

# Przywództwo w firmie rodzinnej

## Olga Kondzielnik

Akademia Leona

Koźmińskiego w Warszawie

E-mail: olga.kondzielnik@o2.pl

ORCID: 0000-0002-9855-3783

**Abstract:** Celem artykułu jest przedstawienie przywództwa w firmie z sektora MŚP ukazanego przez pryzmat sukcesji w firmie rodzinnej. Artykuł nawiązuje do książki pod redakcją Moniki Kostery zatytułowanej „Szef polski” i jest omówieniem kolejnego przypadku przywództwa. Artykuł składa się z pięciu części. Pierwsza zawiera przegląd literatury z zakresu przywództwa z naciskiem na rozróżnienie pojęć i ról zarządzającego i przywódcy. W drugiej części opisano metodologię, według której przeprowadzono badanie. Kolejna część – empiryczna, obejmuje opis zjawiska przywództwa w badanej firmie rodzinnej w kontekście trzech ról pełnionych przez lidera w zarządzanej organizacji, a mianowicie w roli: ogólnospołecznej, profesjonalnej i organizacyjnej. Czwarta część artykułu oparta o wywiad i analizę dokumentacji została całkowicie poświęcona roli przywódcy w badanej organizacji z uwzględnieniem nowych szans i zagrożeń powstałych w wyniku pandemii spowodowanej wirusem COVID-19. Ostatnią część stanowi podsumowanie rozważań i dyskusja.

**Keywords:** przywództwo, firma rodzinna, sukcesja, COVID-19

## 1. Przywództwo

Rozważania na temat przywództwa warto zacząć od zdefiniowania tego pojęcia. Jest to o tyle istotne, że często jest ono mylnie utożsamiane z zarządzaniem. To uproszczenie, raczej nie spotykane na gruncie naukowym, jest znacznie częściej stosowane w literaturze branżowej dotyczącej zarządzania, gdzie słowa przywództwo i zarządzanie używa się synonimicznie. Profesor zarządzania w Harvard Business School J. P. Kotter (2018) w wywiadzie udzielonym dla BBC wyjaśnił różnice pomiędzy tymi dwoma pojęciami. Zarządzanie określił mianem zestawu procesów takich jak: planowanie, budżetowanie, strukturyzacja i obsada stanowisk, mierzenie wydajności i rozwiązywanie problemów. Mianem przywództwa określił natomiast **umiejętność poprowadzenia spółki w przyszłość, polegającą na szukaniu nowych szans, które**

Publikacja sfinansowana przez:  
Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie

Korespondencja:  
Olga Kondzielnik  
Akademia Leona  
Koźmińskiego w Warszawie  
Katedra Ekonomii,  
ul. Żorska 97/8  
43-100 Tychy  
Tel.: + 48 502246389

**pojawiają się coraz szybciej, oraz na skutecznym wykorzystywaniu tych najlepszych z nich.**

Pojęcie przywództwa nie doczekało się jednoznacznej definicji na gruncie nauki. Jednym z pierwszych badaczy, który podjął się definiowaniu przywództwa był Max Weber, który definiował przywództwo przez pryzmat władzy. Jego zdaniem „władza oznacza każdą szansę, że wewnątrz jakiegoś związku społecznego zostanie przeforsowana czyjaś wola nawet pomimo oporu i niezależnie od tego czego ta szansa dotyczy” (Mrówka, 2010 s. 7). Pojęcie przywództwa ulegało zmianom w miarę rozwoju socjologii, politologii i nauk o organizacji i zarządzaniu. Kolejne definicje przywództwa rozpatrują przywództwo w oderwaniu od kwestii władzy podkreślając istotę wartości i celów łączących przywódcę i podążające za nim osoby. J. Burns (2003, s. 26) zdefiniował przywództwo jako proces mobilizowania różnych potencjałów służący osiągnięciu celów, które niezależnie są wyznawane zarówno przez liderów, jak i ich zwolenników. B.M. Bass i B. Avolio, uważani za twórców teorii przywództwa relacyjnego zwracali szczególną uwagę na relacje łączące liderów i ich zwolenników. Jako fundament przywództwa wskazali trzy czynniki: intelektualna stymulacja, inspirująca motywacja i zindywidualizowane rozważanie (Dionne, Yammarino, Atwater, Spangler, 2004, s. 178). Wymienione atrybuty pozwalają liderowi roztaczać wizję, pełnić rolę mentora oraz z pomocą swoich zwolenników, realizować wyznaczone przez siebie cele. H. Fayol, natomiast przy definiowaniu przywództwa skupił się na funkcji, jaką w organizacja pełni jej lider. Jego zdaniem przywódca, w celu zagwarantowania efektywnego działania zespołu, powinien cieszyć się autorytetem wśród poddających się jego władzy osób oraz reprezentować ich interesy i bliskie wartości (Habuda, 2012, s. 9). Mniejszą koncentrację na liderze zakładał stworzony przez F. Fiedlera model przywództwa zależnościowego. Skupiał się on na sposobie sprawowania przywództwa w odniesieniu do uwarunkowań zewnętrznych. Skuteczność przywództwa definiował w kategoriach zadania do wykonania, a lidera definiował poprzez wydajność jego grupy (Fiedler, 1968, s. 4).

Mnogość i różnorodność ujęć przywództwa pozwala na odnalezienie pewnych części wspólnych wszystkich definicji. Przywództwo bowiem „mieści się w trójkącie trzech niezbędnych elementów: przywódca – jego zwolennicy (bliższy i dalszy krąg) – otoczenie zewnętrzne (polityczne, ekonomiczne, prawne, społeczne itp.)” (Koźmiński, 2013, s. 106). Nie ma tu znaczenia czy przywódca przejawia lub wykorzystuje cechy autorytarne, demokratyczne czy liberalne. W każdej z definicji przywódca tworzy wizje, misje i strategie, które następnie realizowane są przez jego zwolenników i współpracowników (Koźmiński, 2013, s. 106), zrzeszonych na zasadzie dobrowolności.

