

Współprzywództwo – wyjście do nowego paradygmatu przywództwa. Perspektywa małych i średnich firm

Katarzyna Latek-Olaszek

Doktorantka Akademii Leona Koźmińskiego

e-mail: katarzyna@latekkonsulting.pl

Streszczenie

Artykuł przedstawia zagadnienie współprzywództwa w oparciu o paradygmat organiczny [Avery, 2009] z perspektywy sektora MŚP. Współprzywództwo rozszerza kierunek wpływu o uznanie wpływu na linii podwładni – przywódca, wpisując się w aktualną dyskusję o sposobach realizowania przywództwa. Łączący przedrostek w słowach: współprzywództwo, współpraca, współzarządzanie odnosi się do działania, w którym strony uzgadniają występujące role i redefiniują je w zależności od aktualnych potrzeb. Artykuł składa się z trzech części: teoretycznej wprowadzającej w zagadnienie, empirycznej oraz części zawierającej wnioski. Celem artykułu jest określenie roli i form współprzywództwa w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe

współprzywództwo, paradygmat organiczny, sektor MŚP

Wstęp

Zagadnienie przywództwa to temat modny i obarczony licznymi skrajnościami w jego postrzeganiu i definiowaniu. Z jednej strony przywołuje się charyzmę przywódców (cokolwiek miałyby obecnie znaczyć to sformułowanie), wizję i inspirację, jaką oferują zwolennikom z drugiej strony, wszelkiego rodzaju atrybuty przywództwa jak mistyka przywództwa, przywództwo służebne, czy też przywództwo typu alfa.

W trakcie realizacji jednego z projektów dla pracowników Spółki Skarbu Państwa, zespół trenerów¹ poprosił uczestników o określenie cech lidera z marzeń i lidera z koszmarów. To symboliczne w swoim wymiarze zadanie miało przynieść odpowiedzi, jak będą opisywać tak określonych liderów pracownicy i na co zwrócić szczególną uwagę. Wskazane cechy lidera z marzeń zatopiły się w stronę idealnego, wręcz bezrefleksyjnego spojrzenia na przywództwo, w którym liderzy niczym nieskażone żadnymi wadami postaci kreują i traktują otoczenie w sposób idealistyczny, podczas gdy liderzy z koszmarów to postaci pełne wad, nieradzące sobie z emocjami i posiadające niskie kompetencje.

Cechy lidera z marzeń: sprawiedliwy, uczciwy, kompetentny, dbający o ludzi, skuteczny, wzbudzający szacunek.

Cechy lidera z koszmarów: nieznający się na swojej pracy, niesłowny, manipulujący, nietolerancyjny, wybuchowy (nie radzi sobie z emocjami), nie można na nim polegać.

I choć wyniki tego ćwiczenia należy taktować jako mocno uproszczone, choćby z uwagi na tendencyjny charakter zadanych pytań, ignorowanie ich oznaczałoby niezauważanie pewnych powtarzających się symptomów kierujących w stronę przywództwa tylko jasne, pozytywne światło. Podczas gdy, przywódcami kazali się nazywać także Benito Mussolini, Kim Ilson, Józef Stalin, pamiętając też wodza naziistowskich Niemiec Adolfa Hitlera [Kozłowski, Jemielniak, 2011].

Także badania prowadzone przez innych autorów wskazują, że często menedżerowie postrzegają siebie wyłącznie idealnie jako osoby otwarte na zmiany, kreatywne i konsekwentne w działaniu, a przy tym komunikatywne, rozważne i towarzyskie, rozważne, zaangażowane i wytrwale dążące do celu [Tomaszuk, 2013].

B.R. Kuc w sposób mocno dobitny wyjaśnia pułapkę myślową związaną z „fenomenem” niezwykłego przywództwa: „(...) opieranie się w osiągnięciu sukcesu na uzdolnionych przywódcach obciążone jest defektem, ponieważ fenomen przywództwa obciążony jest krótkowzrocznością. Szansa na sukces kończy się razem z wyczerpaniem energii skumulowanej w osobie przywódcy. Sukces w przywództwie osiąga się tylko raz. Tylko raz ktoś staje się przywódcą i ma swoje pięć minut w historii firmy (kraju czy cywilizacji). Ta unikalność i „niepowtórzeniowość” przywództwa czyni je zjawiskiem ruletkowym. Zawiera się w nim nieodgadniona tajemnica: kto? kiedy? dlaczego? staje się raz, jedyny raz przywódcą?. Przywódca może ewentualnie umiejętnie manipulując – przedłużać swoją obecność na scenie, ale

¹ Dane pochodzą z raportu podsumowującego projekt dla Spółki Skarbu Państwa zrealizowanego w latach 2012-2015.

drugi raz już na nią nie wejdzie. A jeśli wejdzie to nie odniesie sukcesu. Żądni nowości i świeżości followers czekają na nowego „boga”. Stary już się wypalił” [Kuc, 2010].

