Podsumowanie pracy doktoranckiej:

Rekonstrukcja procesu rozwoju przywództwa

Tło

Rozwój przywództwa jest obszarem dużego zainteresowania nie tylko ze strony badaczy akademickich ale także osób zajmujących stanowiska kierownicze w tej dziedzinie. Liderzy XXI w. rozumieją, że przywództwo jest kluczowe przy osiąganiu wcześniej ustalonych założeń i celów (McCallum i O'Connell, 2009). Z tego powodu, rozwój przywództwa stał się najwyższym priorytetem w organizacjach i takim, który otrzymuje ogromne zasoby z ich strony (Zhang et al., 2012 w Shufutinsky et al., 2020).

Krytycznym działaniem dla menadżerów, a także jedną z najbardziej istotnych interwencji specjalistów ds. zasobów ludzkich, (Turner et al., 2018), rozwój przywództwa jest postrzegany jako najważniejsze narzędzie do osiągania celów organizacyjnych w tych niepewnych i zmieniających się czasach (Zhang et al., 2012 w Shufutinsky et al., 2020). Globalizacja, zmieniająca się sytuacja geopolityczna oraz zmiany w zakresie konkurencyjności całych przemysłów miały ogromny wpływ na organizacje, które znalazły się w pozycji, gdzie chcąc nie chcąc musiały się zmienić, aby stać się bardziej prężnymi i znaczącymi (Reuven-Lelong, 2013). Z związku z tym, że współczesne organizacje działają w środowisku międzynarodowym, który charakteryzuje się raptownymi zmianami i zwiększającą się złożonością, wartość rozwoju przywództwa wzrosła kilkukrotnie (DeRue i Myers, 2010).

Niniejsze trendy doprowadziły do zwiększającego się zrozumienia wewnątrz organizacji, według którego, aby móc się rozwijać w nieprzewidywalnym i niestabilnym środowisku, potrzebny jest rozwój umiejętności przywódczych pośród kadry (Van Velsor et al., 2010). Oprócz bycia sposobem na radzenie sobie z czynniki z zewnątrz, Christoffels (2019) zauważył, że organizacje zdają sobie sprawę, że rozwój przywództwa prowadzi do wewnętrznych zysków w formie przewagi konkurencyjnej i zróżnicowania. Kets de Vries i Korotov (2010) pokazali to co coraz więcej organizacji w końcu zaczęło rozumieć, mianowicie, że chociaż większość zasobów

można nabyć za pieniądze tj. sprzęt, infrastrukturę, technologię i pożyczki finansowe to przywództwa się nie da, przywództwo potrzebuje rozwoju. Z tego powodu, zrozumienie procesu rozwoju przywództwa da organizacjom zdolność rozwoju przywództwa, które będzie w stanie stawić czoła dzisiejszym wyzwaniom i możliwościom.

Motywacja autora do zbadania obszaru rozwoju przywództwa nie powinna zaskakiwać. Najstarszy syn imigrantów, wcielanie się w rolę lidera było częścią jego życia od dzieciństwa. Tworzenie wartości, według których można zbadać jak działają grupy i organizacje – począwszy od rodziny i przyjaciół, poprzez szkołę, wojsko aż po świat międzynarodowego biznesu – przywództwo stało się drogą do sukcesu na świecie, dlatego że szybko zrozumiał jakie zdolności są konieczne i jaki talenty należy rozwinąć.

Powoli ale konsekwentnie, autor nauczył się biegle posługiwać językiem przywództwa i od tamtej pory nigdy nie przestał się nim mówić! Dochodząc do stanowisk kierowniczych w MNC (wielonarodowe korporacje) w dziedzinie FMCP (produkty szybkozbywalne), w momencie w którym zdecydował się na rozwój w kierunku uzyskania tytułu doktora, stało się dla niego jasnym, że obszar badań empirycznych będzie obejmował rozwój przywództwa. Przez wiele lat autor obserwował praktyki i kierunek rozwoju przywództwa w MNC. Co najbardziej go interesowało to zrozumieć co dzieje się pod powierzchnią, w oczach menadżerów, którzy jako liderzy organizacji prowadzili nadzór nad programami ale niekoniecznie wiedzieli co się tam dzieje – co się właściwie dzieje w procesie rozwoju przywództwa.