Monika Kostera wyszczególnia trzy role społeczne przywódcy, rozumiane w klasycznym ujęciu Ervinga Goffmana, jako przypisane do danej pozycji społecznej wytyczone a priori wzorce działania (Kostera, 2012, s. 19). „Role społeczne są zatem zjawiskami kulturowymi, siecią komunikacji interpersonalnej i strukturalizacji znaczeń. Są także ogniwem w procesie konstrukcji sensu, elementem społecznego procesu kultury. Oczekiwania pochodzące od różnych grup są zakorzenione w tym, co kulturowo jest zdefiniowane jako akceptowalne, pożądane lub rozpoznawalne” (Kostera, 1996, s. 126). Wśród ról społecznych jakie pełni przywódca wyróżniamy:

- Ogólnospołeczną – obejmującą zespół oczekiwań kierowanych wobec lidera organizacji od szeroko rozumianych interesariuszy, na których składają się grupy lub osoby, które mają lub mogą mieć wpływ na osiągnięte cele organizacyjne (Freeman, 1984). Wśród nich możemy wskazać przede wszystkim klientów, rodzinę, przyjaciół, a zatem osoby znajdujące się poza bezpośrednim miejscem pracy aktora społecznego (Kostera, 2012, s. 20).
- Profesjonalną – obejmującą oczekiwania pochodzące z wewnątrz profesji, ale nie koniecznie z wewnątrz organizacji (Kostera, 2012, s.21). Do grupy kierującej swoje oczekiwania wobec lidera zaliczamy przede wszystkim jego samego oraz szeroko rozumiane „środowisko menadżerów”, które go otacza.
- Organizacyjną – dotyczącą oczekiwań wobec „szefa” w ramach jego własnej organizacji (Kostera, 2012, s. 22 ). Postuła (2010, s. 46) wśród czynników, które można poddać rozważaniom wyróżnia między innymi codzienną pracę i związane z nią zadania w kontekście struktury i norm, które cechują organizację.

Znaczenie poszczególnych wymiarów w kontekście samozatrudnionej szefowej rodzinnej firmy budowlanej opisuje poniższa tabela.

Tabela 1. Role właściciela firmy rodzinnej w organizacji

Wymiar	Grupa społeczna	Znaczenie
Rola ogólnospołeczna	Interesariusze, urzędnicy	Jak powinna postępować, czego robić nie powinna, ważne i niepożądane zachowania?
Rola profesjonalna	Środowisko branży budowlanej	Jak powinna się zachować kobieta prowadząca firmę budowlaną? Czego oczekuje ona a czego środowisko profesjonalne?
Rola organizacyjna	Pracownicy, wspólnicy	Jaka jest rola szefowej w firmie, czy jej płęć ma znaczenie?

Źródło: Opracowanie własne.

## 2. Metodologia badania

Do napisania niniejszej pracy posłużono się metodą etnografii instytucjonalnej, będącą podejściem opracowanym pierwotnie przez Dorothy Smith (1978) – badaczki codziennych doświadczeń kobiet (Babbie, 2008). Zastosowanie wskazanej metody badawczej pozwoliło zbadać wpływ lidera na członków grupy oraz zidentyfikować wzajemne relacje panujące w badanym przedsiębiorstwie.

Przedstawienie zjawisk zachodzących w badanej organizacji w sposób realistyczny, pozwalający czytelnikowi na wyciąganie własnych wniosków możliwe jest dzięki obszernym cytatom fragmentów przeprowadzonych na potrzeby badania wywiadów.

Niniejszy artykuł jest opracowanym fragmentem szerszego badania prowadzonego nieprzerwanie od 2016 r., dotyczącego zarówno stylów przywództwa jak i metod zarządzania w małych firmach. Częściami składowymi badania są wywiady nieustrukturyzowane, obserwacje i analizy dokumentów. Opisywana w artykule samozatrudniona sukcesorka firmy rodzinnej jest jedną z pięciu obserwowanych „szefów” firm.

W przedstawionej analizie przypadku zachowano ciąg poznawczo – interpretacyjny sugerowany przez M. Kosterę (2012) tzn. najpierw rozpoczęto badania empiryczne, następnie zinterpretowano je z uwzględnieniem literatury naukowej. W ostatnim etapie spisano wyniki badań.

### 3. Organizacja – firma rodzinna

Omawiana poniżej organizacja jest przykładem firmy rodzinnej, zarządzanej w pełni przez sukcesorów – rodzeństwo, dzieci zmarłego założyciela – właściciela. Przekazanie zarządzania firmą wymusiło na jej założycielu zmiany formy prowadzonej działalności z jednoosobowej działalności gospodarczą na spółkę cywilną, której udziały są równo rozłożone pomiędzy dwójkę rodzeństwa. Podział kompetencji i odpowiedzialności pomiędzy wspólnikami nie jest już tak egalitarny jak udział w zyskach spółki. Całkowity ciężar prowadzenia bieżących spraw spółki takich jak udział w przetargach, pozyskiwanie nowych klientów, rozliczanie kontraktów, kwestie finansowe, księgowość, prawne i po części kadrowe należą do obowiązków starszej siostry (S). Kwestie reprezentacyjne, pracownicze i związane z taborem samochodowym znajdują się wśród obowiązków młodszego o dwa lata brata (B). Za tą nierówność w podziale obowiązków rzeczywista szefowa firmy obwinia ojca.