Trudno przy takich postulatach przewidzieć, w jakim stopniu będzie realizowany model współprzywódstwa, który autorka w artykule wskazuje, jako możliwy do wdrożenia w sektorze małych i średnich firm. Koncepcja ta, bazująca na organicznym paradygmacie przywództwa² uwzględnia zarówno schyłek charyzmatycznego przywództwa jak i nowe wyzwania stojące przed przywódcami i choć nie może być traktowana, jako jedyna odpowiedź na ograniczenia obecnego przywództwa, wydaje się mieć teoretyczne jak i praktyczne uzasadnienie.

Autorka w artykule przybliży paradygmat organiczny i kwestie współprzywódstwa w sektorze małych i średnich firm wskazując na wyniki wstępnych badań, dających pewne przesłanki do dalszego eksplorowania tego zagadnienia.

Zagadnienia stanowiącego ważny głos w obszarze przywództwa, które ma skłaniać do pogłębionych refleksji, ale także krytycznego przyglądania się tej koncepcji. Autorka dołożyła wszelkich starań, aby artykuł w tak ograniczonej objętościowo formie dawał podstawę teoretyczną zagadnienia (część I), zarysowywał kwestie badawcze (część II) i poszukiwał dobrych pytań na kolejne działania badawcze z wstępnymi wnioskami z już zrealizowanych (podsumowanie).

1. Teoretyczne uzasadnienie współprzywódstwa w obecnej rzeczywistości ekonomicznej i społecznej

Relacja między przywódcą a podwładnym to obszar zainteresowania wielu teoretyków. W pozycjach naukowych i popularnonaukowych odnoszących się do tego zagadnienia, znaleźć można wiele różnych stanowisk dotyczących wpływu przywódców na podwładnych, określanych także, jako zwolenników czy też podążających za przywódcą. Domyślne staje się odwrócenie kierunku wpływu i dostrzeżenie, że również podążający wpływają na swojego przywódcę. Zagadnienie wpływu na linii zwolennicy, a przywódca zdaniem autorki mocno związane jest z tematyką synergii. Synergii, która w wikipedii opisywana jest, jako „wspólne działanie dające większe, lepsze efekty”, a w słowniku języka polskiego przechodzi w synergizm, które, jak opisuje pierwsze z określeń oznacza „współdziałanie różnych czynników,

² Sformułowanie *paradygmat organiczny przywództwa* za Avery (2009) związane jest z próbą uporządkowania w jednym schemacie różnych teorii i badań dotyczących przywództwa; zwrot ten należy traktować, jako pewną teoretyczną ramę, na bazie, której autorka przedstawia zagadnienie współprzywódstwa.

skuteczniejsze niż suma ich oddzielnych działań”. P. Smółka za efektywne współdziałanie uznaje pracę zespołową, która tworzy związki synergiczne. Dodaje do tego kontekst związany z gospodarką opartą na wiedzy, w której „produktywność uzależniona jest od efektywnego spożytkowania wiedzy i doświadczenia specjalistów z różnych dziedzin” [Smółka, 2007].

Odnosząc się do definicji przywództwa C. Sikorski podkreśla dwustronny wpływ w przywództwie. Wskazuje na zależność, wynikającą z tego, iż przywódca jest osobą, która w danym momencie zaspokaja potrzeby egzystencjalne swoich podwładnych, a ci właśnie z tego powodu uznają go za przywódcę. Przywódca uznawany będzie tak długo przywódcą, jak długo będzie zaspokajał ważne dla zwolenników potrzeby. Tym samym niedostrzeganie lub wręcz pomijanie „(...) decydującej roli podwładnych w tworzeniu relacji” [Sikorski, 2006] jest częstym błędem.

