

Metodyka badań wpływu przywództwa na sukces małej organizacji szybkiego wzrostu

Methodology of research on the influence of leadership of the success in a small organization of the rapid growth

Abstract

The article attempt to approximate the reader the essence and importance of leadership in small organizations and the role and impact of small business owner for its success. The problem of leadership in small organizations is a problem rarely tested, although the managers of these companies often provide their market advantage. Presented methodology and research tools that have been used in a study conducted by the National Agency for Enterprise Development. The aim of the study was to PARP among other things, providing expertise to work on the design of support for small and medium-sized businesses and the creation of the dedicated support instruments aimed at the development. The basis of the research was the determination of the key drivers of rapid growth and the barriers and obstacles to the development of the organization. This means that participating in the survey business owners was created opportunity to influence the shaping of the system-support for companies that contribute to the development of the Polish economy. The article brought closer to the reader the theory associated with the nature of leadership and the evolution of leadership theory. It raised issues of leadership in the context of the efficiency of the organization. Reference was made to the classic concept of leadership and charismatic leadership. After a detailed description of the methods and tools of research, they made their critical analysis, allowing us to formulate conclusions.

Keywords: leadership, management, research tool, test method, small organizations

Streszczenie

W artykule została podjęta próba przybliżenia czytelnikowi istoty i znaczenia przywództwa w małych organizacjach oraz roli i wpływu właściciela małej firmy na jej sukces. Kwestia przywództwa w małych organizacjach to problemem rzadko badany, choć menedżerowie tych firm często stanowią o ich przewadze rynkowej. Zaprezentowano metodykę i na tym tle użyte narzędzia badawcze, które zostały zastosowane w badaniu przeprowadzonym przez Państwową Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Celem badania PARP było między innymi dostarczenie wiedzy do prac nad zaprojektowaniem wsparcia dla małych i średnich firm oraz stworzenie dedykowanych im instrumentów wsparcia nakierowanych na rozwój. Podstawę badań stanowiło określenie czynników kluczowych szybkiego wzrostu oraz barier i problemów ograniczających rozwój organizacji. Oznacza to, że uczestniczącym w badaniu właścicielom firm stworzona została możliwość wpływu na kształtowanie systemu wsparcia dla przedsiębiorstw, które przyczyniają się do rozwoju polskiej gospodarki. W artykule przybliżono czytelnikowi teorię związaną z istotą przywództwa i ewolucją teorii przywództwa. Poruszono kwestie przywództwa w kontekście efektywności organizacji. Odniesiono się do klasycznej koncepcji przywództwa i przywództwa charyzmatycznego. Po szczegółowym opisie metody i narzędzia badawczego dokonano ich analizy krytycznej, co pozwoliło na sformułowanie końcowych wniosków.

Słowa kluczowe: przywództwo, zarządzanie, narzędzie badawcze, metoda badawcza, małe przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Każda organizacja – bez względu na jej charakter i wielkość – wymaga sprawnego i racjonalnego kierowania. Przywództwo, zwłaszcza w przypadku firm małych, firm rodzinnych odgrywa znaczącą rolę w sukcesie takiej organizacji. Szczególny wymiar ma w kontekście przedsiębiorstw, które dynamicznie zwiększają swoją wartość dodaną. Ciekawym pytaniem badawczym jest zatem kwestia określenia zależności i wpływu roli przywódcy, właściciela w zakresie możliwości generowania przychodów i zysków kierowanej firmy. Firmy wysokiego wzrostu z grona małych i średnich przedsiębiorstw, zatrudniające od 10 do 249 pracowników (Lachiewicz, 2007), są więc bardzo ciekawą i w pewnym stopniu reprezentatywną grupą badawczą, na tle której można dookreślić rolę właściciela firmy jako przywódcy w sukcesie organizacji. Właściciele firm dysponują wiedzą pozwalającą

zidentyfikować czynniki wpływające na szybki wzrost ich firm oraz wiedzą na temat barier i problemów ograniczających rozwój.

Na tym tle można założyć, iż głównym celem niniejszego artykułu jest podjęcie próby przybliżenia czytelnikowi mechanizmów procesu badawczego nad istotą i znaczeniem przywództwa w małych organizacjach oraz roli i wpływu właściciela małej firmy na jej sukces. Problem przywództwa w małych organizacjach to problem rzadko badany, choć coraz częściej poruszany w literaturze, niestety, wciąż jest mało rozpoznawalny w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Badania w tej dziedzinie są niezwykle ważne. Menedżerowie małych organizacji często stanowią o przewadze tych organizacji.

Na podstawie obserwacji uczestniczącej oraz analizy materiałów źródłowych podjęto próbę analizy krytycznej opisanego w artykule narzędzia badawczego. Autorka brała aktywny udział w opisywanym poniżej badaniu i na co dzień współpracuje z właścicielami-przywódcami małych firm. Na tej podstawie może ostrożnie formułować wnioski, mając własną, popartą kilkunastoletnim doświadczeniem, perspektywę postrzegania problemu badawczego.