**S:** „*Nigdy faktycznie nie podzielił między nas żadnych zadań, ode mnie (ojciec) wymagał wszystkiego (...) pracowałam chyba na każdym możliwym stanowisku, z wyjątkiem robotniczego (...) mój brat natomiast zawsze klócił się z tatą i trzymał daleko od firmy (...) przychodził tylko po wypłatę i tak robi do dziś.*”

Przedmiotem analizy jest spółka cywilna, o zasięgu lokalnym, działająca w branży budowlanej. Głównym źródłem przychodów firmy są podpisywane z miastem umowy o roboty budowlane stanowiące ponad 60% rocznych przychodów spółki. Pozostałe 40% przychodów stanowią kontrakty z dużymi inwestorami prywatnymi takimi jak regionalne lotniska, firmy produkcyjne. Spółka właściwie nie pracuje jako podwykonawca. Taki podział źródeł przychodów wydaje się typowym w branży budowlanej. Według Raportu wykonanego przez KPMG (2016) zamieszczonego na stronie Polskiego Związku Pracodawców Budownictwa pt. „*Stan otoczenia biznesowego sektora budowlanego w Polsce*” z 2016 r., w przychodach firm budowlanych dominują te pochodzące ze środków publicznych.

Wśród podstawowych barier rozwoju firmy jej właścicielka wskazuje typowe dla branży budowlanej czynniki takie jak: brak wykwalifikowanych pracowników, przy jednoczesnym wzroście presji płacowej oraz ograniczone środki na rozwój parku maszynowego.

**S:** „*Coraz trudniej o wykwalifikowanych pracowników (...) Na szczęście stała kadra, zatrudniona jeszcze za czasów taty pozostała z nami (...) oni się jednak starzeją, a nie mają kogo uczyć fachu.*”

Firma zarządzana przez rodzeństwo zatrudnia około 40 pracowników. Roczne przychody z tytułu prowadzonej działalności wynoszą około 15 milionów złotych. Wydaje się, że forma prawna stworzona na potrzeby sukcesji jest niedostosowana do rodzaju i wielkości działalności z uwagi na ryzyko osobiste wspólników. Taki stan rzeczy może wynikać z dwóch kwestii. Po pierwsze, problemy z osiągnięciem porozumienia wśród wspólników, będących właści-

cielami. Druga kwestia może natomiast być związana z wątpliwościami zarządzającej co do możliwości wspólnego prowadzenia firmy przyszłości.

**S:** „*Nie wiem, czy jest sens ciągnąć to dalej (...) skoro ja nie mogę dogadać się z bratem to jak to zrobią nasze dzieci, których już teraz jest czworo (...) może warto sprzedać firmę i rozkręcić własny interes?*”

Właścicielka wielokrotnie okazywała niepokój odnośnie do tego, czy w przyszłości jej dzieci i dzieci jej brata będą w stanie kontynuować „dzieło” dziadka. Wyrażała głębokie obawy o to, czy jest w stanie nauczyć własne dzieci współpracy, podczas gdy ona z bratem mają duże problemy z podziałem obowiązków i kompetencji.

## 4. Rola ogólnospołeczna

### 4.1. Firma rodzinna

Firma rodzinna tym różni się od pozostałych przedsiębiorstw, że wpływ na formułowanie celów, jej strategię mają przede wszystkim członkowie rodziny, będący jednocześnie zarządcami i właścicielami kapitału (Lansberg, 1983). Zapytane o definicję firmy rodzinnej osoby pracujące w takich firmach podkreślały właśnie te aspekty.

**Pracownik 1:** „*Firma rodzinna to taka organizacja, w której rządzą właściciele należący do rodziny, nie będący najbardziej kompetentnymi osobami na swoich stanowiskach*”

Inny rozmówca pomijając kompetencje poszczególnych członków zarządzających firmą w podanej przez siebie definicji skupił się na własności kapitału i kluczowych sprawach w kwestii zarządzania firmą.

**Pracownik 2:** „*Firma rodzinna to taka firma, w której rodzina decyduje o wszystkim co się dzieje w firmie, jest właścicielem całej firmy*”.

Trzecia, tym razem rozmówczyni skupiła się na firmie rodzinnej jako na organizacji niosącej za sobą wartości spajające rodzinę i nadające jej głębsze podstawy i trwałość. Nazwała ją także organizacją, w której wszyscy pracują równie dobrze, ponieważ mają wspólny cel, jakim jest maksymalizacja zysków firmy i zwiększanie bogactwa jej współwłaścicieli.

**Pracownik 3:** „*Firma rodzinna to wartość sama w sobie. Wszyscy pracują, aby osiągnąć wspólny cel, jakim jest zysk. Współpraca między członkami rodziny wzmacnia więzi i sprawia, że rodzina ma więcej ze sobą wspólnego, niż jakby nie pracowali razem.*”

Pierwsze dwie przytoczone definicje firmy rodzinnej wydawały się mieć negatywne zabarwienie. Pytani pracownicy podkreślali niekwestionowaną ich zdaniem funkcję zarządczą właścicieli, niepowiązaną jednak z najwyższymi kompetencjami w tym zakresie. Drugim, mocno podkreślanym aspektem była kwestia postrzegania rodziny jako dawcy kapitału i postrzeganie jej jako faktycznego właściciela organizacji. Na uwagę zasługuje trzecia definicja – inna od większości jakiej udało mi się usłyszeć. Nie porusza ona, bowiem kwestii własności i zarządzania, lecz podkreśla więzi i wspólne cele rodziny skupionej na pracy na rzecz organizacji, a w konsekwencji na maksymalizacji zysków firmy.