Do tego wskazania wydaje się interesujące dodanie kontekstu osobistego, na jaki zwrócił uwagę W.H. Drath pisząc, że „w rzeczywistości prawie każdy jest zaangażowany w pozycji lidera, nawet nie myśląc o tym” [Drath, 2008]. Podążając za tym sformułowaniem autorka uznaje, że obie strony to niejako przywódcy oddziałujący na siebie wzajemnie, stąd też obszarem zainteresowania autorki jest współprzywództwo.

Podział, kto jest podwładnym a kto jest przywódcą, wynika z hierarchii organizacji i odwołania do miejsca w strukturze, a tym samym niejako narzuca określone myślenie o kierunku wpływu. Gdy dodamy do powyższych stwierdzeń określenie, które opisuje, jak traktować przywództwo, w którym podnoszona jest kwestia pełnienia roli, to dojdziemy do stanowiska, że „przywództwo nie dotyczy, więc jakiejś jednej konkretnej osoby, ale jakości odgrywania ról przywódczych” [Koźmiński, 2008].

Gdy uznamy, że obie strony mają na siebie wpływ, warto przypomnieć model rozproszonego przywództwa mającego podstawę w *sensmakingu* autorstwa psychologa organizacji K. Weicka [1995]. Rozproszone przywództwo opiera się na budowaniu relacji, określaniu wizji i podejmowaniu inwencji podnosząc, że żaden lider nie jest w stanie spełnić wymienionych czynników w takim samym stopniu. Oznacza to zatem, że przywódca potrzebuje poszukać wśród podwładnych tego, czego samemu mu brakuje. Wymaga to i świadomości własnych mocnych i słabych stron i osobistej odwagi, ale także mocno akcentuje, że „to, kim jesteśmy, determinuje to, jak kierujemy” [Hogan, Kasier, 2005].

Również S. Godin akcentuje analizę sytuacji wewnętrznej przywódcy podkreślając, że w obecnym świecie rola lidera to nie tylko rozglądanie się i selekcyjonowanie informacji, lecz zaglądnienie do własnego wnętrza: „Hej, tym tam w środku! Co u ciebie słychać?” [Godin, 2007].

Wpływ związany jest z przyjmowaniem od zwolenników tego, czego nie posiada przywódca, ale także w rozumieniu relacji, jaką obie strony tworzą. „Istniemy przez relacje” podnosi D. Linn wyjaśniając, że każda relacja, którą tworzymy niezależnie czy z osobą, czy z przedmiotami, „(...) jest odzwierciedleniem naszej relacji z samym sobą” [Linn, 2012].

Rodzaj relacji i jej zmieniającego się wpływu stron, które znajdują się w określonej sytuacji przywództwa, odnaleźć należy w paradygmacie organicznym [Avery, 2009].

Tab. 1. Cztery paradygmaty przywództwa

Paradygmaty przywództwa	Klasyyczny	Transakcyjny	Wizjonerski	Organiczny
Przedział czasowy – okres uznany za najważniejszy w danym paradygmacie	od starożytności do lat 70. XX w.	od lat 70. do połowy lat 80. XX w.	od połowy lat 80. XX w. do 2000 r.	po 2000 r.
Podstawa przywództwa	przywódca ma dominującą podstawę przez szacunek i/lub władzę, która służy głównie wydawaniu poleceń i kontrolowaniu ich realizacji	przywódca wywiera wpływ na członkach grupy, uwzględniając ich opinie i odczucia; tworzy się odpowiedzialnie środowisko do zarządzania	emocje są tym, czym wpływa przywódca na członków grupy poruszając ich	otoczenie wspólnie dokonuje interpretacji tego, co się dzieje w grupie; przywódcy mogą się wyłaniać spośród grupy a nie tylko być formalnie wyznaczani

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Avery, 2009, s. 38).

Paradygmat ten wydaje się być atrakcyjny dla sektora małych i średnich firm (MŚP), który to sektor w Polsce systematycznie rośnie i wyraźnie zdominował strukturę sektora przedsiębiorstw zgodnie z badaniami PARP z 2016 roku. W polskiej rzeczywistości sukces wielu małych a teraz średnich firm rodzinnych (charakter wielu firm, w którym kapitał w całości lub decydującej części należy do rodziny lub przynajmniej jednego z jej członków) był owocem przemian społeczno-gospodarczych lat 90. ubiegłego wieku. P. Leach (2017, s. 45-46)) zwraca uwagę, że firmy

rodzinne w świecie generują w przedziale od 70 do 90 proc globalnego PKB, zapewniając od 50 do 80 proc miejsc pracy [Leach, 2017].