Badanie zostało zrealizowane na początku 2016 roku przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, przy wsparciu Instytutu Analiz Rynku Pracy. PARP jako organizacja badawcza zajmuje się wspieraniem przedsiębiorczości od 2000 roku i dostrzega coraz większy potencjał szybko rozwijających się firm w Polsce. Planując przyszłe programy wsparcia przedsiębiorców, zakłada lepsze poznanie specyfiki i potrzeb tych firm. Stąd zaplanowano serię wywiadów indywidualnych z właścicielami małych i średnich przedsiębiorstw wysokiego wzrostu (rozumianych jako firmy osiągające ponad 20% wzrostu przychodów średniorocznie w okresie trzech ostatnich lat oraz firmy deklarujące ambicje wzrostu, które w ciągu najbliższych pięciu lat planują utworzyć co najmniej 10 miejsc pracy oraz zwiększyć zatrudnienie o co najmniej 50%). Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości zależało na podzieleniu się wiedzą i doświadczeniem właścicieli firm. Anonimowe opinie respondentów znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie we wnioskach z badania.

Celem opisywanych narzędzi i procesu badań było między innymi dostarczenie wiedzy do prac nad zaprojektowaniem wsparcia dla małych i średnich firm oraz stworzenie dedykowanych im instrumentów wsparcia nakierowanych na rozwój. Podstawą tych badań było określenie czynników kluczowych szybkiego wzrostu oraz barier i problemów ograniczających rozwój organi-

zacji. Oznacza to, że uczestniczącym w badaniu właścicielom firm stworzona została możliwość wpływu na kształtowanie systemu wsparcia dla przedsiębiorstw, które przyczyniają się do rozwoju polskiej gospodarki.

Efekty badań zostaną opublikowane pod koniec 2016 roku, a prezentacja wszelkich wyników ma być przeprowadzona w sposób uniemożliwiający powiązanie ich z konkretną osobą lub organizacją. Projekt zakłada kontynuację badań na tej samej grupie respondentów w ciągu kilku kolejnych lat. Badana będzie ta sama grupa przedsiębiorstw wysokiego wzrostu. Kontinuum zapewni obserwację rzeczywistych działań i stosowanych strategii rozwoju. Ich analiza umożliwi rozpoznanie i opisanie czynników oraz praktyk sprzyjających wysokiemu wzrostowi firm w Polsce. W dalszej perspektywie celem badania było również sformułowanie wniosków i rekomendacji dla polityki sprzyjającej rozwojowi polskiej gospodarki, w szczególności pobudzania przedsiębiorczości i innowacyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

W niniejszym artykule prezentowane są narzędzia badawcze zastosowane w badaniu PARP w odniesieniu do przywództwa w małej, często rodzinnej firmie, w kontekście roli właściciela w sukcesie organizacji. Aby dokonać wprowadzenia do opisu procesu badawczego zależności sukcesu biznesowego firmy i osoby przywódcy, warto na początku krótko przybliżyć istotę samego przywództwa.

Istota i pojęcie przywództwa

Przywództwo i przywódcy liczą się w osiągnięciu nadzwyczajnych wyników i tworzeniu nowych wartości. Badania naukowe wykazują, a doświadczenie potwierdza, że organizacje mające silnych przywódców na wszystkich szczeblach osiągają nadzwyczajne wyniki działalności biznesowej. Efektywni przywódcy mogą dokonywać transformacji przedsiębiorstwa o słabej pozycji strategicznej w dynamicznie rozwijającą się, charakteryzującą się trwałym wzrostem firmę o silnej pozycji rynkowej (Krawiec, 2009, s. 171).

Powiązanie między zachowaniem przywódcy i jego wpływem na wydajność, efektywność oraz skuteczność organizacji jest wciąż dla większości naukowców ważną, a jednocześnie trudną do udowodnienia zależnością wymagającą rozpoznania. Wciąż naukowcy zadają pytanie: co stanowi o skuteczności menedżera? Przywództwo i jego problematyka jest istotnym przedmiotem badań różnych dziedzin naukowych, między innym psycho-

logii, socjologii, nauk politycznych, zarządzania, ekonomii oraz administracji. W związku z tym w literaturze funkcjonuje wiele definicji przywództwa, które odnoszą się do różnych jego aspektów. Wielość definicji i podejść do problematyki przywództwa utrudnia analizę tego zjawiska i obserwację jego wyników. Przywództwo stanowi zatem motywacyjną, emocjonalną i rozwojową część sukcesu organizacji, w związku z czym różnorodne wyniki działalności organizacji powinny być istotnymi czynnikami oceny skuteczności lidera. Odpowiedzialność za uzyskiwane przez przedsiębiorstwo wyniki, bez względu na jego branżę, specyfikę bądź typ, spoczywa bowiem na przywódcach (Karaszewski, 2008, s. 9). Przywództwo jest również sposobem na przezwyciężenie kryzysów gospodarczych, okresów permanentnej dekoniunktury i pesymizmu inwestycyjnego (Owczarek, 2008).

Angielskie słowo „leadership” (przywództwo), „leading” (przewodzenie) pochodzi od staroangielskiego słowa „lead” oznaczającego: podróż, jazda, spowodowanie, aby ktoś „podążył, prowadził do” (Collin, Słupski, 2000, s. 213). Wiele lat badań fenomenu przywództwa oraz duża liczba autorów prowadzących rozważania nad jego istotą i źródłami sprawia, że określenie, czym jest to zjawisko, okazuje się złożonym zadaniem, a próby definiowania tego pojęcia obrazują jego wielowątkowość i niejednoznaczność. W literaturze nie ma jednej, powszechnie akceptowanej i uniwersalnej definicji przywództwa, a w ciągu ostatnich 70 lat powstało kilkadziesiąt systemów klasyfikacji wymiarów przywództwa, w których można wyróżnić wiele mniej lub bardziej rozbudowanych definicji. Pojęcie przywództwa pozostaje nieuchwytnie i enigmatyczne, mimo licznych wysiłków zmierzających do wypracowania intelektualnie i emocjonalnie zadowalającej jego interpretacji.