Brak zgody i jasnego podziału kompetencji sprawia, że badana przez mnie organizacja wydaje się być jednak najbliższa pierwszej z definicji. Brak podziału ról w organizacji sprawia, że każdy z zarządzających jest zmuszony wykonywać czynności, które niekoniecznie stanowią o jego sile i kompetencji.

## 4.2. Samozatrudniona szefowa

Studia literatury ekonomicznej, ale też rozmowy przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu nie pozwoliły na jednoznaczne ustalenie kim jest dla otoczenia szefowa rodzinnej spółki cywilnej. Z punktu widzenia litery prawa wspólnika spółki cywilnej możemy rozpatrywać jako osobę fizyczną prowadzącą działalność gospodarczą, w naszym przypadku zatrudniającą pracowników, która ponosi pełną odpowiedzialność finansową i prawną za prowadzoną przez siebie firmę. Możemy ją zatem z powodzeniem nazwać osobą samozatrudnioną. Większą różnorodnością cechuje się literatura z zakresu ekonomii, gdzie szefa spółki cywilnej możemy przyrównać np. zgodnie z myślą klasyczną do dawcy kapitału dążącego do maksymalizacji zysków i minimalizacji funduszu wynagrodzeń, czy z drugiej strony do Schumpeterowskiego innowatora, który niekoniecznie będąc właścicielem kapitału potrafi budować wzrost gospodarczy dzięki wdrażanym innowacjom. Zarówno moi rozmówcy, jak i prześledzone komentarze zamieszczone w Internecie są bliższe keynesowskiej krytyce przedsiębiorcy, aniżeli za postrzeganiu właściciela firmy jako osoby przedsiębiorczej i twórczej. Najczęściej spotykanymi epitetami używanymi do opisu osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą były właśnie te negatywne, takie jak: „*prywaciarz*”, „*wyzyskiwacz*”, „*krwiopijca*”, „*złodziej*”. Tylko nieliczni potrafili docenić rolę szefa firmy określając go mianem „*osoby zaradnej*” czy „*ciężko pracującej na swój sukces*”. Taki stan rzeczy może zdumiewać, zwłaszcza gdy skonfrontujemy go ze statystykami dotyczącymi rynku pracy w Polsce. Według szacunków GUS (2017) w 2017 r. w Polsce około 17% wszystkich pracowników stanowią właśnie samozatrudnieni dając wg różnych szacunków około 4 mln miejsc pracy. Osoby zapytane o przyczyny takiej niechęci do prywatnych przedsiębiorców wskazywały przede wszystkim niskie płace i zazdrość o sukces innych.

**Ankietowany 1:** „*Ludzie nie lubią, gdy komuś powodzi się lepiej niż innym, więc nie lubią szefów.*”

**Ankietowany 2:** „*Ludziom płaci pod stołem, nie osusowuje płac, a jeździ mercedesem za miliony.*”

**Ankietowany 3:** „*Spróbowałby (szef) wyżyć za tyle co płaci to zobaczyłby, że my tu charytatywnie przychodzimy a nie po godny zarobek.*”

Ogólnospołeczna, wydawałoby się niechęć do właścicieli firm może mieć swoje korzenie zarówno po stronie pracowników, którzy po prostu mają inne spojrzenie na firmę, w której pracują niż ich szefowie, jaki i po stronie przedsiębiorców, których kultura pracy kształtuje się w Polsce od niespełna 30 lat. Kwestie związane z niskim w skali europejskiej wynagrodzeniem za pracę, także nie pozostają bez znaczenia.

W swoich rozmowach z pracownikami firm rodzinnych napotkałam też podnoszone przez pracowników kwestie związane z kompetencjami osoby zarządzającej. Wielu z zapytanych pracowników miało swoją wizję firmy, która nie do końca pokrywała się, ich zdaniem, z dążeniami szefa.

**Pracownik 1:** „*Jak tak dalej pójdzie to wszystko zaraz padnie, a prezesa z miasta na taczce pracownicy wywiozą.*”

**Pracownik 2:** „*Czasem wydaj mi się, że szef podejmuje permanentnie złe decyzje, jakby nie wiedział co się dzieje w firmie i na czym ta praca polega.*”

**Pracownik 4:** „Przydałoby się więcej organizacji, decyzyjności w pracy, szef wymyśla na poczekaniu zadania i rozbija nam zaplanowany wcześniej dzień.”

W firmach rodzinnych pojawili się, także pracownicy nie mający właściwie zastrzeżeń do zarządzania. Deklarowali mocne skupienie się na pracy i wykonywaniu obowiązków. Na pytanie co myślą o zarządzaniu firmą odpowiadali ucinając rozmowę „ja się nie znam, ja tu tylko pracuję” lub „zarządzanie nie jest w moim zakresie obowiązków, niech się prezes martwi”.

## 5. Rola profesjonalna

### 5.1. Rola właścicielki w organizacji

Bez względu jaką rolę w organizacji przyjmuje właścicielka zawsze jest postrzegana jako osoba, od której oczekuje się podjęcia ostatecznej decyzji. Kluczowa wydaje się być rola profesjonalna, czyli odpowiedź na pytanie jak środowisko postrzega pełnioną przez zarządzającą właścicielkę rolę. Bardzo często zwraca się uwagę na sumienność wykonywanych obowiązków, profesjonalizm oraz relacje z pracownikami i współpracownikami. W firmie zatrudniającej około 40 osób szef ma bezpośredni kontakt z właściwie każdym pracownikiem, zna jego rodzinę i najważniejsze problemy życiowe.

