

Zarządzanie

Liderki gospodarki społecznej

Studia przypadków

Janusz Reichel



Liderki gospodarki społecznej

Studia przypadków



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Liderki gospodarki społecznej

Studia przypadków

Janusz Reichel



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2024

Janusz Reichel (ORCID: 0000-0002-7594-380X) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENTKI

Ewa Mazur-Wierzbicka

Edyta B. Pietrzak

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Anna Surendra, Sebastian Surendra

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Elżbieta Pich

PROJEKT OKŁADKI

efectoro.pl

agencja komunikacji marketingowej

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos/AndrewLozovyi

© Copyright by Janusz Reichel, Łódź 2024

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2024

<https://doi.org/10.18778/8331-358-0>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.10977.23.0.M

Ark. wyd. 9,0; ark. druk. 10,125

ISBN 978-83-8331-358-0

e-ISBN 978-83-8331-359-7

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	9
Część pierwsza	
Gospodarka społeczna i style zarządzania kobiet	11
1.1. Gospodarka społeczna	13
1.2. Spółdzielnia socjalna i przedsiębiorstwo społeczne	19
1.3. Liderki. Przywództwo i cechy osoby będącej menedżerem	23
1.4. Style zarządzania	33
Konkluzje	41
Część druga	
Wyniki badań	43
Metodyka i opis badania	45
Studia przypadków	51
Studium przypadku 1	51
Studium przypadku 2	60
Studium przypadku 3	64
Studium przypadku 4	70
Studium przypadku 5	77
Studium przypadku 6	85
Studium przypadku 7	91
Studium przypadku 8	96
Studium przypadku 9	103
Studium przypadku 10	110
Studium przypadku 11	117
Studium przypadku 12	121

6 Spis treści

Synteza przekrojowa. Podsumowanie analizowanych przypadków	129
Konkluzje	141
Zakończenie	143
Literatura	145
Spis tabel	153
Załącznik. Ramowy scenariusz wywiadu z liderkami podmiotów ekonomii społecznej wraz z uwagami dla osoby prowadzącej wywiad	155
Nota o Autorze	161

Przywództwo to wymagająca, nieustająca praca z ogromną presją i odpowiedzialnością. Sugerowanie przywódcom, że są zwykłymi ludźmi, którzy jedynie znaleźli się we właściwym miejscu o właściwym czasie, byłoby głęboką niesprawiedliwością. Może miejsce ma znaczenie, ale potrzeba szczególnej osoby, aby sprostać wyzwaniom stwarzanym przez pojawiające się możliwości. [...] Wierzymy, że w sferze przywództwa (i w każdej innej) liczy się jednostka.

(Kirkpatrick i Locke, 1991: 59)

Wstęp

Monografia znajdująca się w rękach czytelnika powstała jako wynik zainteresowania problematyką gospodarki społecznej oraz szeregu projektów i badań realizowanych przez autora wspólnie z zaprzyjaźnionym zespołem naukowców z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. W konstrukcji niniejszego badania nieocenione wsparcie pochodziło od dr Agaty Rudnickiej oraz dra Błażeja Sochy. Ich uwagi wpłynęły również na kształt tej publikacji, za co należą im się serdeczne podziękowania. Wcześniejsze prace i projekty zespołu bardzo często krążyły wokół problemu nauczania przedsiębiorczości społecznej oraz odpowiedzialności organizacji. Wspólnie realizowany projekt *Homoresponsabilis in the globalised world* doczekał się uznania w postaci nagrody w konkursie EduInspirator 2016. Jedną z wcześniejszych indywidualnych prac autora dotyczyła sukcesji stanowisk kierowniczych w organizacjach pozarządowych. Organizacje te są też bardzo często animatorami powstawania podmiotów gospodarki społecznej.

Opisane zainteresowania pozwoliły na zogniskowanie uwagi badawczej na liderkach prowadzących podmioty gospodarki społecznej, ich stylach zarządzania i modelach biznesu. Dzięki udziałowi w projekcie *OPEN MIND – gamified platform and open online course in Social Entrepreneurship for female learners and students from diverse fields of study* (2016-1-BG01-KA203-023754), który był finansowany z funduszy Komisji Europejskiej w ramach programu Erasmus+ oraz współfinansowany ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (3774/Erasmus+/2017/2), możliwe było zaprojektowanie i zrealizowanie badania, którego rezultaty przedstawiono w niniejszej publikacji.

Zaprezentowane badanie miało na celu zidentyfikowanie problemów i wyzwań zarządzania podmiotem gospodarki społecznej przez kobiety, zarówno w kontekście relacji z klientami i otoczeniem, jak i zarządzania personelem. Zwrócono uwagę na czynniki sukcesu, przeszkody stojące na drodze do rozwoju organizacji, cechy liderek i ich samoocenę. Opracowań i badań na temat roli kobiet w procesach menedżerskich jest bardzo dużo, jednak zdecydowana większość z nich dotyczy przedsiębiorstw komercyjnych. Relatywnie mniej jest opracowań dotyczących w tym kontekście podmiotów gospodarki społecznej, co powoduje, że dyskusję naukową wokół kobiet prowadzących przedsiębiorstwa społeczne należy traktować jako – w pewnym sensie – dopiero co zainicjowaną. Każda nowa publikacja

w tym zakresie to trochę przecieranie szlaków i próba uzupełnienia rosnącego dorobku naukowego.

Najważniejsze z perspektywy poznawczej było poznanie osobistych opinii kobiet zarządzających przedsiębiorstwem społecznym i/lub zakładających to przedsiębiorstwo społeczne oraz ich historii (ang. *herstory*). Zebrany w wyniku wywiadów materiał różnicuje poszczególne studia przypadków w dużej mierze ze względu na unikalne cechy każdej z przeprowadzonych rozmów i cechy samych rozmówczyń. Niektóre z nich obficie dzieliły się detalami dotyczącymi działalności ich organizacji i ich samych, inne były bardziej powściągliwe i udzielały lakonicznych odpowiedzi.