Dla przybliżenia czytelnikowi różnych aspektów przywództwa poniżej przytoczono przykładowe definicje funkcjonujące w literaturze przedmiotu. Jedna z nich określa przywództwo jako oddziaływanie na zachowanie innych osób, polegające na ustanawianiu nowych wzorców zachowań, zmianie częstości występowania określonych zachowań oraz dostarczaniu wskazówek dotyczących modyfikacji zachowań (Sikorski, 2001, s. 83). Powyższa definicja wskazuje na czynnik ludzki – przywódca jest postrzegany jako osoba mająca wywołać określone zachowanie u innych ludzi. Kolejna definicja mówi o przywództwie jako o zdolności do prowadzenia działalności, zadania lub realizacji czegoś oraz doprowadzania do określonych rezultatów (Sikorski, 2001, s. 83). Tu wskazuje się na podejście zadaniowe – przywódca jest przed-

stawiony jako osoba mająca doprowadzić do określonego efektu. Przytoczone definicje pokazują, jak niejednorodnie może być postrzeganie i interpretowanie pojęcia przywództwa.

W ciągu ostatnich 100 lat dokonała się ewolucja w poglądach na temat zarządzania i przywództwa. Syntetyczną i wnikliwą analizę historii rozwoju teorii przywództwa przeprowadzili D.A. Van Seters i R.H.G. Field (Karaszewski, s. 19–25), którzy wyróżnili w badaniach dziewięć charakterystycznych okresów: era osobowości, wpływu, zachowań, sytuacyjna, uwarunkowań, transakcyjna, antyprzywódcza, kultury organizacyjnej i transformacyjna.

W literaturze, która uwzględnia najnowsze osiągnięcia nauki, pojawiają się próby definiowania kolejnego okresu określanego erą integracyjną (Dzikowski, 2011, s. 15). Koncepcja ta zakłada posiadanie przez lidera kompetencji osobistych i społecznych, składających się na inteligencję emocjonalną. Poza samym pojęciem przywództwa warto krótko scharakteryzować zależność kierowania i wpływu jego na efektywność organizacji. Warto podkreślić, iż opisane w dalszej części niniejszego opracowania narzędzie badawcze ma na celu próbę wykazania wpływu i roli przywództwa na efektywne kierowanie małą firmą.

Przywództwo a efektywność organizacji

Wielu badaczy zwraca uwagę, że wpływ kadry menedżerskiej na wyniki osiągnięte przez organizacje zależy od wielu czynników. W literaturze podkreśla się, że sukces przedsiębiorstwa jest efektem korzystnego splotu zróżnicowanych czynników zarówno wewnętrznych, jak i występujących w otoczeniu zewnętrznym. Ważną rolę w tych procesach odgrywa rzeczywistość wpływu menedżera na decyzje podejmowane w organizacji. Mimo zróżnicowanych poglądów można przyjąć założenie, że przywódca organizacji odgrywa ważną rolę w kształtowaniu jej pozycji (Rakowska, 2007, s. 91). R.E. Boyatzis identyfikuje sześć obszarów kompetencji przywódczych wpływających na skuteczność działań menedżerów (Bławat, 2003, s. 25–36). Pierwszy z nich to zarządzanie celami i czynnościami, z czym powiązane są zdolności konceptualne oraz proaktywna i efektywna orientacja w działaniu. Kolejny obszar kompetencji to przywództwo związane z wiarą w siebie, umiejętnościami prezentacji i logicznym myśleniem. Trzeci obszar odnosi się do zarządzania zasobami ludzkimi, czyli zarządzania procesami zachodzącymi w grupach, perswazją i motywacją oraz oceną pracowników.

Następny obszar przedstawia kierowanie podwładnymi, stymulowanie ich rozwoju i spontaniczności zgodnie z przyjętymi celami. Piąty obszar kompetencji to skupianie się na innych, zatem uwaga zwrócona jest na obiektywność, samokontrolę, wytrwałość i adaptacyjność. Ostatni obszar to specjalistyczna wiedza. Kompetencje menedżerskie stanowią immanentny element związany z procesami przywództwa. Bez posiadania właściwych kompetencji nie można być dobrym przywódcą, który przyczyni się do sukcesu organizacji. Ważnym zagadnieniem, na które warto w tym kontekście zwrócić uwagę, jest krótka charakterystyka podejść wyjaśniających efektywność kierowania organizacjami.