Pomimo licznych publikacji naukowych na temat różnych aspektów i perspektyw przywództwa, w literaturze pozostają luki i pytania czekające na odpowiedź. Mając na uwadze cel niniejszego badania tj., zrozumienie co właściwie się dzieje w procesie rozwoju przywództwa, niniejsza praca wniesie dodatkową wartość do świata nauki (wiedza teoretyczna) oraz biznesu (wiedza praktyczna) dzięki świeżemu spojrzeniu na proces rozwoju przywództwa.

1.1. Przegląd literatury

Fundamenty rozwoju przywództwa

Pojęcie rozwoju przywództwa przechodziło i wciąż przechodzi przez proces ewolucji. Wewnątrz definicji, które pojawiają się w literaturze i w tym obszarze, często linia dzieląca pojęcia takie jak lider, przywództwo czy rozwój przywództwa jest niejasna (Boaden, 2006). Aby rozjaśnić sprawy i móc lepiej odtworzyć i zrozumieć proces rozwoju przywództwa, konieczny jest powrót do fundamentów (Hartley & Hinksman, 2003).

Ogólnie, kiedy myślimy o przywództwie, automatycznie wyobrażamy sobie liderów i ich cechy. Nawet obecnie, dekady po powstaniu teorii związanych z przywództwem jak np., Koncepcja Wielkiego Człowieka stworzona w 1841 przez Carlyle'a oraz Teoria Cech Przywódczych stworzona przez Cowley'a w 1931, nadal myślimy w kategoriach pojedynczego, charyzmatycznego, przekonującego i skutecznego lidera. Niemniej jednak, badania przeprowadzane od początku drugiego tysiąclecia pokazują, że pojęcie przywództwa jest nadal niejasne, mało precyzyjne i niezbyt dobrze zdefiniowane zarówno w literaturze jak i tym obszarze (Lee et al., 2020; Bryman et al., 2013; Noria i Khurana, 2010; Alimo-Metcalfe i Lawler, 2001). Duży rozwój w teorii przywództwa nastąpił w momencie kiedy włączone zostały interakcje między liderami a innymi, odbywające się relacjach diadycznych. Wraz z dodaniem elementów sytuacyjnych do teorii, w 1978 nastąpił przełom za sprawą Burnsa, kiedy to teoria przywództwa przeszła od koncepcji indywidualnej do koncepcji interpersonalnej.

Ponieważ przywództwo wpływa na obszar rozwoju przywództwa, niejasność w rozumieniu pojęcia przywództwa z całą pewnością ma wpływ na to jak rozumiany jest rozwój przywództwa (Hartley i Hinksman, 2003). Aby, załatać tę lukę w rozumieniu rozwoju przywództwa, Avolio (1999) zagłębił wcześniej utrzymywane pojęcie i stwierdził, że gdyby tylko udało nam się znaleźć 'idealną' teorię przywództwa, moglibyśmy wtedy automatycznie znaleźć jej pochodne 'rozwojowe'. Niestety, z uwagi na to iż, żadna teoria przywództwa nie doczekała się powszechnej akceptowalności, Day et al. (2014) powiedział, że *"Jeśli tylko obszar związany z badaniami nad przywództwem mógł zidentyfikować i zgodzić się na 'poprawną' teorię przywództwa, wtedy część związana z rozwojem z pewnością by nastąpiła. Okazuje się jednak, że nie jest to takie proste". (s.64).*