Pierwsza część niniejszej publikacji ma charakter teoretyczny. Autor zaprezentował w niej w kolejnych podrozdziałach ogólne uwagi dotyczące gospodarki społecznej, przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstw społecznych, a w dalszej kolejności stylów zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem stylów zarządzania kobiet. W obu przypadkach przedstawionego omówienia nie należy traktować jako wyczerpującego studium wymienionych zagadnień. Rolą pierwszej części jest jedynie osadzenie materiału badawczego w szerszym kontekście, stąd przypomina ona bardziej szkic problematyki niż wyczerpującą analizę istniejącej literatury naukowej. Jeśli w pracy znajdują się cytaty z literatury zagranicznej, to są one prezentowane w tłumaczeniu autora.

Z zaprezentowanego przeglądu literatury na temat cech i stylów zarządzania menedżerów, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet, wynika dość niejednoznaczny obraz. Autor starał się w części pierwszej publikacji wskazać obecne w literaturze wątki, unikając ich dogłębnego omówienia, pozostawiając podążanie za pozostawionymi tropami samodzielnej decyzji czytelnika.

Druga część publikacji zawiera materiał z przeprowadzonych wywiadów. Jest on zaprezentowany najpierw jako seria pojedynczych studiów przypadku, po czym dokonano ich syntezy jako wielokrotnego studium przypadku i na tej bazie sformułowano uwagi końcowe. Studia przypadków są poprzedzone uwagami metodycznymi. Wszystkie studia przypadku są sporządzone według tego samego schematu, co powoduje – być może nużące – podobieństwo strukturalne każdego z podrozdziałów tej części. Jednak tylko tak można było zapewnić porównywalność między przypadkami oraz pogodzić równocześnie odrębną, jak i syntetyczną analizę zgromadzonych przypadków.

Część pierwsza

Gospodarka społeczna i style zarządzania kobiet

1.1. Gospodarka społeczna

Gospodarka społeczna to część systemu ekonomicznego, w którym zwraca się uwagę na integrację i włączenie osób, które z różnych przyczyn, w tym z powodu cech psycho-społecznych czy sytuacji życiowej, znajdują się w sytuacji wykluczenia lub są nim zagrożone. Termin *gospodarka społeczna* jest często używany zamiennie z terminem *ekonomia społeczna* oraz określeniem *przedsiębiorczość społeczna*, odnoszącym się do aktywności przedsiębiorczej w tym obszarze gospodarki. Wynika to częściowo z różnych podejść do tłumaczenia terminologii z tego zakresu na język polski. W niniejszej pracy wskazane terminy stosowane będą zamiennie.

Gospodarka społeczna jest odpowiedzią na wyzwania konkurencyjnego rynku pracy, nie zawsze przyjaznego dla wszystkich jego potencjalnych uczestników. Jedną z grup, która może odczuwać problemy związane z odnalezieniem się na współczesnym rynku pracy, są kobiety. Dzieje się tak z wielu powodów, m.in. ze względu na płeć i związane z nią stereotypy, z uwagi na historię udziału kobiet w aktywności zawodowej oraz z powodu wpływu macierzyństwa na aktywność zawodową.

W przedstawionym przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej *Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku* celem głównym jest podniesienie ekonomii społecznej i solidarnej do rangi istotnego instrumentu aktywnej polityki społecznej, wsparcia rozwoju społecznego oraz lokalnego. Wskazuje się w nim również na potrzebę zwiększenia liczby wysokiej jakości miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz upowszechnienie pozytywnych postaw wobec ekonomii społecznej i solidarnej. Cele poparte są konkretnymi oczekiwaniami co do rezultatów, np. do 2023 r. „powstanie 35 tys. nowych, wysokiej jakości miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym”, „liczba podmiotów ekonomii społecznej i solidarnej prowadzących działalność gospodarczą lub odpłatną działalność pożytku publicznego zwiększy się o 5 tys.” oraz „członkostwo osób młodych (16–34 lata) w podmiotach ekonomii społecznej i solidarnej zwiększy się do 28%” (MRPiPS, 2019: 22).

Rynek pracy staje się coraz bardziej zróżnicowany. Zanikają różnice między poszczególnymi rodzajami organizacji. Profesjonalizuje się sektor społeczny ze swoimi organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami społecznymi, rośnie jego potencjał gospodarczy (Stankiewicz i Seiler, 2013). Natomiast organizacje

biznesowe aspirują do tworzenia kapitału społecznego i coraz częściej uwzględniają kwestie społeczne i środowiskowe w swoich modelach biznesowych (Visser, 2010; Carroll i Shabana, 2010).

Rola przedsiębiorstw społecznych jako elementu rynku pracy wydaje się być coraz bardziej doceniana (Defourny i Nyssens, 2008; Borzaga i in., 2014; Haugh, 2005). Przedsiębiorstwa społeczne także mogą być miejscem rozwoju kariery menedżerskiej.

Konkurencyjny rynek pracy oznacza, że nie każdy znajdzie szansę na rozwój kariery zawodowej w planowanym zawodzie. Powoduje to konieczność doskonalenia umiejętności lub podjęcia pracy w innych sektorach. Jednym z nich jest właśnie sektor pozarządowy z przedsiębiorstwami społecznymi. Organizacje pozarządowe i gospodarka społeczna mają ze sobą wiele wspólnego, np. misję społeczną, wykorzystanie innowacji społecznych do osiągania własnych celów, reinwestowanie środków na cele społeczne itp. Gospodarka społeczna, podobnie jak tradycyjnie rozumiany sektor organizacji pozarządowych, wykracza poza sektor publiczny (państwo) i poza sektor prywatny (rynek).

Cytowany już *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej* definiuje gospodarkę społeczną jako sferę „aktywności obywatelskiej i społecznej, która przez działalność gospodarczą i działalność pożytku publicznego służy: integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych marginalizacją społeczną, tworzeniu miejsc pracy, świadczeniu usług społecznych użyteczności publicznej (na rzecz interesu ogólnego) oraz rozwojowi lokalnemu” (MRPiPS, 2019: 12). Gospodarka społeczna to zatem pewien obszar praktyki gospodarowania. Można ją rozumieć – patrząc z punktu widzenia sektora publicznego – jako: „narzędzie mobilizacji gospodarczej i społecznej zaniedbanych społeczności/obszarów lokalnych” oraz formułę „zwiększenia uczestnictwa ich członków/mieszkańców w wymianie życia gospodarczego i publicznego” (Kaźmierczak i Rymsza, 2007: 11).