Folwarczny model zarządzania w firmach, który J. Hryniewicz opisywał, jako relację jednostronnej zależności od Właściciela (Pan), który wspiera swoich podwładnych (chłopi), a oni dzięki wykonywaniu poleceń mogą liczyć na przychyłość i opiekę z jego strony. Pewien rodzaj relacji wszechmocnego Ojca, który wobec swoich dzieci, dzieli i rozdaje różnego typu dobra [Hryniewicz, 2004]. Model ten, choć nadal występujący w firmach z sektora MŚP dla wielu przedsiębiorstw staje się modelem za ciasnym i ciężącym także obecnym przedsiębiorcom-właścicielom.

Różnorodne zmiany na rynku światowym, nowoczesne technologie, coraz mocniej wpływające na działania biznesowe oraz nieprzewidywalność zachowań klienta przy pracownikach reprezentujących różne pokolenia generacyjne, zaczyna wymuszać na przedsiębiorcach poszukiwanie nowego sposobu przeprowadzenia odpowiadającego obserwowanym przekształceniom.

Wsparciem dla sektora małych i średni firm były nie tylko programy unijne, które pozwalały na odnalezienie się w nowej rzeczywistości, poprzez zdobycie wiedzy i umiejętności wymaganej na obecnym mocno konkurencyjnym rynku, ale także zmiana świadomości właścicieli kierująca uwagę na inne podmioty, z którymi warto rozpocząć współpracę czy też budowanie sieci wzajemnych powiązań.

Zwracając uwagę zaledwie na dwa elementy odgrywające duże znaczenie w aktualnej rzeczywistości rynkowej: współdziałanie na rynku trzech grup pokoleniowych³ oraz poszukiwanie modeli efektywnej komunikacji przywódczej w świecie wirtualnych zespołów, globalnych powiązań i silnego wpływu społecznościowych narzędzi komunikacji, kierunek na współprzywództwo wydaje się mieć logicznie uzasadnienie.

Autorka ma świadomość, że wprowadzie kierunek na współprzywództwo w sektorze małych i średnich firm ma obiecujące perspektywy, lecz nie jest wolny od trudności, ograniczeń i nie może być traktowany, jako uniwersalne panaceum na dynamiczne, złożone otoczenie. Można jednak postulować, że współprzywództwo w sektorze MŚP pozwoli na:

- możliwość wytwarzania pewnej formy samokontroli i samoorganizacji wśród pracowników,

³ Opis zachowań poszczególnych grup pokoleniowych jest obiektem licznych dyskusji, opracowań z uwagi na wyzwania rynku pracy jak i poszukiwanie sposobu na *crossowanie* wiedzy między generacjami, traktując to zagadnienie w kontekście współczesnych wyzwań, więcej w: Kaźmierczak A., Kocur M., *Natura dobrej organizacji. Trendy HRM w Polsce*, Raport PSZK i Deloitte, Deloitte Polska 2009; Boni M. (red.), *Młodzi 2011*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa; Moczyłowska J., Latek-Olszek K., Kowalewski K., *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, Polska the Times, 2013 i innych.

- zwiększanie zaufania do zdolności członków organizacji,
- redefiniowania ról w obszarze przywództwa w stronę bycia przywódcami dla samych siebie, czyli samoprzywództwa,
- dzielenia się lub/i oddawania częściowego władzy między członkami grupy,
- interpretowania sytuacji w środowisku obserwując otoczenie organizacji i zmiany w nim występujące.