Kolejnym powodem niejasności w odniesieniu do przywództwa i rozwoju przywództwa są zmiany jakie dokonały się w organizacjach, jak np., zrównanie struktur organizacyjnych, które stały się mniej hierarchiczne, potrzeba działania w dynamicznym i niepewnym środowisku, rozwój technologiczny, który często daje młodszym i niedoświadczonym członkom organizacji władzę, o której wcześniej się nie słyszało (Surty i Scheepers, 2020). Modele przywództwa, które były wyraźne w przeszłości, i gdzie lider skupiał się na modelu top-down, w tym momencie nie zapewniają odpowiedniego przywództwa. Nowe środowisko organizacyjne stworzyło sytuację, gdzie wyszkolenie jednego lidera jest niewystarczające, natomiast konieczny jest rozwój wielu osób (Day i Dragoni, 2015). To dynamiczne środowisko charakteryzuje się zwiększającym się poziomem zmian i niestabilności w porównaniu z wcześniejszym okresem (Hou et al., 2019 in Surty i Scheepers, 2020). Doprowadziło to organizacje do konieczności zainwestowania w rozwój swoich liderów, nie tylko na potrzeby rozwoju kariery dla określonej liczby menadżerów lub do podtrzymywania współpracy i komunikacji między interesariuszami, ale także do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dla organizacji i dokonania odpowiednich zmian w określony sposób i czasie (Christoffels, 2019).

Wraz ze zmianami organizacyjnymi pojawiło się zrozumienie, że ani przywództwo skupiające się na 'liderze' (interpersonalne), ani przywództwo skupiające się na 'liderze-podwładnych' (interpersonalne), jest niewystarczające, aby sprostać obecnym wyzwaniom (Day, 2001). To odkrycie potwierdziło fakt, że poprzez śledzenie teorii rozwoju przywództwa, możemy dostrzec jak w sposób stopniowy podwładni, interakcje między podwładnymi a liderami oraz sytuacje zaczęły być ujmowane w teoriach, tym samym zmieniając postrzeganie przywództwa jako jednoosobowego show do fenomenu, który zawiera elementy wykraczające poza samego lidera. Być może jednak jednym z najważniejszych wniosków dotyczących przywództwa zaproponowanym przez Day i Dragoni (2015) jest to, że organizacje potrzebują uczestnictwa i rozwoju wszystkich swoich członków, wraz ze zrozumieniem, że każda osoba jest ważną częścią całości.

To odkrycie odzwierciedla rozwój przywództwa przy założeniu, że mamy do czynienia z wieloma osobami i przyczynia się do rozwoju badań na temat rozwoju przywództwa, i które doszło do wniosku, że jest: (1) systemowe, trwające i nie jest pojedynczym zdarzeniem (Fulmer, 1997); (2) ciągłym procesem wewnątrz którego pracownicy uczą się na podstawie swoich wyników i od

swoich przełożonych (Bennis, 1999; Cacioppe, 1998).; (3) należy do całej organizacji and nie do pojedynczych osób w organizacji (Day i Dragoni, 2015); (4) doprowadza do zmiany w zachowaniu pracowników, w tym poczucia zobowiązania i motywacji (DeRue i Myers 2014); (5) łączy się ze strategią organizacji (DeRue i Myers, 2014), i; (6) zwiększa możliwości organizacji (Van Velsor et al., 2010 oraz Day i Dragoni, 2015).

Wprawdzie istnieje wiele badań dotyczących rozwoju przywództwa, jednak nie ma zgodności co do definicji w literaturze i tym obszarze. Dlatego, na potrzeby tej pracy, autor zdefiniował rozwój przywództwa jako *ekspansję jednostki i zbiorowej zdolności przywódczej wewnątrz organizacji w celu sprostania potrzebom organizacji wynikających z planowanych lub nagłych zmian.*

Proces rozwoju przywództwa

De Rue i Myers (2014) odkryli, że proces rozwoju przywództwa tworzy platformę dla poszczególnych osób i zbiorowej zmiany. Dodatkowo, proces rozwoju przywództwa daje poczucie udziału przez poszczególne osoby oraz ich wartości organizacyjne (Mourino-Ruiz, 2017). Jest to zgodne z odkryciami Reicharda et al. (2017), który stwierdził, że liderzy, którzy posiadają zdolność adaptacji do zmian są cenionymi członkami organizacji. Fulmer et al. (2000) stwierdził, że w organizacjach opartych na najlepszych praktykach procesy rozwoju przywództwa są postrzegane jako wartościowy proces długoterminowy. W celu wsparcia inwestycji potrzebnych do rozwoju przywództwa Bandow i Self (2016) dokonali eksploracji środowiska koniecznego do tego typu procesów, w tym możliwości długoterminowego wzbogacanie wiedzy, eksperymentów i popełniania błędów.