Pierwsze koncepcje, w których próbowano wyjaśniać fenomen zjawiska przywództwa, koncentrowały się na osobie przywódcy. Teorie te datuje się na późne lata 20. ubiegłego stulecia, zalicza się do nich m.in. teorię wielkiego człowieka (The Great Man Theory), teorię cech i teorie bazujące na umiejętnościach. Podejścia te odróżnia rola, jaką przypisuje się osobie przywódcy i sytuacji. Na podstawie badań B.M. Bass (Karaszewski, 2008, s. 111–112) dokonał klasyfikacji cech i skłonności przywódcy, do której zastosował następujące kryteria: możliwości (inteligencja, czujność, oryginalność, umiejętność oceny, komunikacja werbalna), osiągnięcia (wykształcenie, wiedza, rezultaty sportowe), odpowiedzialność (rzetelność, inicjatywa, upór, pewność siebie, dążenie do doskonałości), uczestnictwo (aktywność, towarzyskość, współpraca, umiejętności dostosowawcze, poczucie humoru), status (pozycja socjoekonomiczna, popularność), aspekty sytuacyjne (stan psychiczny, umiejętności, potrzeby i oczekiwania podwładnych, cele do osiągnięcia). U podstaw podejścia opartego na cechach leży założenie, że przedsiębiorstwo ma szansę lepiej funkcjonować, jeśli osoby zajmujące stanowiska kierownicze mają pożądaną profil osobowości. Koncepcja ta umożliwia wyznaczenie punktów odniesienia, które pozwalają na pozycjonowanie posiadanych umiejętności w stosunku do stawianych wymagań. Mimo wielu zalet podejście to jest krytykowane, ze względu na nieograniczoną liczbę zidentyfikowanych cech przywódczych.

Szeroki zarys koncepcyjny, który pozwala na dokonanie ewaluacji zachowań przywódczych, w wymiarze zadaniowym i relacyjnym, opiera się na stosowanych stylach przywództwa. Duży wkład w postęp badań nad stylami przywództwa wnieśli R.R. Blake i J.S. Mouton (Oleksyn, 2006, s. 108). Autorzy ci starali się wyjaśnić, w jaki sposób kadra kierownicza

wykorzystuje określone zachowania w bieżącym działaniu. Wynikiem prowadzonych prac było stworzenie modelu stylów zachowań kierowniczych, tzw. Leadership Grid® (siatka stylów przywódczych). Zastosowanie tego instrumentu pozwala na wyjaśnienie, w jaki sposób liderzy, w ramach dwóch grup zachowań – troska o produkcję oraz troska o ludzi – przyczyniają się do osiągnięcia celów organizacji. Wymiar określany jako troska o produkcję wyjaśnia, w jaki sposób kierownik wspiera realizację określonych założeń. Obszar ten obejmuje szeroki zakres działań, w tym analizowanie decyzji strategicznych, wywieranie silnej presji na realizację zadań, zwiększanie wydajności i efektywności. Należy zauważyć, że troska o zadania pokrywa się z opisanymi wcześniej zachowaniami zadaniowymi. Druga grupa zachowań – troska o ludzi – określana jest jako stosunek przywódcy do pracowników, sposób ich stymulacji do realizacji celów organizacji, na rzecz której działają. Zachowania te obejmują kreowanie klimatu zaufania, promowanie zaangażowania i pracy zespołowej, rozwijanie poprawnych relacji międzyludzkich, a także dbałość o wynagradzanie pracowników adekwatnie do wykazywanego zaangażowania i uzyskiwanych wyników. Wymiar troski o ludzi jest zbieżny z zachowaniami relacyjnymi. Badacze wyróżnili na siatce pięć podstawowych stylów kierowania: styl demokratyczny, styl autokratyczny lub zadaniowy, styl zrównoważony, będący pośrednim typem dla dwóch poprzednich, styl bierny, w którym menedżer charakteryzuje się brakiem troski zarówno o produkcję, jak i pracowników, oraz styl przywódczy – optymalny. Według Blake'a i Mouton najlepszym stylem kierowania jest właśnie styl przywódczy. Osoba taka w wysokim stopniu koncentruje się na zadaniach, jak i na pracownikach. Harmonijne stosunki w zespole są tożsame z celem firmy i prowadzą do wysokich osiągnięć w pracy.

Podjęcia odwołującego się do stylu nie można traktować jako sprecyzowanej teorii dostarczającej zestawu wytycznych pozwalających na podejmowanie efektywnego oddziaływania. Podejście to nie skupia się na dostarczeniu zestawu wzorców postępowania, lecz na przedstawieniu głównych komponentów determinujących wydźwięk ich zachowań. Zaletą prezentowanej koncepcji jest wykazanie, że skuteczność przywódcy zależy od stopnia zrównoważenia dwóch zidentyfikowanych typów zachowań, które razem tworzą proces przywódczy. W koncepcji tej nie wykazano jednak korelacji pomiędzy konkretnymi stylami działania a uzyskiwanymi wynikami.