Brak ciągłości rozwoju tego sektora w Polsce, na co złożyły się druga wojna światowa, a potem okres komunizmu, spowodował, że rozwijająca się wcześniej na terenie Polski gospodarka społeczna niemal zniknęła z mapy gospodarczej kraju, mimo że w czasach komunizmu jedna z jej form (spółdzielczość) została wyniesiona do rangi jednego z głównych rozwiązań ustrojowych dotyczących własności. Po 1989 r. powróciła dyskusja na temat gospodarki społecznej, a rozwoju doczekały się jej typowe podmioty (w tym autentyczna spółdzielczość). Nie bez znaczenia było także wstąpienie Polski do Unii Europejskiej, gdzie ciągłość rozwoju doprowadziła do znacznego rozwoju gospodarki społecznej (np. we Włoszech czy w Wielkiej Brytanii).

Sektor gospodarki społecznej prezentuje działania o zróżnicowanym charakterze: od reintegracji społecznej po profesjonalne organizacje zajmujące się ochroną środowiska, demokracją gospodarczą, odbudową postaw obywatelskich itp. (Leś, 2005: 37).

M. Rymsza do cech współczesnego modelu ekonomii społecznej w krajach członkowskich Unii Europejskiej zalicza m.in.:

- obudowywanie przez podmioty ekonomii społecznej „normalnego rynku”,
- oparcie na zasadzie inkluzji wykluczonych,
- zatrudnienie wspierane i zatrudnienie socjalne subsydiowane ze środków publicznych (Rymsza, 2007: 3).

Znajduje to swoje odzwierciedlenie w polityce Unii Europejskiej oraz krajów członkowskich wobec podmiotów gospodarki społecznej (zob. np. European Commission, 2021).

W terminie *przedsiębiorczość społeczna* współlistnieją dwa komponenty znaczeniowe składające się na określany nim fenomen. Fakt, że mówimy o przedsiębiorstwie, przywołuje wszystkie znaczenia, które wiążą się z prowadzeniem działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa, osiąganiem korzyści ekonomicznych dzięki podjęciu ryzyka na rynku. Przymiotnik „społeczne” sugeruje szczególnie wymiar tej aktywności gospodarczej i może być kojarzony z ukierunkowaniem na misję i cele społeczne oraz na kapitał ludzki. Wymiar tych celów społecznych bardzo często wykracza poza samo konkretne przedsiębiorstwo, bowiem mogą one być ukierunkowane na dbałość o społeczność lokalną, w której przedsiębiorstwo działa. Szczególna uwaga może zostać zwrócona na aktywizację zawodową osób wykluczonych lub działanie na rzecz osób wykluczonych może być prowadzone w społecznościach szczególnie dotkniętych dezintegracją (Hausner, 2008: 9). W tym sensie podmioty gospodarki społecznej uzupełniają funkcjonowanie rynku, adresując swoją działalność do sfer, w których rynek wydaje się zawodzić.

W opisanym tu sensie przedsiębiorstwa społeczne zawierają w swojej konstrukcji dziedzictwo zarówno typowego rynku, jak i działalności społecznej w formie organizacji pozarządowych. Można spotkać się także ze zdaniem, nieco być może dyskusyjnym, że przedsiębiorstwo społeczne łączy w sobie nawet trzy sektory, gdy działa na rzecz wytwarzania dóbr/usług publicznych (Goźdź, 2008: 205). Jest to zapewne możliwe wtedy, gdy organizacja taka faktycznie świadczy usługi zaliczane zwykle do tzw. usług publicznych (przykładowo: opieka społeczna, opieki nad dziećmi, usługi dla społeczności lokalnej, usługi w zakresie ochrony środowiska i recyklingu, usługi kulturalne) (Spear, 2006: 9).

Szeroka kategoria przedsiębiorstw społecznych, czasem nazywanych podmiotami gospodarki społecznej, obejmuje m.in. spółdzielnie, spółdzielnie socjalne, fundacje i stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą i towarzystwa wzajemnościowe (Gałązka, 2005: 97). Niektórzy zaliczają do nich także banki spółdzielcze (Hausner, 2008: 36). Jako źródło dla formy prawnej spółdzielczości socjalnej wskazuje się często włoskie regulacje prawne z tego zakresu z 1991 r. (MPS, 2005: 14).

Do określenia tego, jaka organizacja jest albo nie jest przedsiębiorstwem społecznym, można podejść w różny sposób. Podejście, które można nazwać funkcjonalnym, wyodrębniałoby je ze względu na funkcję, jaką pełni komponent społeczny w misji organizacji w stosunku do jego misji gospodarczej. Wówczas kategoria przedsiębiorstw społecznych byłaby dosyć szeroka, obejmowałaby też

spółki z celami non profit i czasem pewnie trudno byłoby postawić ostrą granicę pomiędzy firmami społecznymi a biznesami, które podejmują się realizacji praktyk z zakresu społecznej odpowiedzialności. Podejście formalne (instytucjonalne) bazuje na uznaniu, że określone formy prawne organizacji decydują o tym, czy coś jest albo nie jest przedsiębiorstwem społecznym (Cibor, 2012: 9). Można sobie wyobrazić, że przepisy prawa ograniczą pojęcie przedsiębiorstwa społecznego do jednej konkretnej formy (np. spółdzielni socjalnej) albo do spełniania jakiegoś kryterium w rodzaju liczby lub frakcji osób wykluczonych zatrudnionych w danym momencie w organizacji (bez względu na formę prawną). Literatura zawiera liczne omówienia kryteriów, jakie powinny być spełnione, aby dany podmiot zaliczyć do kategorii przedsiębiorstw społecznych (zob. m.in. Leś, 2005: 41). Jednak często spotykamy raczej jakąś szczególną odmianę podejścia funkcjonalnego lub formalnego, a nawet obu równocześnie (zob. np. Kwaśnicki, 2005: 31). Dopóki regulacje prawne nie limitują w tym zakresie naszego oglądu rzeczywistości, oba podejścia wydają się dość dobrze na siebie zachodzić, pozwalając też na pewną elastyczność analiz. Jednak na użytek niniejszej pracy poszukiwanie liderek gospodarki społecznej ograniczono do pań prowadzących spółdzielnie socjalne.