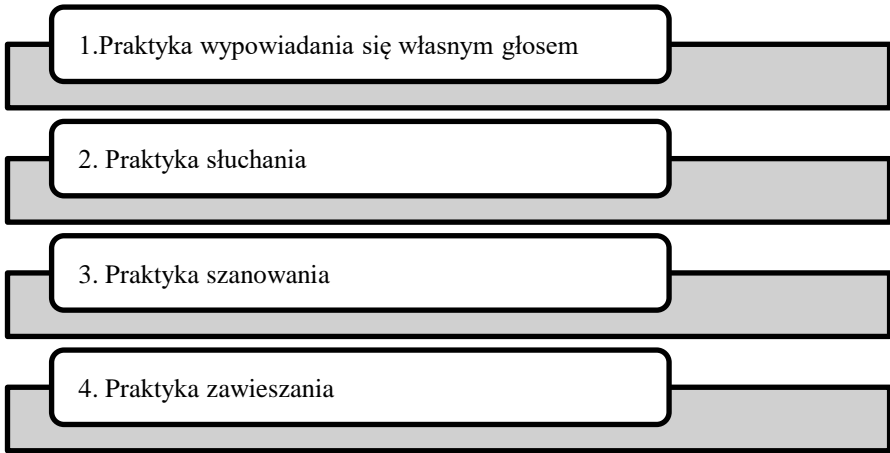
G.C. Avery przedstawia pewne założenie, w którym stwierdza, że „(...) należy się spodziewać rosnącej popularności przywództwa organicznego”, podkreślając przy tym, że jego zastosowanie będzie różne w pewnych kulturach. Wskazuje przy tym na taki czynnik jak „wielkość organizacji lub, w przypadku dużych organizacji, jej jednostek składowych, który silnie powiązany jest z komunikacją. Komunikacja staje się oczywiście trudniejsza w dużych organizacjach, gdzie ludzie mogą mieć ze sobą niewielki kontakt” [Avery, 2009].

Być może w tych założeniach wskazuje na sektor małych i średnich przedsiębiorstw zatrudniających do 50 pracowników (małe przedsiębiorstwo), nie więcej niż 250 pracowników (średnie przedsiębiorstwo), jako obszar rozwijania się współprzywództwa, dając jednocześnie możliwość realizacji przywództwa organicznego w określonych komórkach dużych organizacji.

2. Współprzywództwo w badaniu w sektorze średnich firm

Jakościowe badania wykonane przez autorkę w okresie marzec 2013-czerwiec 2014 roku w dwóch firmach z sektora średnich firm⁴, poprzedzone badaniami do rozprawy doktorskiej skupiły się na obszarze między innymi komunikacji i interakcji na linii podwładni – przywódca. Wyniki ukazały, że interakcja jak i komunikacja może ulegać dynamiczniej zmianie, która odpowiada między innymi praktykom podejścia dialogowego. Praktyki dialogu liderów w oparciu o sformułowane przez W. Isaacs określają cztery praktyki, a do każdego pytania, które sprawdzają, w jakim zakresie lider korzysta z dialogu [Isaacs, 1999].

⁴ Opis badania został zamieszczony w monografii Czarkowska L.D. (red.), *Business, coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości* [w:] Latek-Olaszek K. *Współprzywództwo podwładnych w średnich firmach. W jakim zakresie coaching podwładnych może wspierać nowy paradygmat przywództwa*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, 2015.



Rys. 1. Cztery praktyki dialogu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Isaacs, 1999 w: Koziejka, 2013, s. 246).

Pytania sprawdzające kwestie praktykowania wyraźnie wskazują, że w interakcji lider musi uwzględnić nie tylko perspektywę *własnego ja* (praktyka 1 – pyt. 2, praktyka 2 – pyt. 1, praktyka 3 – pyt. 2, praktyka 4 – pyt. 3) ale także perspektywę *innych – podwładnych* (praktyka 1 – pyt. 1, praktyka 2 – pyt. 2,3, praktyka 3 – pyt. 1, praktyka 4 – pyt. 1,2).

Tab. 2. Pytania sprawdzające dla praktykujących dialog

Ad.1.	1. Czy zawsze mówię to, co rzeczywiście chcę przekazać innym? 2. Czy ma odwagę wypowiedzieć swoje myśli?
Ad.2.	1. Czy słucham ze zrozumieniem? 2. Czy jestem zainteresowany tym, co mówią inni? 3. Czy mogę się czegoś nauczyć z tego, co mówią inni?
Ad.3.	1. Czy daję innym prawo do własnego zdania? 2. Czy mam w sobie przestrzeń, by pomyśleć o tym, co mówią inni?
Ad.4.	1. Czy potrafię zawieszać własne opinie, aby wysłuchać zdania innych? 2. Czy interesują mnie inne punkty widzenia? 3. Czy mam w sobie przestrzeń dla przyjęcia innych opinii?

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Isaacs, 1999 w: Koziejka, 2013, s. 246).