Day (2001) rozróżnił, że proces rozwoju przywództwa posiada dwie integralne części: rozwój lidera i rozwój przywództwa. Stwierdził, że główną wartością kultywowaną w rozwoju lidera jest wiedza indywidualna, zdolności i umiejętności np., kapitał ludzki, podczas gdy główną wartością kultywowaną w rozwoju przywództwa jest wzmacnianie więzi między poszczególnymi osobami, zwiększanie zaufania, poprawa komunikacji wewnętrznej, tworzenie sieci, budowanie współpracy np., kapitał społeczny. Z tego powodu, Day (2001) doszedł do wniosku, że proces rozwoju przywództwa rozwija zarówno kapitał ludzki jak i kapitał społeczny.

Russon i Reinelt (2004) poparli wnioski Day'a stwierdzając, że niektóre spośród najbardziej znaczących i długotrwałych rezultatów rozwoju przywództwa to relacje jakie formują się między uczestnikami w trakcie procesu. Te relacje są tworzone, rozwijane i utrzymywane poprzez działania i zachowania w sieci relacji między ludzkich. Kiedy proces rozwoju przywództwa skupia się na rozwoju zbiorowym, Cullen et al. (2017) odkrył, że takie sieci umożliwiają członkom na komunikacje i stwarzanie możliwości do współpracy i pogłębiania więzi. Wspólne działanie i nowe rodzaje interakcji dają poszczególnym osobom, z różnych części organizacji, możliwość na rozwinięcie relacji i powiększenie swojej sieci (Cross et al., 2015). Roberts (2013) wzmocnił to przekonanie okrywając, że proces rozwoju przywództwa służy do budowania relacji, podniesienia jakości pracy w grupie, ułatwienia wspólnego zdobywaniu wiedzy, rozszerzania i zacieśniania sieci społecznej.

Należy pamiętać, że znaczenie rozwoju przywództwa w żaden sposób nie zmniejsza znaczenia rozwoju lidera i vice versa. Z tego powodu, Day (2011) przedstawił proces rozwoju przywództwa jak zbiorowy wysiłek, który obejmuje wiele części organizacji, począwszy od poszczególnych pracowników aż po grupy, działy, dostawców usług i sekcję menadżerską.

W ramach swojego doktoratu, autor wybrał cztery modele rozwoju przywództwa w celu dokładnego zaprezentowania, gdyż obejmują one jednostki oraz aspekty zbiorowe i organizacyjne (w przeciwieństwie do większości modeli, które skupiają się tylko na jednym z tych aspektów).

Pierwszy model, *The Social Change Model of Leadership Development* (1996) rezultatem projektu, przeprowadzonego przez Departament Edukacji Stanów Zjednoczonych pod tytułem 'Empowering The Next Generations: New Approaches to Leadership and Leadership Development'. Drugi model, *The 4 Cs of Leadership Development Model* (Roberts i Roper, 2011) koncentrował się na rozwoju i nauce poszczególnych liderów oraz na rozwoju kapitału społecznego poprzez ulepszanie relacji i tworzenie wspólnego znaczenia. Trzeci model, *The System Leadership Development Model* (Kirk, 2005), stworzył proces zmiany społecznej wewnątrz organizacji i społeczności. Ostatni model, *The Model of Authentic Leadership Development,* stworzony przez Fusco et al. w 2015, dokonał analizy procesu rozwoju przywództwa.