Przedsiębiorstwa społeczne – w odróżnieniu od typowych organizacji pozarządowych – to jednak głównie przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność, ponosząc ryzyko. Obok działalności gospodarczej wyznaczają sobie także cele społeczne i inwestują wygenerowane nadwyżki – w zależności od tych celów – we własną działalność lub w społeczność i nie kierują się wyłącznie potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku dla właścicieli (akcjonariuszy) (Branco, 2007). W niektórych krajach, takich jak Polska, różne rodzaje organizacji pozarządowych podejmujących działalność gospodarczą postrzegane są również jako przedsiębiorstwa społeczne.

J. Hausner wymienia kilka fundamentalnych cech przedsiębiorstwa społecznego:

- wytwarzanie wyrobów lub usług i podejmowanie ryzyka rynkowego w ramach aktywności gospodarczej,
- integracja społeczna jako cel społeczny działalności,
- uwzględnienie interesów interesariuszy,
- zarządzanie oparte na partnerstwie oraz partycypacji,
- reinwestowanie powstałej nadwyżki na wypełnienie misji społecznej (Hausner, 2008: 13).

Przedsiębiorstwa społeczne i inne podmioty ekonomii społecznej, podobnie jak typowe firmy, borykają się z problemami i wyzwaniem charakterystycznymi dla rynku konkurencyjnego. Wartością dodaną jest tworzenie miejsc pracy dla osób, które normalnie nie miałyby szansy na aktywność. Z jednej strony przedsiębiorstwa społeczne są mocno zakorzenione w sektorze pozarządowym, opierając się na realizacji misji społecznej i rozwiązywaniu konkretnych problemów, przed którymi stoją nowoczesne społeczeństwa. Z drugiej strony, aby pomnażać zyski, przedsiębiorstwa społeczne muszą stosować działania typowe dla organizacji nastawionych na zysk, takie jak strategia, promocja, pozyskiwanie i utrzymywanie

klientów, innowacyjność. Specyfika podmiotów ekonomii społecznej obejmuje również reinwestowanie zysków. Tutaj znów priorytetem jest aktywność społeczna i inwestycje w rozwój pracowników i społeczności, co odróżnia te organizacje od tradycyjnego biznesu.

Organizacje w ramach przedsiębiorczości społecznej mogą mieć różną formę prawną i prowadzić różnorodną działalność gospodarczą. W tym zakresie mogą również występować różnice między gospodarkami poszczególnych krajów.

Do podmiotów gospodarki społecznej w Polsce, jak już to zaznaczono wcześniej, należą: stowarzyszenia i fundacje prowadzące działalność gospodarczą lub odpłatną, organizacje samorządu gospodarczego, spółdzielnie (w tym spółdzielnie inwalidów), spółdzielnie socjalne, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych i inne organizacje wzajemnościowe, a także inne formy, w których może być realizowana przedsiębiorczość społeczna (w tym tradycyjne formy prowadzenia biznesu, m.in. niektóre spółki z ograniczoną odpowiedzialnością).

Wskazane zestawienie może sugerować dość liczną reprezentację tych podmiotów na rynku. Jednak dane dotyczące zatrudnienia np. w organizacjach pozarządowych nie są tak optymistyczne jak w przypadku organizacji biznesowych. Sektor społeczny w Polsce zajmuje nieco ponad 1% rynku pracy (GUS, 2019). Dla porównania sektor socjalny w Belgii, we Francji, w Luksemburgu i Holandii w porównaniu do całkowitej pracy najemnej wynosi około 9% – w Unii Europejskiej jest to 6,3% całkowitego zatrudnienia (Chaves i Monzón, 2019: 21). Nawet jeśli założymy, że te wielkości procentowe uzyskano według różnych metod liczenia, to i tak możemy przypuszczać, że istnieją spore różnice i że sektor ten będzie się nadal rozwijał, zwłaszcza jeśli polska gospodarka podążać będzie ścieżką typową dla gospodarek krajów zachodnich. Ponadto nowe trendy na rynku pracy mogą zmienić obecną strukturę zatrudnienia na korzyść organizacji społecznych.

Literatura wspomina o prawdopodobnych trzech głównych trendach generujących miejsca pracy w najbliższej przyszłości: wyższe wydatki na zdrowie i edukację dzięki rosnącym dochodom; więcej miejsc pracy związanych z opieką zdrowotną z powodu starzenia się populacji oraz miejsc pracy związanych z opracowywaniem i wdrażaniem nowych technologii (Manyika i in., 2017: 6–7). Może to potencjalnie zwrócić uwagę ludzi na organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne, zwłaszcza te, które zajmują się problemami zdrowotnymi i osobami starszymi.

Kolejnym terminem dyskutowanym przy okazji tematyki gospodarki społecznej jest przedsiębiorczość społeczna. Pojęcie przedsiębiorczości społecznej jest szeroko dyskutowane wśród praktyków, którzy poszukują skutecznych metod zarządzania tego rodzaju organizacjami, jak i przez badaczy próbujących zrozumieć i opisać jej fenomen (zob. m.in.: Macke i in., 2018; Huybrechts i Nicholls, 2012). Istnieje wiele definicji przedsiębiorczości społecznej (zob. m.in.: Zahra i in., 2009; Weerawardena i Mort, 2006). „Przedsiębiorczość społeczna obejmuje działania i procesy podejmowane w celu odkrywania, definiowania i wykorzystywania możliwości w celu zwiększenia bogactwa społecznego poprzez tworzenie nowych przedsięwzięć lub zarządzanie istniejącymi organizacjami w innowacyjny sposób”

(Zahra i in., 2009: 523). Jest to „proces obejmujący innowacyjne wykorzystanie i połączenie zasobów w celu wykorzystania możliwości katalizowania zmian społecznych i/lub zaspokojenia potrzeb społecznych” (Mair i Marti, 2006: 37). Według Seelosa i Mair „przedsiębiorczość społeczna tworzy nowe modele dostarczania produktów i usług bezpośrednio zaspokajających podstawowe potrzeby ludzkie, które są nadal niezaspokojone przez obecne instytucje gospodarcze lub społeczne” (Seelos i Mair, 2005: 243–244). Jest to zatem koncepcja, która obejmuje złożony kompleks podpojęć, takich jak np.: tworzenie wartości społecznej, przedsiębiorca społeczny, przedsiębiorstwo społeczne i jego organizacja, orientacja rynkowa czy innowacje społeczne (Choi i Majumdar, 2014: 372). Temat przedsiębiorczości społecznej jest więc złożony. W literaturze istnieje wiele dyskursów dotyczących systemów prawnych, korzeni kulturowych czy orientacji biznesowej.