**S:** „Pracownicy często oczekują ode mnie, że będę służyła im radą w każdej kwestii, zarówno tych zawodowych, czyli decydowania co, gdzie, kiedy robimy, jak i takich z życia prywatnego dotyczących ich dzieci, kredytów, rozliczeń podatkowych i szeroko rozumianych kontaktów z partnerami życiowymi (...) czasami szukają we mnie psychologa, a nie szefowej, jest to trudne, bo jestem często młodsza od nich (...) wolałabym nie wchodzić w tak głębokie relacje.”

Bliskie relacje z pracownikami, choć nie do końca lubiane przez zarządzającą zdają się procentować w działaniu w skali całej firmy. Prowadzona przez nią organizacja, sprawia wrażenie dużej rodziny. Załoga pomimo upływu lat wydaje się być w stabilnym składzie. Nowi pracownicy są przyjmowani „do rodziny” bez większych problemów. Fakt, że pracownicy są gotowi przyjść do szefowej właściwie z każdym problemem oraz to, że czasem jak sama mówi „musi mi matkować” nie osłabia jej autorytetu w firmie. Pracownicy przede wszystkim oczekują od niej jednak wymiernych efektów w pracy tj. podpisywania umów, znajdowania nowych klientów, wygrywania w przetargach. Zdają sobie sprawę z tego, że jest filarem firmy.

**Pracownik O1:** „Szefowa ma przede wszystkim organizować nam pracę. Zna ludzi w mieście to powinna załatwiać przetargi przez cały rok.”

Inny pracownik, zapytany o to, dlaczego pracuje w tej firmie już ponad dwadzieścia lat skupił się na terminowości wypłacania wynagrodzenia:

**Pracownik O2:** „Nieważne jakby źle nie było na rynku, u nas w firmie zawsze szef płacił dobrze i na czas. Dlatego też po śmierci szefa zostałem, bo wiem, że młoda szefowa jest jak szef – pracownicy są dla niej na pierwszym miejscu”.

Pomimo wielu ciepłych słów kierowanych w stronę zarządzającej, niektórzy pracownicy najchętniej widzieliby szerzej jej rolę w firmie. Zauważają, że częściej powinna angażować

się w techniczne sprawy budowy. Podkreślają jednocześnie, że delegowanie tej funkcji na współzarządzającego brata szkodzi dobremu wykonaniu i atmosferze na budowie.

**Pracownik O3:** „Szefowa zbyt często zamyka się w biurze. Brakuje jej na budowie. W zamian za nią często naszej pracy dogląda jej brat – pan z alkomatem i wiecznie niezadowoloną miną (...) czuję, że on nas – pracowników zupełnie nie szanuje (...) szefowa jest inna jest jak stary szef, pilnuje porządku, ale nie pomiata ludźmi.”

Właścicielka firmy, częstą nieobecność na budowie, jednocześnie z uśmiechem na ustach i łzami w oczach, ze spokojem w głosie, tłumaczy w następujący sposób:

**S:** „Wszyscy ode mnie oczekują, że będę jak mój tata. Obecny wszędzie, zawsze w pracy gotowy opiniować i pochwalić tego co trzeba, zdecydować za wszystkich. I to dobrze zdecydować! (...) nie pozwalają mi na pomyłki, dla nich firma trwa i najlepiej jakby się nic nie zmieniało (...) nikt nie bierze pod uwagę, albo już wszyscy zapomnieli, że tata mógł być tyle na budowach, bo ja wspierałam go administracyjnie (...) teraz już go nie ma, zostałam sama i nie jestem w stanie się rozdzielić.”

Przez cały czas w trakcie naszych rozmów, a było ich w ciągu ostatnich dwóch lat dość dużo w zależności od miejsca, w którym rozmawiamy – w jej lub w mojej firmie, zawsze w godzinach pracy u szefowej nie milknie telefon, pracownicy cały czas zgłaszają pilne i natychmiastowe potrzeby. Można odnieść wrażenie panującego chaosu i problemu z delegowaniem zadań, ale to tylko pozory. Mała firma bowiem, rządzi się innymi prawami niż wielka korporacja. Tu nie ma skomplikowanej struktury organizacyjnej. Rolę kierowników pełnią osoby z nadania załogi nie szefa, a pełną odpowiedzialność – tę finansową, prawną i moralną ponosi właściciel.

## 5.2. Nowe rozdanie w firmie rodzinnej

Wróćmy jeszcze do przejęcia zarządzania firmą rodzinną. Przygotowanie do roli szefowej - sukcesorki było procesem długotrwałym i wieloetapowym, nad którym cały czas czuwał zarządzający wówczas przedsiębiorstwem ojciec. W rozmowach z pracownikami miałam wrażenie, że od zarządzającej oczekuje się, że będzie kopią swojego zmarłego ojca. Niejednokrotnie sama sukcesorka wskazywała, że pracownicy widzą i oczekują od niej, że będzie zarządzała w stylu swojego taty. Co ciekawe w żadnej z rozmów nie został poruszony temat płci zarządzającej. W tak, wydawałoby się męskiej branży, jaką jest właśnie branża budowlana, można by oczekiwać, że płeć zarządzającej będzie miała znaczenie. Tymczasem „S” zdaje się nie być postrzegana przez pryzmat płci. W badanej firmie nie zaobserwowano ani segregacji pionowej, ani poziomej, a występujące w społeczeństwie stereotypy dotyczące postrzegania płci zdają się nie mieć negatywnego wpływu na realizację założonych przez liderkę celów.

„S” jako najstarsza z rodzeństwa od początku była przygotowywana do objęcia roli sukcesorki. Ukończyła studia w specjalności zarządzanie i zaraz po nich rozpoczęła pracę w firmie. Zaczynała od najniższych stanowisk – przez pierwszy rok pracowała w sekretariacie i była odpowiedzialna za utrzymanie czystości w firmie.