Bardziej przejrzyste i związane z praktyką zarządzania są koncepcje uwzględniające bogatszą ofertę stylów (Gonciarski, 1995, s. 6–7). J.W. Reddin połączył siatkę kierowniczą R.R. Blake'a i J.S. Mouton z modelem przywództwa sytuacyjnego F. Fiedlera. Wynikiem tego podejścia jest trójwymiarowy model przywództwa, w którym wymiary zostały zaadoptowane z siatki stylów kierowania (Blake'a i Mouton), teorii przywództwa sytuacyjnego i teorii efektywności. Zestawiając trzy wymiary: stopień nastawienia na zadania, na relacje międzyludzkie i efektywność – zaproponowano osiem kategorii stylów zarządzania. Podstawowe cztery style kierowania występujące w modelu Reddina opisano poniżej. Styl separujący się charakteryzuje styl kierowania, w którym zarówno orientacja na zadania, jak i na relacje międzyludzkie jest minimalna. Kierownik separujący się unika działań nowatorskich, preferuje wypróbowane metody działania, w pracy przestrzega reguł właściwego postępowania. Styl poświęcający się wyraża wysoki poziom orientacji menedżera na zadania, natomiast niski poziom orientacji na relacje z pracownikami. Lider o tym stylu kierowania jest zaangażowany tylko w zadania związane z wykonywaniem pracy, obawia się on utraty władzy i jest to powód jego dążeń do dominacji nad innymi ludźmi. Menedżer podejmuje decyzje „na dzisiaj”. Według lidera o tym stylu kierowania dobrym narzędziem oddziaływania na pracowników są kary. Lidera o poświęcającym się stylu kierowania charakteryzuje ponadto udzielanie swoim podwładnym wielu ustnych instrukcji co do sposobów postępowania, jednak jednocześnie pracownicy mogą skarżyć się na brak istotnych informacji koniecznych do właściwego wykonywania zadań. Styl towarzyski przedstawia wysoki poziom orientacji na relacje interpersonalne, natomiast niski na zadania. Menedżer o tym stylu kierowania uważa, że o efektach pracy decyduje przede wszystkim klimat panujący wśród pracowników, w związku z powyższym chętnie rozmawia z podwładnymi, również o sprawach osobistych, często cieszy się dużym autorytetem podwładnych. Styl zintegrowany charakteryzuje liderów skupiających się na zachowaniach przywódczych łączących troskę o relacje z troską o zadania. Kierownicy o zintegrowanym stylu kierowania przedkładają pracę zespołową ponad indywidualną, organizują częste spotkania z pracownikami, na których dbają o swobodną, obustronną wymianę informacji. Dopuszczają oni popełnianie błędów przez podwładnych.

W modelu J.W. Reddina na podkreślenie zasługują dwa podstawowe założenia dotyczące zarządzania. Pierwsze założenie dotyczy stwierdzenia, że

lider ma zdolność do diagnozowania sytuacji i elastycznego dostosowywania się do niej, drugie natomiast odnosi się do zdolności diagnozowania sytuacji i rozpoznawania zachodzących w niej zmian (Stabryła, 1986, s. 121–122). Skuteczni i efektywni przywódcy współczesnych organizacji mogą posługiwać się określonymi stylami przywództwa, z których każdy niejako wyrasta z innego obszaru inteligencji emocjonalnej. Zdaniem D. Golemana, liderzy posiadający wykształconą tę kompetencję nie ograniczają się do stosowania jednego stylu, ale każdego tygodnia korzystają – swobodnie i w równej mierze – z prawie wszystkich stylów przywództwa, dostosowując je do konkretnych sytuacji, jakie zdarzają się w firmach (Goleman, 2004, s. 39–53).

W literaturze przedstawiane są liczne wyniki badań potwierdzających korelację między charyzmatycznym przywództwem a wysoką efektywnością i zadowoleniem pracowników. Ludzie pracujący na rzecz przywódcy charyzmatycznego wykazują większą motywację do ponoszenia dodatkowego wysiłku, są bardziej zadowoleni z wykonywanych zadań. Uważa się, że ten rodzaj przywództwa jest najbardziej odpowiedni, kiedy zadania do wykonania wymagają dużego składnika ideologicznego. W związku z tym liderzy charyzmatyczni często pojawiają się w organizacjach, które wprowadzają na rynek radykalnie nowy produkt albo gdy w firmie pojawia się kryzys zagrażający jej istnieniu. Po ustabilizowaniu się sytuacji w organizacji może pojawić się problem z przywódcą charyzmatycznym ze względu na to, że osoba taka nie zawsze potrafi słuchać innych, może czuć się niezręcznie, gdy pracownicy rzucają jej wyzwania (Dzikowski, 2011, s. 49–50). Należy zauważyć, że podejście charyzmatyczne było wielokrotnie krytykowane przez naukowców z dziedziny nauk o zarządzaniu. P. Drucker stwierdził, że charyzma staje się zgubą liderów, ponieważ czyni z nich ludzi nieelastycznych, przekonanych o własnej nieomyślności, niebędących w stanie dokonać zmiany (Karaszewski, 2008, s. 274). Również A. Koźmiński (2004) twierdzi, że nastąpił koniec wieku charyzmy, ideologii i wielkich wizji uzasadniających wszelkiego rodzaju „poświęcenia”.

Wartą przytoczenia ciekawostką, na koniec tej części opracowania, jest fakt, iż niektórzy badacze dowodzą, że wbrew panującym powszechnie opiniom, przywództwo nie zawiera się w osobie przywódcy, lecz zostaje nadane jednostce przez tych, którzy postrzegają ją jako przywódcę. Zgodnie z tym poglądem, przywództwo mieści się w umysłach podwładnych przywódcy oraz innych obserwatorów (Avery, 2009, s. 33–34).