Fenomen przedsiębiorstw społecznych to jeden z efektów rozmycia granic między sektorami. Biorąc pod uwagę kontekst definicyjny, warto podkreślić powtarzające się połączenie jego wymiaru biznesowego i społecznego. Jeżeli przedsiębiorczość społeczna obejmuje zdolność do prowadzenia działalności gospodarczej, oznacza to, że przyszli przedsiębiorcy społeczni powinni być przede wszystkim dobrymi przedsiębiorcami. Potwierdzają to badania naukowe, które pokazują, że typowa przedsiębiorczość i ta społeczna mają wiele cech wspólnych, ale też i odróżniających (Austin i in., 2012: 371). „Przedsiębiorcy społeczni mają wiele takich samych cech jak ci nastawieni na zysk – podejmowanie ryzyka, proaktywność i niezależność” (Zahra i in., 2009: 529). „[...] Przedsiębiorcy społeczni prawdopodobnie podzielą szereg cech behawioralnych z przedsiębiorcami komercyjnymi, takich jak: zdolność do wykrywania szans, dążenie do innowacji, gotowość do ponoszenia ryzyka oraz przejawianie proaktywnych zachowań w celu przetrwania, wzrostu i obsługi rynku” (Tkacz, 2016: 27). Jak zauważa Chell: „[...] przedsiębiorcy (zarówno społeczni, jak i gospodarczy) świadomie gromadzą dostępne zasoby (np. poprzez tworzenie sieci oraz inne procesy) i wykorzystują swój osobisty lub ludzki ‘kapitał’, aby zrealizować swoją misję tworzenia bogactwa i wartości społecznej” (Chell, 2007: 14). Wśród osób prowadzących przedsiębiorstwa społeczne znajdujemy także kobiety i literatura naukowa również je zauważa (by wymienić tylko: Rosca i in., 2020; Dickel i Eckardt, 2021; Schachter 2022; Tripathy i in., 2022).

1.2. Spółdzielnia socjalna i przedsiębiorstwo społeczne

Spółdzielnie socjalne funkcjonują w polskiej rzeczywistości pod reżimem ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. z 2020 r., poz. 2085; z 2022 r., poz. 1812). Akt ten reguluje sposób zakładania i prowadzenia działalności tych organizacji. Oczywiście tłem dla funkcjonowania spółdzielni socjalnych jest również ustawa regulująca prawo spółdzielcze, a także wiele innych ustaw porządku prawnego w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem – długo wyczekiwanej – ustawy z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej (Dz. U., poz. 1812).

Celem spółdzielni socjalnej, według sformułowań zawartych w ustawie, jest działalność na rzecz społecznej i zawodowej reintegracji zarówno jej członków, jak i pracowników tych podmiotów. Ustawa wymienia w tym miejscu w bardziej opisowy sposób (Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz. U. z 2020 r., poz. 2085; z 2022 r., poz. 1812):

- działania służące odbudowaniu lub nabyciu i podtrzymaniu umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i odgrywania ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu, w tym rehabilitację społeczną osób niepełnosprawnych;
- działania służące zdobyciu nowych kwalifikacji, kompetencji, wiedzy i umiejętności w celu odbudowania lub uzyskania i podtrzymania zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy i awansu zawodowego, w tym rehabilitację zawodową osób niepełnosprawnych.

Ponadto ustawa formułuje sugestię, iż „spółdzielnia socjalna może prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków, pracowników oraz ich środowiska lokalnego, a także działalność społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych określonych w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2020 r., poz. 1057)” (Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz. U. z 2020 r., poz. 2085; z 2022 r., poz. 1812).

Spółdzielnię socjalną mogą założyć osoby zagrożone wykluczeniem społecznym posiadające pełną zdolność do czynności prawnych. Inne osoby mogą stanowić jedynie określony w ustawie ułamek całego składu osobowego. Ponadto wśród założycieli mogą być również podmioty instytucjonalne, takie jak: organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego i kościelne osoby prawne. Istnieje

ograniczenie dotyczące liczby podmiotów założycielskich. W przypadku osób fizycznych liczba założycieli nie może być mniejsza niż trzy (z obowiązkiem dokoopowania co najmniej dwóch kolejnych osób w wyznaczonym w ustawie terminie). Natomiast gdy założycielami są osoby prawne, wówczas potrzebne są minimum dwie takie organizacje. Łącznie „spółdzielnia socjalna liczy nie mniej niż pięciu członków w przypadku osób fizycznych lub dwóch członków w przypadku osób prawnych i nie więcej niż pięćdziesięciu członków” (Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz. U. z 2020 r., poz. 2085; z 2022 r., poz. 1812). To ostatnie ograniczenie nie dotyczy sytuacji, w której spółdzielnia socjalna powstaje w wyniku przekształcenia spółdzielni inwalidów lub spółdzielni niewidomych.

Nowym elementem systemu prawnego z obszaru przedsiębiorczości społecznej jest ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej (Dz. U. z 2022 r., poz. 1812), której zapisy weszły w życie z dniem 30 października 2022. Dzięki niej doprecyzowano takie terminy, jak ekonomia społeczna, podmiot ekonomii społecznej oraz warunki uzyskania statusu przedsiębiorstwa społecznego, a także zaprojektowano system wsparcia dla gospodarki społecznej.