1.2. Problem badawczy i cel niniejszej pracy

Mimo, że przegląd literatury zaprezentowany powyżej wskazuje na to, że rozwój indywidualny i zbiorowy jest częścią procesu, właściwy proces rozwoju przywództwa pozostaje niejasny. Jako menadżer związany z tym obszarem, posiadający szerokie rozumienie wyzwań i możliwości jakie stoją przed organizacjami, autor chciał ujawnić co dzieje się wewnątrz samego procesu. Z tego powodu, zdecydował się on podejść do problemu tak jak widziany jest on w tym obszarze i przez pryzmat doświadczeń menadżerów, aby móc zyskać wgląd w proces, który interesuje i czerpie z nich tak wysokie inwestycje – rozwój przywództwa.

Z tego powodu, celem niniejszej pracy jest rekonstrukcja procesu rozwoju przywództwa z perspektywy menadżerów. Po dokładnym rozważeniu, stało się jasnym, że metodologia jakościowa z której należy skorzystać to konstruktywistyczny paradygmat jakościowy. Korzystanie z konstruktywistycznego paradygmatu jakościowego w badaniach jest oparte o subiektywne opisy powstające w konkretnym kontekście i skupiające się na subiektywnym znaczeniu (Shkedi, 2015). Celem autora było właśnie odkrycie tego znaczenia spośród danych zdobytych podczas osobistych wywiadów z menadżerami zatrudnionymi w MNC, będących w zasięgu jego zawodowej sieci. Autor zdawał sobie sprawę, że metodologia jakościowa pozwoli mu na wgląd w rzeczywistość świata menadżerskiego w tym obszarze (Miles et al. 2014), uzyskanie dostępu do ich osobistych doświadczeń (Corbin i Strauss, 2008 in Rahman, 2017), oraz ujawni proces wykraczający poza snapshota (Miles et al., 2014).

Problemem badawczym niniejszej pracy jest proces rozwoju przywództwa z perspektywy menadżerów zatrudnionych w MNC. W oparciu o luki zidentyfikowane w literaturze, autor postanowił postawić niniejsze pytanie badawcze: **Jak menadżerowie rozumieją proces rozwoju przywództwa?**

W obrębie głównego problem badawczego znalazło się kilka pytań badawczych, które przewodziły i informowały cały projekt:

1. W jaki sposób proces rozwoju przywództwa jest postrzegany przez menadżerów w ich organizacjach?

2. W jaki sposób menadżerowie opisują działania i praktyki używane podczas procesu rozwoju przywództwa w swoich organizacjach na poziomie indywidualnym oraz zbiorowym?
3. Jakiego rodzaju formalne i nieformalne procesy mają na uwadze menadżerowie?
4. W jaki sposób menadżerowie postrzegają swoją rolę w tworzeniu nowego pokolenia liderów wewnątrz organizacji?

Opierając się na rezultatach, celem niniejszej pracy jest **zrekonstruowanie procesu rozwoju przywództwa z perspektyw menadżerów.**

1.3. Uzasadnienie przedsięwzięcia niniejszej pracy

Luki, które wyszły na jaw podczas przeglądu literatury uzasadniają potrzebę napisania niniejszej pracy, i mogą zostać podzielona na cztery kategorie: (1) rozwój przywództwa był badany bardziej pod kątem działań praktycznych (tj., uczenie poprzez działanie, mentoring, feedback, networking, coaching), a mniej jako proces (np., Turer et al., 2018); (2) badania koncentrowały się bardziej na rozwoju lidera (umiejętności, zdolności, indywidualne kompetencje lidera oraz indywidualne procesy skoncentrowane na relacjach wewnętrznych i indywidualnych zdolnościach), a mniej na rozwoju przywództwa (np., Day et al., 2014); (3)) badania koncentrowały się bardziej na perspektywie organizacji zamiast na perspektywie menadżerów. Celem tych badan było zazwyczaj dodanie wartości do organizacji w postaci efektywności, dochodu, zdolności (np., Fusco et al, 2015), oraz; (4) pomimo, że zmiana była główną ideą większości modeli rozwoju przywództwa, zazwyczaj była ona prezentowana jako rezultat, a nie jako czynnik inicjujący (np., Roberts i Roper, 2011).