**S:** „Tata od początku dużo ode mnie wymagał. Zatrudnił mnie w sekretariacie i kazał sprzątać. Na początku byłam nawet na niego obrażona. Jako młoda osoba wyobrażałam sobie, że zacznę zarządzać – cokolwiek to wtedy znaczyło – a tu takie sprzątanie i parzenie



kawy (...) Musiały minąć dobre dwa lata zanim zrozumiałam, że do sprzątnia nie jestem zobligowana w sensie fizycznym, tylko mogę kogoś zatrudnić, a parzenie kawy pomaga mi poznać właściwie wszystkich, z którymi mój tata współpracuje.”

Z biegiem lat „S” nauczyła się także technicznych aspektów pracy – od wypełniania dokumentów do przetargów po wykonywanie pomiarów powykonawczych. Jako szefowa zadebiutowała po około dziesięciu latach pracy w firmie.

Z uwagi na wspomniane wcześniej spory w podziale obowiązków pomiędzy rodzeństwem, sukcesja nie wydaje się jednak być doskonała. Konflikty kompetencyjne sprawiają bowiem, że dalsze trwanie firmy może być zagrożone.

## 6. Rola organizacyjna – ster, żeglarz i okręt

Właścicielka – sukcesorka pełni kluczową rolę w organizacji, zarówno z uwagi na formę prawną jaki i osobisty wkład w prowadzenie firmy. Pracownicy postrzegają ją jako osobę spajającą całą firmę i osobę mocno zaangażowaną w jej sprawy.

**Pracownik 1:** „Gdyby nie było tutaj „S” to firma już dawno by się rozpadła.”

**Pracownik 2:** „Szefowa chyba śpi w tej firmie, mam wrażenie, że przychodzi zawsze przed wszystkimi i wychodzi ostatnia”.

Bywa, że jej postawa jest negatywnie odbierana przez pracowników. Wszyscy rozmówcy choć podkreślali zaangażowanie właścicielki w organizację czasem zdawali się być oburzeni tym, że prawie nigdy nie chodzi na urlop i że nie dba o swoje zdrowie.

**Pracownik 3:** „Nie pamiętam, żeby pojechała na urlop. Może jeździ w zimę jak jesteśmy na postojowym.”

Taki stan rzeczy bezpośrednio przekłada się na podejście do pracy w firmie. Pracownicy bardzo rzadko występują o urlop wypoczynkowy w sezonie letnim, czyli tym o natężonej ilości pracy. Zwolnienia lekarskie też zdają się być marginalną przyczyną nieobecności. Z analizy otrzymanego z firmy podsumowania absencji za 2019 rok wynika, że absencja chorobowa trwała przeciętnie 5,12 dnia i dotyczyła 12 pracowników. Warto jednocześnie zauważyć, że przeciętna długość trwania zaświadczenia lekarskiego wg ZUS w 2019 r. wyniosła 11,44 (Karczewicz, Sikora, 2020, s. 105). Wzorując się na szefowej, pracownicy nawet między sobą wytworzyli swoistą niechęć do długotrwałego przebywania na zwolnieniach lekarskich i nierzadko przychodzą do pracy niedoleczeni lub w trakcie rehabilitacji wypadkowej. Podczas rozmów nie znalazłam bezpośredniej przyczyny takiego postępowania. Być może pracownicy nawet nieświadomie wzorują się na właścicielce, co potwierdzałoby jej duży autorytet w firmie. Niechęć do szeroko rozumianej higieny pracy może także być spowodowana presją wywieraną – świadomie lub nie – przez zarządzającą.

Tytuł niniejszego podrozdziału nie jest przypadkowy. Rola jaką pełni właścicielka w organizacji sprawia, że uprawnionym wydaje się postrzeganie jej jako steru, żeglarza i okrętu.

### Ster

Funkcja steru wiąże się bezpośrednio z funkcją zarządcą, jaką pełni w firmie. To ona decyduje o umowach, cenach, upustach, marżach. Aprobuje wszystkie przygotowane wcześniej przez pracowników dokumenty do przetargów. Jako osoba najpierw współprowadząca firmę

z ojcem utrzymuje większość zawartych przez niego znajomości, co bezpośrednio przekłada się na pozyskiwane kontrakty. Przez współpracowników, ale też przez kontrahentów jest obdarzona zaufaniem dorównującym temu, które wypracował poprzedni szef. To ona decyduje kierunku rozwoju firmy przy jednoczesnym poszanowaniu jej historii.

### **Żeglarz**

Fakt, że jej kariera w firmie wymagała pracy na wielu stanowiskach sprawia, że bez problemu jest w stanie zastąpić większość pracowników lub w razie czasowej nieobecności w pracy pracownika rozdzielić pracę pomiędzy innych w sposób najmniej obciążający. Jak sama mawia:

**S:** „*Dzięki temu, że pracowałam na wszystkich stanowiskach wiem na czym polega praca w tej firmie. Jestem nie tylko w stanie zastąpić chwilowo każdego z pracowników, potrafię także realnie [określić] to czego mogę, a czego nie mogę wymagać.*”

Taki stan rzeczy pozwala nazwać ją super pracownikiem, ale i żeglarzem, który pracując pomaga wprowadzić okręt do portu.