Sama gospodarka społeczna (w nomenklaturze ustawy ekonomia społeczna) zdefiniowana jest nieco tautologicznie jako działalność podmiotów ekonomii społecznej. Zaznaczono przy tym, że omawiane zakresy ich działań realizowane są w formie działalności gospodarczej, działalności pożytku publicznego i innej działalności o charakterze odpłatnym (Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej, Dz. U. z 2022 r., poz. 1812). Do podmiotów ekonomii społecznej ustawa zalicza:

- a) spółdzielnię socjalną,
- b) warsztat terapii zajęciowej i zakład aktywności zawodowej,
- c) centrum integracji społecznej i klub integracji społecznej,
- d) spółdzielnię pracy, w tym spółdzielnię inwalidów i spółdzielnię niewidomych, oraz spółdzielnię produkcji rolnej,
- e) organizację pozarządową,
- f) podmioty, o których mowa w art. 3 ust. 3 pkt 1, 2 lub 4 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U.2022.0.1327):
 - osoby prawne i jednostki organizacyjne kościołów i związków wyznaniowych, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego;
 - stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego;
 - spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kluby sportowe będące spółkami działającymi na podstawie przepisów ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz. U. z 2020 r., poz. 1133 oraz z 2021 r., poz. 2054 i 2142), które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników.

Ustawa stwierdza, że status przedsiębiorstwa społecznego mogą posiadać: podmiot ekonomii społecznej (punkty a oraz d–f) oraz jednostka tworząca podmiot ekonomii społecznej, które prowadzą: działalność odpłatną pożytku publicznego, działalność gospodarczą lub inną działalność o charakterze odpłatnym, są niezależne np. od Skarbu Państwa czy jednostek samorządu terytorialnego i posiadają wymienione dalej cechy.

Cechy przedsiębiorstwa społecznego wskazane w ustawie dotyczą:

- celu działania przedsiębiorstwa społecznego,
- zatrudnienia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- realizacji indywidualnego planu reintegracyjnego w przypadku korzystania z instrumentu wsparcia,
- posiadania organu konsultacyjno-doradczego,
- szczególnych zastrzeżeń odnośnie do dysponowania majątkiem na rzecz osób związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa społecznego,
- nieprzeznaczania zysku albo nadwyżki bilansowej uzyskanych z wykonywanej działalności do podziału między swoich członków, udziałowców, akcjonariuszy i osoby w nim zatrudnione.

„Uzyskanie statusu przedsiębiorstwa społecznego następuje na wniosek podmiotu ekonomii społecznej, [...] albo jednostki tworzącej podmiot ekonomii społecznej, w drodze decyzji wojewody właściwego ze względu na siedzibę tego podmiotu albo tej jednostki” (Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej, Dz. U. z 2022 r., poz. 1812).

Celem przedsiębiorstwa społecznego jest działanie na rzecz rozwoju lokalnego i reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub realizacji usług społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne powinno zatrudniać co najmniej trzy osoby na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę w wymiarze co najmniej 1/2 pełnego etatu każda. W przypadku prowadzenia działań na rzecz reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym „co najmniej 30% ogółu osób zatrudnionych stanowią osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, wykonujące pracę na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę” w wymiarze co najmniej 1/2 pełnego etatu każda (Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej, Dz. U. z 2022 r., poz. 1812).

Przedsiębiorstwo społeczne może liczyć na wsparcie sektora publicznego m.in. w zakresie środków na utworzenie stanowiska pracy i finansowanie kosztów wynagrodzenia lub kosztów płacy. „Jednostka sektora finansów publicznych, udzielając zamówienia publicznego [...], może zastrzec, że o udzielenie zamówienia publicznego mogą ubiegać się wyłącznie przedsiębiorstwa społeczne” (Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej, Dz. U. z 2022 r., poz. 1812). Tworzy to realną szansę na wykorzystanie zamówień publicznych przez sektor administracji państwowej i samorządowej do wspierania podmiotów gospodarki społecznej nawet wówczas, gdy inne programy wsparcia przestaną funkcjonować.

1.3. Liderki. Przywództwo i cechy osoby będącej menedżerem

Klasyczna publikacja z zakresu zarządzania autorstwa Steinmanna i Schreyögga wspomina o trzech wiodących koncepcjach wyjaśniających zagadnienie przywództwa (Steinmann i Schreyögg, 1998: 400). Pierwsza dotyczy konsekwencji wpływu cech osoby przywódcy, druga odnosi się ogólniej do procesu wpływu społecznego, a trzecia skupia się na funkcji, której realizacja zapewnia możliwość trwania systemu organizacyjnego. Intuicyjnie można powiedzieć, że skoro w niniejszym opracowaniu na warsztat wzięto pewną wyróżnioną grupę osób zarządzających (czyli kobiety), to być może odniesienie się do koncepcji cech przywódczych, które mogą różnicować osoby na kierowniczych stanowiskach i skuteczność ich działania, będzie najwłaściwszym podejściem. Nie rozstrzygając, przynajmniej na razie, zasadności tej intuicji, właśnie w tym miejscu rozpoczyna się literaturowe poszukiwanie sensu przywództwa, przy czym wspomniani autorzy bardzo szybko studzą oczekiwania w tym zakresie, stwierdzając już na wstępie rozważań, że „ogólnie akceptowanego poglądu na razie nie ma” (Steinmann i Schreyögg, 1998: 400). I można tę opinię powtórzyć również teraz, kilka dekad później.

Oczywiście potraktowanie oddzielnie osób na kierowniczych stanowiskach w związku z ich płcią wymagałoby osobnego uzasadnienia wskazującego na skojarzenie z płcią określonego pakietu cech i/lub ich natężenia w sytuacjach kierowniczych, co rzekomo miałyby wyróżniać od siebie osoby o różnej płci, oraz na sposób, w jaki realizują one swoje przywództwo w organizacjach. Jednak to, co istniejąca literatura w tym zakresie może podpowiedzieć, nie ma ostatecznie wpływu na to, że na potrzeby własnych poszukiwań badawczych można dość dowolnie definiować grupę badanych menedżerów (w tym przypadku menedżerek), decydując się na dowolną zmienną demograficzną, która zawęzi przedmiot badań. Może to być także płeć. Jeśli literatura nie podpowiadałaby w tym zakresie żadnych rozstrzygnięć, to po prostu należy wybrać pulę liderek z podmiotów ekonomii społecznej bez żadnych dodatkowych założeń na temat cech je wyróżniających (w domyśle od liderów-mężczyzn) z intencją zrozumienia, które z ich cech grają najważniejszą rolę w prowadzeniu przez nie zespołów ludzkich istniejących w tych organizacjach. Nie należy oczekiwać zatem, że zostaną wskazane cechy, które je różnicują

wobec menedżerów-mężczyzn, a jedynie te cechy, które one same uważają za ważne, zostaną opisane i na tym tle pojawi się pewien zakres podsumowań. Przynajmniej na tyle, na ile zebrany materiał badawczy pozwoli.