Chcąc wyrazić unikalną perspektywę rozwoju przywództwa, opartą na jego osobistym doświadczeniu jako pracownika kadry kierowniczej w MNC i luk w literaturze, autor postanowił zbadać i zrozumieć proces rozwoju przywództwa tak jak jest to widziane przez menadżerów zatrudnianych przez MNC. Jego praca przyniesie dodatkową wartość do świata nauki (wiedza teoretyczna) i świata biznesu (wiedza praktyczna) poprzez: nowe spojrzenie na proces rozwoju przywództwa, obszary do tej pory postrzegane tylko przez menadżerów, oparte na ich doświadczeniach, obecności, wpływie, oczekiwaniach, przekonaniach i więcej; (2) przybliżeniu dodatkowej perspektywy do istniejących już modeli rozwoju przywództwa, a konkretnie perspektywy menadżerów; (3) zwiększeniu świadomości na temat procesu rozwoju przywództwa

i pogłębieniu zrozumienia procesu ich tworzenia, oraz; (4) zapewnienie organizacjom lepszego zrozumienia procesu rozwoju przywództwa w celu jego ulepszenia i poprawienia na ich potrzeby.

1.4. Zarys ogólny projektu pracy

Aby, spełnić założenia tej pracy, autor korzystał z następujących pytań badawczych: W jaki sposób menadżerowie rozumieją proces rozwoju przywództwa? W wywiadzie narracyjnym (Klenke, 2016), w jednym, szeroko rozumianym pytaniu autor pytał każdego z menadżerów, *„Jak postrzegasz proces rozwoju przywództwa w swojej organizacji?"*, pytanie, które pozwalało im odnieść się do tematu w dowolny sposób, z ich subiektywnej perspektywy. Wybrał on, konkretną metoda narracyjną, która jest określana mianem narracji konstruktywistycznej i konstrukcjonistycznej (Shkedi, 2015; Flick, 2014). Opiera się ona na założeniu, że proces rozwoju przywództwa jest złożonym fenomenem, który jest najlepiej opisany przy użyciu opowiadań z racji iż, ludzie organizują się i rządzą swoimi koncepcjami świata poprzez historie, które tworzą i mówią (Shkedi, 2015). Autor chciał sprawdzić jak menadżerowie postrzegają proces rozwoju przywództwa w swoich organizacjach przy użyciu opowiadań

Szesnastu menadżerów, którzy zgodzili się wziąć udział w niniejszym badaniu są pracownikami dziewięciu MNC z siedzibami lub filiami aktywnymi w Izraelu, co stanowi kontekst niniejszej pracy. Uzyskanie dostępu do ich unikalnej perspektywy dotyczącej rozwoju przywództwa poprzez wywiad narracyjny ujawniły dane, które później zostały przeanalizowane zgodnie z zasadami kodowania teorii ugruntowanej przedstawionej przez Charmaza (2014), w tym kodowania wstępnego, kodowania skoncentrowanego i kategorii. W późniejszym czasie uzyskane w procesie dane zostały poddane triangulacji z danymi ze światowych stron MNC zgodnie z zasadami triangulacji przedstawionymi przez Flicka (2004). Proces ten potwierdził ważność czterech kategorii, które ujawniły się z uzyskanych danych, kategorii, które nadają nowe znaczenie i rekonstruują proces rozwoju przywództwa.

1.5. Podsumowanie wyników

Po dokonaniu analizy danych, wyłoniły się cztery kategorie, które organizują uzyskane dane w rekonstrukcję procesu rozwoju przywództwa. Te kategorie to: *optymizacja, odkrywanie, rozwój, łączenie.*

Optymizacja odnosi się do uzyskania optymalnego poziomu wzrostu organizacyjnego poprzez wykorzystanie istniejących zasobów do stawienia czoła zmianom lub ich wywołania. *Odkrywanie* odnosi się do opuszczenia przez organizację strefy komfortu w celu stawienia czoła zmianom lub ich wywołania przez poszczególne jednostki, grupy i/lub organizację. *Rozwój* odnosi się do zwiększania poziomu zdolności i umiejętności poszczególnych członków organizacji, w ten sposób zwiększając kapitał ludzki i społeczny. *Łączenie* odnosi się do zacieśniania relacji interpersonalnych i współpracy w celu dokonania zmian lub stawienia im czoła.