Metodyka badań i narzędzie badawcze

Badanie firm wysokiego wzrostu ma praktyczne cele służyć dostarczeniu danych, dzięki którym będzie można lepiej rozpoznać czynniki, takie jak właśnie przywództwo – mające decydujący wpływ na rozwój przedsiębiorstw, rozpoznać bariery utrudniające ten rozwój i lepiej dopasować wsparcie publiczne do potrzeb przedsiębiorców, a przede wszystkim pozwoli na próbę określenia roli właściciela/założyciela firmy w sukcesie tej organizacji.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, w porozumieniu z Instytutem Analiz Rynku Pracy z Warszawy stworzyły autorskie narzędzie badawcze w postaci dwóch „Przewodników do badań jakościowych” skierowanych do firm szybkiego wzrostu, które stanowiły tzw. grupę A, oraz do firm aspirujących do grona firm szybkiego wzrostu – grupy B. Jako metodę badawczą wybrano wywiad bezpośredni indywidualny, czyli rozmowę kierowaną, w której brał udział przedstawiciel Instytutu Analiz Rynku Pracy jako prowadzący wywiad oraz respondent, czyli właściciel/założyciel firmy. Miejscem przeprowadzenia wywiadu była siedziba firmy lub inna lokalizacja wskazana przez respondenta. Wywiad przyjął formę wywiadu pogłębionego. Polegał na swobodnej wypowiedzi respondenta w oparciu o nasuwające się skojarzenia, przypomnienia i fakty. Badacz zadawał pytania zgodnie z „Przewodnikiem jakościowym” i nagrywał wypowiedzi. Czas trwania wywiadu to od 1,5 do 2 godzin. Szczegółowy opis narzędzia badawczego dla grupy A przedstawiono poniżej.

Wprowadzenie do badania

Badacz przede wszystkim przekazuje respondentowi główne informacje na temat projektu, przedstawia cel wywiadu, informuje o czasie rozmowy, dokonuje procedur formalnych, takich jak podpisanie deklaracji i wyrażenie zgody na nagrywanie i udostępnianie informacji oraz wyjaśnia ewentualne wątpliwości rozmówcy.

Część I. Charakterystyka firmy i rola respondenta

a. Charakterystyka firmy

Pytania dotyczące charakterystyki firmy podzielono na dwie grupy. Pierwsza grupa to pytania dotyczące powstania firmy: jak długo firma istnieje na rynku, co przyczyniło się do jej założenia, kto był pomysłodawcą założenia takiej firmy, jakie czynniki zadecydowały, że powstała taka właśnie firma;

z jakich środków korzystano przy jej zakładaniu i czy w trakcie jej rozwoju rozszerzano źródła finansowania. Druga grupa pytań charakteryzująca firmę to pytania dotyczące jej ewolucji. Skupiono się na odpowiedziach, jak wyglądała droga od pomysłu na firmę do jego realizacji, czy pomysł ewoluował oraz co miało wpływ na tę ewolucję.

b. Charakterystyka właściciela

Pytania cechujące właściciela dotyczyły jego roli w firmie kiedyś i obecnie, czy ta rola się zmieniała i co na tę zmianę wpływało. Kolejne pytania odnosiły się do doświadczeń sprzed momentu założenia firmy, pytań o kwalifikacje i kompetencje oraz ich rozwój i faktyczną przydatność w prowadzeniu firmy.

Część II. Rozwój firmy

Badacz w tej części koncentrował się na zakresie działalności w kontekście oferowanych przez firmę produktów czy usług, wielkości zatrudnienia i czynnikach wpływu na zmiany tej wielkości; na rynkach zbytu i ich zmianach. W dalszej części respondent omawiał pozycję rynkową swojej firmy i jej zmiany w czasie, oceniał poziom i fazę rozwoju przedsiębiorstwa oraz wypowiadał się na temat jego przyszłości. Ostatnim zagadnieniem, jakie poruszono w tej części, to temat zarządzania: czy zmienił się sposób zarządzania firmą, czy zmieniała się jej struktura organizacyjna i sposób podejmowania decyzji.

Część III. Czynniki wpływające na rozwój firmy

a. Ewolucja firmy

Ten moduł to rozmowa o ewolucji i o momentach przełomowych firmy, w których rozwój przyspieszał, oraz o czynnikach, które miały wpływ na to przyspieszenie.

b. Koniunktura

W tej części respondent omawiał wpływ zmiany koniunktury gospodarczej na rozwój firmy. W jaki sposób została wykorzystana dobra koniunktura i czy czas spowolnienia gospodarczego – kryzysu – był także okazją do wprowadzenia zmian w firmie i jakiego rodzaju były to zmiany oraz kto o nich decydował.

c. Innowacje

Innowacje ujęto w kategorii pytań o wprowadzenie nowego produktu, usługi, technologii; zmiany w sposobie zarządzania czy w strategii marketingowej. W jaki sposób przyczyniły się one do rozwoju.

d. Pracownicy

Obszar dotyczący pracowników analizowany był pod kątem kluczowych pracowników: ich cech, kwalifikacji i kompetencji oraz kategorii.

e. Współpraca z innymi firmami

Pytania odnoszące się do współpracy przede wszystkim dotyczyły współpracy z innymi organizacjami w realizacji przedsięwzięć. Czego dotyczyły te przedsięwzięcia, ich formy i czasu trwania; korzyści i oceny ryzyka podjęcia współpracy. Badacz dopytywał o zaufanie do kontrahentów, wymianę doświadczeń i o przynależność firmy do organizacji branżowych.

f. Współpraca z jednostkami B+R

Respondent w części analizującej współpracę z jednostkami badawczo-rozwojowymi wypowiadał się na temat współpracy – jeśli takową podjął oraz o ewentualnych planach jej podjęcia i oczekiwanych efektach.