Gdy mamy na myśli cechę, to odnosimy się do ogólnych charakterystyk danej osoby, włączając w to zdolności, motywy i wzorce zachowań (Kirkpatrick i Locke, 1991: 48). Przy podejściu uwzględniającym cechy nie jest istotne, czy są one dziedziczne, czy nabyte – najistotniejsze jest to, że jednostka w konkretnych warunkach je przejawia.

Zestawienie pożądaných cech lidera/liderki może obejmować: pewność siebie, ambicję, orientację na osiągnięcia i sukces, asertywność, zdolność do dominacji nad innymi, tolerancję na stres, upór i stanowczość, inteligencję, odwagę (Koźmiński i Piotrowski, 2007: 339). Na liście istotnych umiejętności ci sami autorzy umieścili: umiejętność tworzenia wizji pożądanego stanu, kreatywność i innowacyjność, takt i talenty dyplomatyczne, sprawność perswazyjnego mówienia i słuchania, szybkie podejmowanie decyzji, umiejętność stawiania zadań i organizowania pracy (Koźmiński i Piotrowski, 2007: 339). Panuje przekonanie, że na stanowisko kierownicze bardziej nadają się osoby, które są szybsze, bardziej agresywne, uparte, o wysokich kwalifikacjach, nastawione na działanie, dobrze zorganizowane, zwracające uwagę na detale oraz skuteczne. Skuteczność może nawet przeważać inne cechy (Guryn, 2008).

Wnioski z badań nad cechami menedżerów, zgodnie z wcześniejszym stwierdzeniem, nie pozwalają jednoznacznie wypunktować listy cech, które byłyby właściwe wyłącznie dla przełożonych, a nie mieli ich także ich podwładni/podwładne. Wydaje się też, że cechy demonstrowane przez przywódców/przywódczynię ulegają zmianie wraz z dynamiką grupy, której przewodzą. Steinmann i Schreyögg powołują się w tej kwestii na szeroki przegląd badań opublikowany przez R.M. Stogdilla jeszcze w 1948 r. (Steinmann i Schreyögg, 1998: 401; Stogdill, 1948). Co prawda w swojej metaanalitycznej pracy Stogdill zidentyfikował pięć czynników wpływających na skuteczność przywództwa (zdolności, osiągnięcia, odpowiedzialność, partycypacja oraz status), jednak ogólna konkluzja wcześniej wymienionych autorów jest następująca: „[...] koncepcja cech przywódczych poniosła porażkę. Mimo intensywnych starań, nie znaleziono zbioru typowych cech przywódczych, nie mówiąc już o czymś w rodzaju ogólnego czynnika »zdolności przywódczych«” (Steinmann i Schreyögg, 1998: 401). Tym niemniej nadal zwykliśmy objaśniać procesy przywództwa, wykorzystując do tego kategorię cech osobowości i ich potencjalny wpływ na skuteczność przewodzenia w określonych sytuacjach. Często bierzemy pod uwagę nie tylko cechy faktycznie demonstrowane przez osobę na kierowniczym stanowisku, które dostrzegają w nim/niej podwładni (tzw. teoria atrybucji; zob. np. Calder, 1977), ale – jak w niniejszej pracy – cechy, o których sama ta osoba uważa, że je posiada, i mają one według niej wpływ na sytuację kierowniczą.

Kent i in. (2010) zaproponowali odmienne podejście i skoncentrowali się w swojej pracy na działaniach wykonywanych na stanowisku kierowniczym, a nie na percepcji i ocenie tych działań w oczach samych kierujących lub ich otoczenia.

Główna konkluzja jest taka, że zarówno mężczyźni, jak i kobiety będący na pozycji lidera zachowują się, ogólnie rzecz biorąc, tak samo (Kent i in., 2010: 52–53).

„Niepowodzenia” teorii cech w pewnym sensie powinny powstrzymać badacza przed oparciem swojego badania właśnie na koncepcji cech menedżerek, choćby tylko dlatego, żeby uniknąć powielania błędnych założeń tej teorii, dotyczących m.in. przekonania, że jakiś obiektywny zestaw cech będzie determinował zachowanie liderów/liderek oraz ich podwładnych, które to zachowanie (też w jakiś magiczny sposób) miałoby przebiegać w różnych organizacjach tak samo, w identycznych, nie wiadomo dlaczego, sytuacjach kierowania. Tym niemniej perspektywa przyjęta w niniejszym badaniu nie ma charakteru badania obiektywnych sytuacji, w których realizuje się przywództwo. Koncentruje się natomiast na bardziej antropologicznym podejściu, chęci przyjrzenia się, w jaki sposób zbudowana jest samoświadomość badanych liderek w konkretnych sytuacjach wykreowanych przez środowisko konkretnego przedsiębiorstwa społecznego. Znaczenie tutaj mają właśnie studia przypadków, choć podjęta zostanie też próba ograniczonej analizy ilościowej, na tyle, na ile sama konstrukcja badania pozwala. Z góry należy założyć, że przy analizie 12 studiów przypadków wszelkie generalizacje będą miały charakter ograniczony i bardzo często jedynie poglądowy. Mogą stać się jednak inspiracją do dalszych dokładniejszych studiów.

