

- powiązania rozwoju przywódców z wyzwaniami strategicznymi przedsiębiorstwa,
- tworzenia strategii personalnej ukierunkowanej na rozwój zasobów ludzkich pod kątem zdolności przywódczych,
- powiązania rozwoju przywództwa z innymi procesami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi,
- określenia celu rozwoju przywódców,
- tworzenia modelu kompetencji przywódczych,
- osadzenia rozwoju przywódców w kulturze organizacyjnej,
- wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa,
- zapewnienia odpowiednich zasobów.

Przedstawiona lista uwarunkowań rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie odzwierciedla podstawowe wyznaczniki, które tworzą w rozwoju przywódców tak zwaną perspektywę przedsiębiorstwa. Pozostałe perspektywy, które nie zostały pod-

dane charakterystyce w niniejszym opracowaniu, czyli podmiotowa, przedmiotowa i funkcjonalna, są ściśle z nią powiązane.

W jakim stopniu skuteczne i innowacyjne będą dane programy rozwoju przywódców, zależy od inicjatywy danego przedsiębiorstwa. Natomiast nie powinien budzić wątpliwości fakt, iż ciągłe podnoszenie przez przedsiębiorstwa zdolności przywódczych pracowników wydaje się strategiczną koniecznością, a nie dobrowolnym wyborem.

Podsumowując, rozwój przywódców w przedsiębiorstwie można porównać z uprawą ogrodu [Hurt, Homan 2005, s. 123]. Ogród potrzebuje solidnego podłoża w postaci gleby i składników odżywczych, natomiast przywódca potrzebuje odpowiedniej kultury organizacyjnej, która pomoże mu się rozwijać w odpowiedni sposób. Aby powstał ogród, należy posiać odpowiednio wyselekcjonowane ziarna oraz posadzić sadzonki, które następnie rozwiną się w dojrzałe rośliny, aby wykształcić dobrego przywódcę, należy wybrać kandydatów o odpowiednim potencjale. Rośliny w ogrodzie potrzebują światła i bycia wolnym od chwastów, które utrudniają im wzrost, podobnie kształcenie przywódcy powinno być wolne od przeszkód, które mogą utrudniać mu rozwój. W ogrodzie wszystkie rośliny wymagają ciągłej pielęgnacji oraz odpowiedniej przestrzeni do wzrostu, również przywódcy mają swoje indywidualne potrzeby, o które należy dbać, aby dana osoba mogła osiągnąć pełnię swojego potencjału i przyczynić się do poprawy efektywności przedsiębiorstwa.

Literatura

- Allen S.J., Hartman N.S., *Leader development: An exploration of sources of learning*, „Organization Development Journal” 2008, vol. 26, no. 2.
- Bernthal P., Wellins R., *Trends in leader development and succession*, „Human Resource Planning” 2006, vol. 29, no. 3.
- Buus I., *The evolution of leadership development: Challenges and best practice*, „Industrial and Commercial Training” 2005, vol. 37, no. 4/5.
- Desmarais S., Miller D., *Developing your talent to the next level: Five best practices for leadership development*, „Organization Development Journal”, Fall 2007, vol. 25, no. 3.
- Groves K.S., *Integrating leadership development and succession planning best practices*, „Journal of Management Development” 2007, vol. 26, no. 3.
- Guarrero C.A., *Toward a Theory of Leadership Development: A Grounded Theory Assessment of Existing Leadership Development Programs in Select Global Companies*, Golden Gate University, 2004, Dissertation AAT 3155318.
- Hernez-Broome G., Hughes R.L., *Leadership development: Past, present, and future*, „Human Resource Planning” 2004, vol. 27, no. 1.
- Hurt A.Ch., Homan S.R., *Growing leaders*, „Industrial and Commercial Training” 2005, vol. 37, no. 2/3.
- Jędrych E. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Warszawa 2007.
- Leskiw S.L., Singh P., *Leadership development: Learning from best practices*, „Leadership and Organization Development Journal” 2007, vol. 28, no. 5.
- Moore J., *Where do you start with leadership development?*, „Development and Learning in Organizations” 2004, vol. 18, no. 5.

- Programy doskonalenia umiejętności przywódczych w przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 11.
- Vardiman P.D., Houghton J.D., Jinkerson D.L., *Environmental leadership development. Toward a contextual model of leader selection and effectiveness*, „Leadership and Organization Development Journal” 2006, vol. 27, no. 2.
- W podnoszeniu umiejętności przywódczych pomagają współpracownicy*, „Zarządzanie na Świecie” 2005, nr 7-8.

DIMENSIONS OF LEADERS DEVELOPMENT IN AN ENTERPRISE

Summary: Leadership development has become a key strategic issue for organizations in the current business environment. This aspect creates interests in leadership development practices. The purpose of this paper is to present the dimensions of leaders development in an enterprise. The presented considerations are based on the literature study.