### **Okręt**

O tym, że właścicielka jest także okrętem, a zatem tworzy całą organizację świadczy przede wszystkim forma prawna firmy. Utworzona na potrzeby sukcesji spółka cywilna z dwójką wspólników sprawia, że odejście współwłaścicielki z firmy faktycznie rozwiąże organizację. Drugim aspektem jest postrzeganie jej przez pracowników jako spadkobierczyni poprzedniego szefa. Część, zwłaszcza ci najdłużej zatrudnieni i najbardziej wyspecjalizowani wprost deklaruje, że pracują w tej konkretnej firmie, ponieważ to ona nią kieruje. Obdarzają ją zaufaniem zarówno w kwestiach zawodowych jak i osobistych. W jednej z naszych rozmów zapytałam wprost: Czy czujesz, że firma to Ty? Po długim namyśle i westchnięciu odpowiedziała następująco:

**S:** „*Czuję, że jestem częścią firmy. Wiem jaka odpowiedzialność na mnie spoczywa, znam swoich pracowników, jestem współodpowiedzialna za ich rodziny. Nie mogę zawieźć ani siebie, ani ich. Wiem, że jeśli zawiodę w kwestii zleceń największe konsekwencje poniosą te moje chłopaki z kredytami i rodzinami na utrzymaniu. Ten swojego rodzaju stres sprawia, że jestem ciągle na miejscu, grzebię w każdym biurku i mam ten wewnętrzny obowiązek decydować o wszystkim. Czy ktoś to docenia, nie wiem, czy wobec tego czuję, że firma to ja? Tak.*”

Okres pandemii i wywołany nią *lockdown* okazały się być doskonałym testem przywództwa w badanej spółce. Analiza dokumentów oraz przeprowadzony z właścicielką firmy w sierpniu 2020 r. wywiad niestrukturyzowany, rzuciły nowe światło na kwestie przywództwa w badanej organizacji. Ograniczenie pracy spowodowane okresowym zamrożeniem gospodarki wymusił na „S” podjęcie szeregu działań mających na celu zarówno przetrwanie jak i rozwój firmy w przyszłości. W celu zapewnienia przetrwania podjęto decyzję o ubieganie się o wsparcie rządowe wynikające z poszczególnych tarcz anty kryzysowych. Skorzystano między innymi z: pożyczek dla wspólników, dopłat do wynagrodzeń i składek ZUS z Urzędu Pracy, umorzenia za okres trzech miesięcy obowiązku płacenia składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne pracowników oraz zaciągnięto pożyczkę z Państwowego Funduszu Rozwoju. Podjęte działania miały na celu wsparcie bieżącej płynności firmy oraz ochronę miejsc pracy, zagrożonych w wyniku czasowego wstrzymania robót budowlanych. Okres pandemii wiązał się ze spadkiem przychodów firmy o przeszło 50%. Zarządzająca, oprócz

wnioskowania o pomoc rządową, skupiła się także na planowaniu działalności firmy w przyszłości. Z uwagi na duże ryzyko spadku inwestycji miejskich w 2020 r. postanowiła rozszerzyć współpracę z mniejszymi firmami oraz dodać do swojej działalności także współpracę z osobami fizycznymi nieprowadzącymi działalności gospodarczej.

*S: „Musimy rozszerzyć działalność o mniejsze budowy. Pozwoli to nam się utrzymać, a nawet zwiększyć zatrudnienie.”*

Chociaż firma przez prawie 3 miesiące przynosiła straty, właścicielka nie zdecydowała się na dozwolone prawem cięcia wynagrodzeń ani na redukcje etatów. Już wcześniej podkreślała, że nie jest łatwo znaleźć wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy zatem jej działania skupiły się także na utrzymaniu załogi. W dobie kryzysu – gdy część gospodarstw domowych prowadzonych przez pracowników osiągała niższe przychody wywołane przede wszystkim postojowym, czy zasiłkiem opiekuńczym zdecydowała się część otrzymanych w ramach pomocy dla firmy środków przeznaczyć na dodatkowe wynagrodzenia.

Okres wstrzymanych prac, choć odbił się negatywnie na obrotach firmy, stanowił doskonały moment na przeprowadzenie prac modernizacyjnych maszyn i urządzeń siedziby firmy. Właścicielka deklaruje, że czas pandemii postanowiła potraktować jako szansę na reorganizację i krok do przodu. Zdaje sobie sprawę, także z faktu, iż wiele mniejszych firm z jej branży nie przetrwa przestoju, co pozwoli jej na umocnienie swojej pozycji na rynku lokalnym.

## 7. Podsumowanie i dyskusja

Oczekiwania jakie stawiają właściciele małej firmy rodzinnej interesariusze w osobach klientów, wspólników czy rodziny nierzadko pozostają ze sobą w sprzeczności. Istotą przywództwa jest godzenie tych oczekiwań. Z jednej strony opisywana „Szefowa” wydaje się nie mieć żadnych problemów związanych ze spełnianiem oczekiwań klientów, z drugiej jej brak zdecydowania i problemy z forsowaniem własnej wizji przedsiębiorstwa wydają się negatywnie oddziaływać na firmę jako całość.

Jeśli chodzi o rolę profesjonalną jest doskonale przygotowana do pełnienia swojej funkcji. Zarówno, w kwestii wykształcenia z zakresu nauk o zarządzaniu, jak i praktycznego przygotowania do prowadzenia firmy. Jej kompetencje i sposób pracy są doceniane i owocują w postaci nowych kontraktów. Na uwagę zasługuje fakt, że pomimo pracy w tradycyjnie męskim zawodzie nie jest w żadnym aspekcie postrzegana negatywnie ze względu na płeć.

W ostatniej z analizowanych ról, tj. roli organizacyjnej opisywana współniczka spółki cywilnej wydaje się spełniać oczekiwania jakie narzuca jej pełniona rola. Wśród pracowników cieszy się dużym uznaniem. Jest jednak krytykowana za brak działań dotyczących wyznaczenia jasnej wizji firmy, co kładzie się cieniem na jakość jej przywództwa w prowadzonej organizacji.