Opierając się na tych czterech kategoriach, autor wyodrębnił pomiędzy dwoma bardzo odmiennymi obszarami rozwoju przywództwa: (1) obszar formalnego procesu rozwoju przywództwa, który niesie w sobie kategorię *rozwoju* (Dev), oraz: (2) obszar nieformalnego procesu rozwoju przywództwa, który niesie w sobie kategorie *łączenia, optymizacji i odkrywania* (COD).

1.6. Struktura rozprawy

Niniejsza praca doktorancka, składa się z czterech rozdziałów:

Rozdział 1 prezentuje pierwszą część przeglądu literatury: fundamenty rozwoju przywództwa. Aby zrozumieć te fundamenty, koniecznym jest zrozumienie w jaki sposób rozwój przywództwa opiera się na teoriach przywództwa, począwszy od Koncepcji Wielkiego Człowieka z 1841, aż po Autentyczną Teorię Przywództwa z 2009. Dodatkowo, zmieniające się trendy w środowisku organizacyjnym dają podwaliny do pojawienia się rozwoju przywództwa, które jak to zostało wspomniane powyżej oraz jako pojęcie, które wciąż ewoluuje, ma różne definicje, które formują i budują część jego fundamentów.

Rozdział 2 prezentuje drugą część przeglądu literatury: proces rozwoju przywództwa. W tym miejscu, rozwój lidera (kapitał ludzki) oraz rozwój zbiorowy (kapitał społeczny) badane są jako integralne części procesu rozwoju przywództwa. Spośród wielu przebadanych w przeglądzie

literatury modeli i struktur, cztery zostały przedstawione i przeanalizowane, aby móc rzucić nowe światło na proces. Podobnie, praktyki, z których korzysta się podczas rozwoju przywództwa, takie jak coaching i mentoring, zostały przebadane i przedstawione z uwagi na to, że są one narzędziami i metodami praktycznymi, z których korzysta się w tym obszarze w celu umożliwienia tego typy procesów.

Rozdział 3 przedstawia metodologię, skupiając się na sposobie zaprojektowania badania, podejściu do zagadnienia, celowi jaki przyświecał niniejszej pracy i pytaniom badawczym, sposobowi zbierania danych, organizacji danych i pracy w terenie, analizie danych oraz limitacjom niniejszej pracy, które mogą ograniczać jej odkrycia i wnioski. Kontekst niniejszej pracy jest również przedstawiony w tym rozdziale.

Ostatnia część tej pracy tj., *Rozdział 4*, przedstawia odkrycia i dyskusje, wraz z wnioskami i dyrektywami na przyszłość. Ponadto, ten rozdział przedstawia i wyjaśnia zrekonstruowany proces rozwoju przywództwa stworzony i opierający się na odkryciach opartych na dowodach i świadomej dyskusji.

Kończąc, autor wyraża nadzieję, że niniejsza praca doktorancka zainspiruje i wzbogaci wszystkich tych, którzy są zaangażowani w badania, praktykę i są częścią tego fascynującego procesu rozwoju przywództwa.

Globus Translations

Globus Translations Ltd – Advanced Translation Services
David Sakharov 10 Rishon Le-Ziyyon 7570712, Israel
Tel: 972-74-7020207 Fax: 03-7166176
info@Globus-Translations.com www.Globus-Translations.com

October 1, 2021

To whom it may concern,

Re: Declaration of Professional Translation

Job Number: B212290

This is to certify that the translation from English into Polish of the attached document (Doctoral dissertation summary) has been carried out by a qualified translator, to the best of his ability, for and on behalf of Globus Translations LTD.

Globus Translations Ltd
Translation & Localization
NO: 515012821
Tel: 972-74-7020207