Wprowadź założenie praktyki komunikowania się dialogowego przez lidera zakładające istnienie określonych zachowań w rozmowie (inicjowanie, podążanie, oponowanie, obserwowanie) związanych z dominującą postawą jednego z tych zachowań,

wydaje się być ważne zauważenie, że zachowania te mogą ulegać przeobrażeniom u każdej ze stron.

Poniżej przedstawione zostały wybrane wyniki badań dwóch przedsiębiorstw, które wykazują na zmiany interakcji i komunikacji na linii podwładni – przywódca, co może dawać przesłanki na tendencję zarówno statycznego jak i dynamicznego wchodzenia w interakcję między wyodrębnionymi podmiotami.

Obserwacja bierna. Obserwowane elementy:

1. Wykorzystywane środki wpływu podczas komunikacji
2. Liczba komunikatów na linii podwładni – przywódca
3. Liczba komunikatów na linii przywódca – podwładny
4. Dynamika interakcji na linii podwładni – przywódca
5. Dynamika interakcji na linii przywódca – podwładni

Tab. 3. Zestawienie wyników dla przedsiębiorstwa nr 1: komunikacja i interakcja zgodnie z wyodrębnionymi kategoriami, przed i po zakończonych procesach

Przed procesami	Po zakończonych procesach
1. Pytania, cisza, dystans emocjonalny.	1. Argumenty, dyskusje, emocjonalność.
2. Mała liczba komunikatów, odpowiedzi na zadane pytania.	2. Zwiększona liczba komunikatów.
3. Duża liczba komunikatów, pogłębiające pytania, dygresje.	3. Zmniejszona liczba komunikatów, bardziej słuchanie.
4. Dynamika – reakcja na zachowania przywódcy.	4. Dynamika – inicjowanie rozmowy, poszukiwanie opinii.
5. Dynamika – pobudzanie do zachowań podwładnych.	5. Dynamika – reagowanie na inicjatywę podwładnych lub dystansowanie się.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o materiał z badań.

Tab. 4. Zestawienie wyników dla przedsiębiorstwa nr 2: komunikacja i interakcja zgodnie z wyodrębnionymi kategoriami, przed i po zakończonych procesach

Przed procesami	Po zakończonych procesach
1. Komunikacja z emocjami, zadawanie pytań bez słuchania, zagłuszanie innych.	1. Komunikacja z ograniczeniem emocji, więcej pytań, pauzy.
2. Mała liczba komunikatów, pojedyncze przypadki wchodzenia w dialog.	2. Mała liczba komunikatów, pytania otwarte.
3. Duża liczba komunikatów i „opowieści epickich.	3. Duża liczba komunikatów, zmniejszenie liczby opowieści, włączenie żartów.
4. Dynamika – bronienie własnych opinii lub pozostanie na stanowisku.	4. Dynamika – obserwacja zachowania przywódcy.
5. Dynamika – pobudzanie podwładnych, prowokacje słowne.	5. Dynamika – zmniejszenie prowokacji, oddanie „pola” podwładnym.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o materiał z badań.

Wyniki badania dają przesłanki do stwierdzenia, że z obszarów: relacje i komunikowanie się, podwładni koncentrują się bardziej na relacji przy interakcji podwładni – przywódca, niż na komunikowaniu. I choć ma to charakter statyczny (wybierane środki takie jak: pauzy, obserwacja, czekanie na odpowiedź), wpływa dynamicznie na przywódcę. Ten wpływ na linii przywódca – podwładni skutkuje między innymi zmniejszeniem natężenia komunikatów oraz ich liczby, ograniczeniem powtarzanych opowieści, dając przestrzeń na ujawnianie się podwładnych.

Ta dynamika interakcji wpisuje się w założenia paradygmatu organicznego, w którym przywództwo rodzi się w relacji stron i odpowiada na szybko zmieniające się otoczenie. Cechy takiego przywództwa odnoszą się do zdolności adaptacyjnych, rozumianych, jako skuteczne i celowe radzenie sobie w środowisku dużych złożoności przy założeniu, że władza dzielona jest między członków organizacji a nie skupiona w rękach przywódcy. W średnich firmach właściciel – przedsiębiorca bezpośrednio wpływa na zachowania pracowników z uwagi na fakt, że w jego rękach zwykle skupiają się ważne decyzje angażujące działalność firmy.