g. Konsulting

Kwestia konsultingu dotyczyła zebrania informacji na temat korzystania z usług zewnętrznych konsultantów, doradców, firm szkoleniowych. Czy takiego typu wsparcie odegrało rolę w rozwoju firmy.

h. Działalność międzynarodowa

Pytania o sytuację bieżącą i korzyści działalności międzynarodowej koncentrowały się na sposobie działania na rynkach zagranicznych: eksport, import, inwestycje, przejęcia zagranicznych firm, lokowanie swoich filii za granicą, kontrakty na usługi itp. Jeśli nie jest prowadzona działalność międzynarodowa, to czy jest plan, aby przystąpić do takiej działalności i co sprawiło, że do tej pory nie była podjęta.

i. Pomoc publiczna

Pomoc publiczna rozpatrywana była pod kątem wykorzystania funduszy UE, funduszy pracy, dotacji itp. oraz oceny wpływu i przydatności takiej pomocy z punktu widzenia rozwoju firmy.

j. Ocena całościowa czynników rozwoju

Ten moduł zakładał podsumowanie części III i wyrażenie opinii przez respondenta w kwestii znaczenia czynników zewnętrznych, takich jak: koniunktura rynkowa, specyfika branży, produkt oraz czynników wewnętrznych: strategia rozwoju i działania firmy, organizacja, zarządzanie dla rozwoju firmy.

Część IV. Bariery rozwoju firmy

a. Wewnętrzne trudności

Omówienie wewnętrznych trudności rozwoju firmy skoncentrowane było na problemach z zakresu braku jasnej wizji i strategii firmy; ewentualnych problemach z zarządzaniem zasobami ludzkimi, finansami i procesem produkcyjnym w firmach szybko się rozwijających. Pytania dotyczyły również sposobu rozwiązywania pojawiających się problemów przez kadre zarządzającą i dotyczyły koordynacji współpracy działów firmy.

b. Zewnętrzne trudności

Do zewnętrznych trudności zaliczono: koniunkturę, źródła finansowania, rynki zbytu, potencjał kadrowy na rynku, czynniki kulturowe i bariery po stronie administracji.

c. Działania wspierające

Badacz skoncentrował się na uzyskaniu opinii respondenta na tematy: jakie działania należałoby podjąć, aby zmniejszyć bariery utrudniające rozwój firm; jakie regulacje, przepisy mogłyby być korzystne dla rozwoju przedsiębiorstw w Polsce oraz jakie działania należałoby podjąć, aby wspierać rozwój małych firm.

Zakończenie badania

Uzupełniono dane firmy: wielkość zatrudnienia, obroty za ostatnie trzy lata i udział kapitału zagranicznego. Podziękowano za rozmowę.

Podsumowanie i wnioski

Jak wspomniano na wstępie, celem niniejszego artykułu jest podjęcie próby przybliżenia istoty i znaczenia przywództwa w małych organizacjach oraz roli i wpływu właściciela małej firmy na jej sukces. Autorka

brała aktywny udział w opisywanym badaniu i na tej podstawie ostrożnie formułuje wnioski.

Analiza krytyczna opisanego badania będzie dotyczyła w szczególności narzędzia badawczego ze względu na fakt, że wyniki przedstawionego badania będą opublikowane przez PARP pod koniec 2016 roku. Wyniki opisywanego procesu badawczego znajdują się w kontynuacji niniejszego artykułu, który powstanie pod koniec roku.

Jakość merytoryczna wywiadu, według autorki, pozwala na osiągnięcie zamierzonych celów badawczych PARP. Mnogość pytań dotycząca w głównej mierze obszarów związanych z rozwojem firmy i osobą właściciela daje poczucie uporządkowania, wysycenia i zgłębienia problemu. Wydaje się, że postawione cele w zasadzie nie są odkrywczycze, lecz zgodne z innymi koncepcjami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. W istocie uzupełniają je o niezwykle potrzebne, aktualne badania struktury i elementów opisujących rolę przywództwa w małych firmach. Mimo że większość badań naukowych dotyczących przywództwa opiera się na osobach, które osiągnęły spektakularne sukcesy, często w międzynarodowych korporacjach, w ostatnim czasie można zaobserwować skierowanie uwagi na fakt, iż właściciel małej firmy, która osiągnęła już sukces rynkowy, potrafi stworzyć przyjazne środowisko pracy dostarczające zawodowych wyzwań, inspiruje, jest źródłem satysfakcji i bezpiecznego miejsca pracy dla najlepszych pracowników.

Biorąc pod uwagę metodykę badania, można przypuszczać, że formułowanie niektórych wniosków końcowych będzie opierało się na subiektywnych opiniach respondentów. Trudno jest zatem zastosowanym narzędziem zmierzyć do końca wiarygodność odpowiedzi na konkretne pytania. Według autorki, wśród ludzi sukcesu istnieje tendencja do przedstawiania siebie i swoich osiągnięć w swoim świetle, a prawda na temat postrzegania zdarzeń z przeszłości często zmienia swoją perspektywę. Stanowi to o dość poważnym ograniczeniu rzetelności stosowanego narzędzia. Uwagę również należy zwrócić na kompetencje badacza, który będzie interpretował i oceniał nagrane wypowiedzi respondenta. Nie każdy respondent bowiem ma swobodę jasnego wyrażania i formułowania myśli.