Działania podejmowane przez właścicielkę pozwalały wysunąć wniosek, że nie sprawdza się ona w roli przywódcy, a pełni jedynie funkcje zarządzającej. Organizacja przez nią prowadzona nie miała jasno wytyczonej drogi rozwoju, a jedynie resztki wizji zarysowanej przez jej twórcę. Takie działanie nie sprzyja rozwojowi firmy i sprawia, że z czasem jako organizacja ulegnie zmniejszeniu.

Okres pandemii zmienił jednak podejście zarządzającej do firmy. Czas przestoju wykorzystana bowiem na poszukiwanie nowej strategii rozwoju oraz jej realizacji przy pomocy zatrudnionych osób. Wprowadzany styl prowadzenia firmy zdaje się być bliski teorii przywództwa relacyjnego. Nie bez znaczenia pozostaje pozyskanie dodatkowych środków zabezpieczających płynność finansową organizacji oraz pozwalających, mimo zapowiadanego kryzysu gospodarczego na optymistyczne wizje dotyczące przyszłości firmy.

Przedstawiony powyżej przykład liderki firmy rodzinnej jest oczywiście jednym z wielu przykładów osób zarządzających w Polsce. Nie przesądza on o skuteczności sukcesji ani jakości zarządzania firmami rodzinnymi w ogóle. Polscy przedsiębiorcy z niedługimi tradycjami związanymi z prowadzeniem prywatnych firm stają przed koniecznością przekazania ich swoim dzieciom. Intencją autorki było zabranie głosu w toczącej się na gruncie naukowym dyskusji dotyczącej sukcesorów w firmach rodzinnych oraz próba identyfikacji barier i szans mogących zwiększyć możliwości sukcesorów w kwestiach kontynuacji i rozwoju przejmowanych działalności. To czy obserwowana właścicielka, dzięki kryzysowi zdoła przejść z funkcji zarządzającej i stać się przywódczynią w prowadzonej przez siebie organizacji z pewnością zostanie zweryfikowane poprzez stopień realizacji celów wynikających z wizji firmy.

## Bibliografia

- Babbie E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 9788301151553.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: a new pursuit of happiness*. New York: Grove Press. ISBN 9781555846169.
- Dionne, S., Yammarino, F., Atwater, L., Spangler, W. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 177–193. DOI: 10.1108/09534810410530601.
- Fiedler, F. E. (1968). *Leadership experience and leadership performance – another hypothesis shot to hell* [online, dostęp: 2021-08-12]. Retrieved from: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD0684092.pdf>.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Habuda, L. (2012). W kwestii niedemokratycznej natury politycznego przywództwa. *Wrocławskie Studia Politolologiczne*, 13, 5–22.
- Harvard Business Review Polska. (2018). Tytuł [online, dostęp: 2018-10-05]. Dostępny w Internecie: <https://www.manageordie.org/post/2018/09/05/zarz%C4%85dzanie-to-nie-przyw%C3%B3dztwo> oraz [https://www.hbrp.pl/b/zarzadzanie-to-nie-przywodztwo/iKjmTlNX?NO\\_COOKIES=1](https://www.hbrp.pl/b/zarzadzanie-to-nie-przywodztwo/iKjmTlNX?NO_COOKIES=1).
- Karczewicz, E., Sikora, A. (2020). *Absencja chorobowa w 2019 roku* [online, dostęp: 2021-08-12]. Warszawa. Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych. Dostępny w Internecie: <https://www.zus.pl/baza-wiedzy/statystyka/opracowania-tematyczne/absencja-chorobowa>
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 8320810175.
- Kostera, M. (red.). (2012). *Szef polski. Studia przypadku o roli kierownika w organizacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno. ISBN 9788363354015.
- Kotter, J. P. (2007) *Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń*. Harvard Business School Press ISBN 9878324609116
- Koźmiński, A. K. (2013). *Ograniczone przywództwo*. Warszawa: Poltext. ISBN 9788375613728.
- Lansberg I. (1983). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46. DOI: 10.1016/0090-2616(83)90025-6.
- Mrówka, R. (2010). *Przywódtwo w organizacjach: Analiza najlepszych praktyk*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska. ISBN: 9788326420009.
- Postuła, A. (2010). *Informatycy i organizacje*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

- Smith, D. E. (1968) K is Mentally Ill' the Anatomy of a Factual Account. *Sociology*, 12(1), 23-53. DOI:10.1177/003803857801200103
- KPMG. (2016). *Raport Polskiego Związku Pracodawców Budownictw pt.: Stan otoczenia biznesowego sektora budowlanego w Polsce* [online, dostęp: 2021-06-01]. Dostępny w Internecie: <http://pzzpb.com.pl/wp-content/uploads/2016/08/PZPB-KPMG-Stan-otoczenia-biznesowego-sektora-budowlanego-w-Polsce.pdf>.

---

## Leadership in a family business

---

**Abstract:** The aim of the article is to present the leadership in a company from the SME sector shown through the prism of succession in a family business. The article refers to the book edited by Monika Kosetera entitled „Polish Boss” and discuss another case of leadership. The article consists of five parts. The first provides an overview of the leadership literature with an emphasis on distinguishing between the concepts and roles of manager and leader. The second part describes the methodology used to conduct the study. The next part - empirical, in-

cludes a description of the phenomenon of leadership in the examined family business in the context of the three roles it plays in the managed organization, namely in the general social, professional and organizational role. The fourth part of the article, based on the interview and analysis of documentation, was entirely devoted to the role of a leader in the analyzed organization, taking into account new opportunities and threats resulting from the COVID-19 pandemic. The last part is a summary of considerations and a discussion.

**Keywords:** leadership, family business, succession, COVID-19

---