Autorka nie neguje postrzegania, że „właściciel jest sercem firmy, a pracownicy jego lustrem” [Syrek-Kosowska, Szepieniec, 2011], lecz rozszerza je o nowe potrzeby właścicieli, które w jednej z firm, tak zakomunikował właściciel – przedsiębiorca przed realizacją projektu doradczego: „Głównym ważnym dla mnie celem było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy menedżerowie biznesowo i zarządczo poradzą sobie, gdybym podjął decyzję o budowie innej struktury czy też zaangażował się w nową inwestycję. Stąd też min. zaobserwowanie podczas mojej nieobecności, na ile kadra ta działa, jako zespół a na ile, jako pojedyncze jednostki. Według mnie to absolutna podstawa, aby menedżerowie tworzyli pewnego rodzaju kolektywny zespół leaderski a nie skupiali się jedynie na swoich obszarach odpowiedzialności. Brak świadomości współzarządzania u kadry zarządzającej to groźny symptom, który może zahamować firmę i ich samych w rozwoju” [Latek-Olaszek, 2014].

Wyrażona przez właściciela – przedsiębiorcę potrzeba współzarządzania wskazuje na wyjście w stronę współprzywództwa i rozumienie, że rozwój firmy wymaga pozostawienia czy też wygaszenia pewnych kompetencji, którymi dysponuje kadra zarządzająca na rzecz pozyskania nowych, bardziej potrzebnych obecnie dla firmy. Ten skomplikowany oraz trudny emocjonalnie jak i organizacyjnie proces może zacząć się już na gruncie komunikacyjnym, gdzie strony zaczną wzajemnie reagować na dawany sobie wpływ, poprzez wchodzenie dynamicznie w interakcje (zadawanie pytań, poszukiwanie argumentów itd.), czy też statycznie (zachowywanie dystansu i przestrzeni do wypowiedzi innych, obserwowanie zachowania drugiej strony, stosowanie technik zachęcających do ujawniania się).

Zarówno praktykowanie dialogu, jak i wprowadzenie 12 zasad komunikacji przywódców opracowanych przez K. Murrey'a [2014] opiera się na autentycznej i wzajemnej interakcji obu stron, w której raz jedna ze stron przewodzi, aby następnie przewodzenie przejęła druga strona. Ten żywy proces bazuje na rozszerzaniu kierunku wpływu o kierunek podwładni – przywódca przy modyfikacji założeń wpływu na linii: przywódca – podwładni.

Podsumowanie i wnioski końcowe

Nowy paradygmat przywództwa nazwany przez G.C. Avery'ego, jako organiczny i wpisujący się w niego sposób współprzywództwa może być pewną alternatywną na rozwój i poszukiwanie nowych form przewodzenia dla małych i średnich firm. Warunkiem rozpoczęcia tego procesu zmiany jest redefinicja ról przywódczych w organizacji i uelastycznienie funkcjonowania małych i średnich firm w nowej, drapieżnej i wymagającej szybkich reakcji gospodarce.

Dla obecnego przywódcy, będącego zarówno właścicielem jak i przedsiębiorcą, stanowić to będzie duże wyzwanie zarówno pod kątem dzielenia się władzą i częściowego oddania jej podwładnym, jak i pod kątem uznania zdolności podwładnych do samozarządzania. Jednak rozwijanie poczucia psychologicznej własności tak niezbędne przy samozarządzaniu to proces, który nie realizuje się z dnia na dzień. Jak zauważa F. Laloux i co również można dostrzec w firmach polskich „(...) niektórzy przywódcy wierzą magicznie, iż pracownicy uwolnieni od zasad, budżetów i kierowników jakoś spontanicznie zaczną pracować na najwyższych obrotach. (...) Gdy ludzie mają niewiele emocjonalnego przywiązania do organizacji i jej celu, kiedy pracownicy traktują pracę jak ciężar i przymus, który należy minimalizować, wówczas nie dziw się, że ochoczo biorą proponowaną im wolność, ale bez odpowiedzialności” [Laloux, 2016].

Podwładni zatem jeśli mają stawać się przywódcami muszą poszerzać swój obszar własnej odpowiedzialności za współprzewodzenie i emocjonalnego odnajdywania się w rzeczywistości samo przywództwa. Bo choć w opinii społeczeństwa, menedżer utrwalił się jako zespół cech osoby, która zarządza przedsiębiorstwem oraz posiada zdolności radzenia sobie z problemami, to współcześnie wizerunek ten zmienia się. Jest to spowodowane zmianami w przedsiębiorstwach, które coraz częściej opierają się na wspólnej pracy, na podejmowaniu decyzji w gronie zespołu, a nie na rozkazywaniu [Wasiluk, 2011].