Struktura narzędzia badawczego jest bardzo spójna. Jednak autorka uważa, iż w zbyt wąskim zakresie poruszono temat związany z satysfakcją i zaangażowaniem, a całkowicie pominięto kwestie zarządzania talentami. Tematy odpowiedzialności społecznej biznesu, jak również partnerstwa pu-

bliczno-prywatnego to również sprawy kluczowe dla małych firm. Organizacje te mają nierzadko swoje siedziby w gminach, gdzie właściciele są osobami rozpoznawalnymi i często uczestniczącymi w życiu lokalnym. Posiadają ciekawe, zaskakujące pasje.

Nieporuszonym, a żywym problemem odpowiedzialnych właścicieli małych firm jest sukcesja, czyli stopniowe, etapowe przygotowanie – najczęściej dzieci lub innych zaufanych osób – do przejęcia firmy. Również szeroko rozumiany proces rekrutacji i stosowane metody zatrzymywania najlepszych pracowników zapewne powinny być zgłębiane przez badaczy. Rzeczywiste wyniki badań mogłyby być ciekawym wkładem do nauki z zakresu ZZL.

Tymczasem proporcjonalnie dużo uwagi poświęcono współpracy międzynarodowej i współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi. Według autorki, to nie jest domena małych, często rodzinnych przedsiębiorstw. Natomiast istota tych zagadnień z pewnością w przyszłości powinna być gruntownie przybliżona tym firmom. Jeśli taki zamysł ukrywał projekt, to poświęcenie sporej ilości czasu tym kwestiom jest usprawiedliwione.

Według Toma Lamberta (2000), nowoczesne kierowanie to proces sterowania zachowaniem ludzi, koordynowania ich działań i stymulowania wysiłków po to, żeby sprawnie oraz skutecznie osiągać cele organizacji. Istotą takiego kierowania jest przywództwo rozumiane jako zdolność do wykorzystania potencjału, który tkwi w innych ludziach, oraz skupienie wiedzy, talentów i zdolności. Małe firmy, które już osiągnęły sukces na rynku, są zarządzane często przez ich właścicieli, którzy mają według autorki opisane w tym akapicie kompetencje. W ostatnim czasie można zaobserwować nurt, iż ci przywódcy wchodzą pod lupę badaczy naukowych.

Podsumowanie

Należy przede wszystkim podkreślić, iż największą wartością całego procesu jest sam fakt zainteresowania się tym zagadnieniem. Dotarcie do wiedzy, często wiedzy niejawniej, stanowiącej największy kapitał właścicieli, założycieli badanych firm, w perspektywie systemowej może dać w wyniku analizy uzyskanych danych bardzo ciekawą benchmarkingową płaszczyznę odniesień dla innych pracodawców. Warto również podkreślić, iż opisane narzędzie badawcze potencjalnie może wskazywać źródła i mechanizmy zależności wpływu roli menedżera, właściciela na sukces i wzrost organizacji. Niemniej z drugiej strony bez świadomego, otwartego i kooperującego nastawienia ba-

danych menedżerów – samo narzędzie może mieć wartość dość fasadową. Ważną konkluzją jest zatem fakt, iż przed badaniami należy dokonać wprowadzenia, swoistego szkolenia badanych przywódców z zakresu rozumienia roli ZZL w zarządzaniu organizacją. Wtedy opisane pytania i zakresy badawcze będą bardziej zrozumiałe dla badanych menedżerów. Na koniec też warto podkreślić, iż syntetyczne efekty i wnioski opisanego w niniejszym artykule badania, jak już wspomniano, będą publikowane przez PARP pod koniec 2016 roku. Opracowane wyniki badań stanowiąc będą materiał do przygotowania kolejnego artykułu, jako kontynuację bieżącego.

Podziękowania

Autorka uprzejmie dziękuje Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości za udostępnienie materiałów badawczych.

Bibliografia

- Avery G.C. (2009). *Przywództwo w organizacji*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bławat F. (2003). *Właściciel-menedżer małego i średniego przedsiębiorstwa w świetle paradygmatu kompetencji*. W: *Zarządzanie w przedsiębiorstwach i jednostkach samorządu terytorialnego*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 1. Sopot.
- Collin P.H., Słupski J. (2000). *Słownik biznesu*. Warszawa, Peter Collin Publishing, Wydawnictwo Wilga.
- Conger J.A., Kanugo R.N., Menon S. (2000). *Charismatic leadership and follower effects*in, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 21.
- Dzikowski P. (2011). *Przywództwo w organizacjach gospodarczych w warunkach polskich*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- Goleman D. (2004). *Przywództwo, które przynosi efekty*. „Harvard Business Review Polska” nr 12.
- Gonciarski W. (1995). *Style kierowania*. Część 1. „Personel” nr 9. Warszawa.
- Karaszewski R. (2008). *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*. Toruń, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Dom Organizatora.
- Koźmiński A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Kraśnicka T. (2010). *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*. Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Krawiec F. (2009). *Nowa gospodarka i wizja lidera XXI wieku*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- Lachiewicz S. (2007). *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lambert T. (2000). *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Warszawa, Dom Wydawniczy ABC.
- Oleksyn T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Owczarek M. (2009). *Przywództwo jako proces*. „Harvard Business Review Polska”, nr 82–83.
- Rakowska A. (2007). *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Sikorski C. (2001). *Zachowania ludzi w organizacjach*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stabryła A., Trzcieniecki J. (red.) (1986). *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.