W jakim czasie będzie można ocenić wyniki realizacji współprzywództwa i jego faktyczny charakter w firmach? W jakim stopniu zmiana w relacjach związana

z uznaniem i korzystaniem z wpływu podwładnych na przywódcę dopełni się? To niektóre z ważnych pytań, na których odpowiedzi należy jeszcze poczekać. Nie zwalnia to jednak zarówno z ciekawości, jak i wątpliwości badawczej podnoszenia tego zagadnienia na gruncie teoretycznym i empirycznym.

Literatura

1. Avery G.C. (2009), *Przywódstwo w organizacjach. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
2. Drath W.H. (2008), *Leadership Beyond Leaders and Followers*, *Leadership in Action* 28 (5), pp. 20-24.
3. Godin, S. (2007), *Wielkie Muu. Nie musisz być perfekcyjny – masz być nadzwyczajny*, Helion, Gliwice, s. 165
4. Hogan R., Kaiser R.B. (2005), *What We Know About Leadership*, *Review of General Psychology* 9 (2), pp. 169-180
5. Hryniewicz J. (2004), *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa
6. Isaacs W. (1999), *Dialogue and the art of thinking together*, Doubleday, New York
7. Kozieja I. (2013), *Dialog w organizacji. Przywództwo dialogowe- przywództwo dla kolektywnej inteligencji*. w: Czarkowska L.D. (red.), *Leadership coaching, jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 246
8. Koźmiński A.K. (2008), *Koniec świata menedżerów?*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 95
9. Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2011), *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, s. 40
10. Kuc B.R. (2010), *Trudna droga do przywództwa wyższej generacji*, artykuł na VIII Konferencję Raport o zarządzaniu, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa
11. Laloux F. (2016), *Pracować inaczej*, Studio EMKA, Warszawa, s. 319
12. Latek-Olaszek K. (2014), *Firma bez szefa w KB Folie Polska*, *Personel i Zarządzanie* grudzień
13. Latek-Olaszek K. (2015), *Współprzywódstwo podwładnych w średnich firmach. W jakim zakresie coaching podwładnych może wspierać nowy paradygmat przywództwa*. w: Czarkowska L.D. (red.), *Business, coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa
14. Leach P. (2017), *Firmy rodzinne. Wszystko, co istotne*, Studio EMKA, Warszawa, s. 45-46
15. Linn D. (2012), *Soul Coaching*, P& G Editors, Warszawa, s. 105
16. Murray K. (2014), *Język liderów*, JS&CO Dom Wydawniczy, Warszawa, s. 54-55

17. Sikorski C. (2006), *Organizacja bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa, s. 13
18. Smółka P. (2007), *Generator charyzmy. Kreowanie osobowości menedżera*, Wydawnictwo HELION, Gliwice, s. 204
19. Syrek-Kosowska A., Szepieniec J. (2011), *Zdobywanie szczytów – business coaching w małej firmie*. w: Czarkowska L.D. (red.), *Coaching jako katalizator rozwoju organizacji*, Wydawnictwo New Dawn, Warszawa, s. 318
20. Tomaszuk A. (2013), *Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych na przykładzie menedżerów sektora budownictwa województwa podlaskiego*, *Ekonomia i Zarządzanie* nr 4, s. 75, doi: 10.12846/j.em.2013.04.05
21. Wasiluk A. (2011), *Kompetencje menedżerów firm podlaskich w opinii podwładnych*, *Ekonomia i Zarządzanie* nr 1, s. 147

Co-leadership – exit to a new paradigm of leadership. The perspective of small and medium-sized businesses

Abstract

The article presents the leadership shared with subordinates based on organic leadership paradigm (Avery, 2009) from the perspective small and medium-sized business. Leadership shared with subordinates direction extends the impact of the recognition of the effects on the subordinates - the leader, by typing in the current discussions on how to implement leadership. Combining prefix words: collaboration, co-refers to the act in which the parties agree on the common roles and redefine them according to current needs. The article consists of the third parts: theoretical introductory, empirical and parts containing conclusions. This article aims to define the role and forms of co-leadership in small and medium-sized enterprises.

Keywords

leadership shared with subordinates, organic leadership paradigm, small and medium-sized businesses