Wiele badań pokazuje, że status kobiet i mężczyzn w społeczeństwie nie jest jednakowy (Titkow, 2007: 9). Ważne elementy tej różnicy mają charakter świadomościowy, dotyczą też ról społecznych i stereotypów (o stereotypach związanych z kobietami w tym też w kontekście zawodowym zob. np.: Klimek, 2020; Bielak, 2015). Pierwsza z przywołanych autorek tak podsumowuje dyskusję na temat stereotypów:

Mimo, że żadne badania nie potwierdzają tych stereotypów, takie opinie panujące w społeczeństwie wpływają na rozwój zawodowy kobiet, na ich wynagrodzenia, planowanie ścieżki kariery czy na możliwości awansu. Wpływają też na stosunek pracodawcy do pracowników i na samych pracowników. Także kobiety często wierzą w ogólnie panujące przekonania, nawet nie próbując udowodniać, że może być inaczej, a nierzadko uważają, że są zbyt słabe, by przeciwstawić się tak mocno zakorzenionym w społeczeństwie stereotypom (Klimek, 2020: 65).

W ostatnich dekadach obserwujemy jednak zmiany w świadomości społecznej, zmiany towarzyszące tej kwestii wzorców i wzmożoną debatę wokół kwestii równości (Titkow, 2007: 10). Od okresu transformacji nieco malała siła stereotypów związanych z płcią, np. zmniejszała się liczba badanych preferujących szefa męczyznę i rósł odsetek osób, dla których w tym kontekście płeć przełożonego nie miała znaczenia (CBOS, 1998: 10–11). Publikacja A. Titkow *Tożsamość polskich kobiet* zasadzająca się na metaanalizie prezentuje wyniki wielu badań, m.in. nad różnicami między płciami (Titkow, 2007: 21–22). Można by w tym miejscu je streścić, jednak wydaje się to niezasadne z punktu widzenia niniejszej pracy – czytelnik z łatwością znajdzie wspomniane omówienie w przywołanej publikacji.

Warto w omawianej kwestii przytoczyć stanowisko postmodernistów, którzy żywią „przekonanie, że nigdy nie będziemy w stanie dowiedzieć się naprawdę, co to jest »kobieta« i co to jest »mężczyzna«, ponieważ podlegamy nieustającym procesom dekonstrukcji i rekonstrukcji” wzorców w tym zakresie (Titkow, 2007: 22). A nawet gdy na horyzoncie pojawia się jakiś zestaw różnic, to właściwie należy je skwitować stwierdzeniem, że tak czy tak nie powinny działać jako czynnik gorszego traktowania, czy wręcz wykluczenia. Warto jednak wychwycić uwagę zamieszczoną w omawianej publikacji, głoszącą, że wydaje się, jakoby kobiety rzadziej myślały o sobie w kategoriach przywódczych (Titkow, 2007: 110).

W tym kontekście pomocne w rozbijaniu tzw. szklanego sufitu, które to pojęcie ilustruje bariery, jakie kobiety napotykały na drodze awansu w organizacjach, „jest silne ja, które jako wiedza o tym, kim się jest – a więc również osobą dyskryminowaną – pozwala uniezależnić się od innych ludzi, sytuacji, zdarzeń” (Titkow, 2007: 168). Ponadto przydatne są jako cechy: inicjatywa przewodzenia innym oraz kombinacja siły i troskliwości, określana mianem „siły kobiecej” (Titkow, 2007: 168). Jeden z akapitów zasługuje na zacytowanie w całości:

Chodzi o uświadomienie sobie przez kobiety faktu, że jedną z charakterystyk świata, w którym funkcjonują, jest rzeczywistość konfliktów: ukrytych i jawnych, odczuwalnych i nieodczuwalnych, nazwanych i nienazwanych. Dysponując taką wiedzą, łatwiej dokonuje się istotnych wyborów, w tym i takich, które mogą inspirować część kobiet do działań i decyzji prowadzących właśnie do rozbicia/rozbijania szklanego sufitu, a pozostałe do świadomego pozostania w świecie kulturowo zdefiniowanej kobiecości, w którym jest przecież miejsce na godzenie ról rodzinnych i zawodowych przez „superkobiety”. Na pewno we wszystkich przypadkach kobietom pomogłyby rozwiązania systemowe, zarówno legislacyjne, jak i te dotyczące infrastruktury społecznej, na przykład zwiększające dostępność przedszkoli (Titkow, 2007: 169).

Opisywany charakter spojrzenia na miejsce kobiety w naszym społeczeństwie potwierdza wiele badań, w tym tzw. index Hofstede (Hofstede MAS Index), w którym Polska uzyskała 64 punkty na 100, co oznacza, że jesteśmy krajem zmaskulinizowanym (dla porównania Szwecja ma tylko pięć punktów) (Górska, 2017: 19).

Mniejsza aktywność zawodowa kobiet jest fenomenem globalnym. Różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na świecie, według Międzynarodowej Organizacji Pracy, wynosi 18,8% (PARP, 2020: 26). „W 2018 r. luka w zatrudnieniu kobiet w państwach UE-28 wynosiła średnio 11,4%”, a w Polsce luka ta była większa o ponad trzy punkty procentowe i zwiększyła się w stosunku do roku 2000 (PARP, 2020: 15). Polska ma znaczną dysproporcję pomiędzy odsetkami kobiet i mężczyzn czynnych zawodowo. „Luka w zatrudnieniu ze względu na płeć przewyższa w naszym państwie średnią unijną, a wskaźnik aktywności zawodowej Polek od lat pozostaje jednym z niższych wśród obywaterek UE” (PARP, 2020: 3). Jednym z czynników, który się do tego przyczynił, było odwrócenie reformy emerytalnej. Demografia w tej kwestii nie pozostawia złudzeń.

Czy są aktywne zawodowo, czy nie, kobiety wykonują równocześnie wiele prac tzw. domowych. Są to prace nieodpłatne, często niedostrzegane przez otoczenie i tym samym niedoceniane (PARP, 2020: 3). Oprócz tego bardzo często za tę samą pracę, prezentując ten sam zakres kompetencji, kobiety zarabiają znacznie mniej niż mężczyźni (PARP, 2020: 4).

Cytowany już raport PARP wskazuje na następujące przyczyny istnienia luki w zatrudnieniu:

- funkcjonowanie zakorzenionych w społeczeństwie stereotypów;
- niedostateczna opieka instytucjonalna nad dziećmi i osobami zależnymi;
- popularność tradycyjnego modelu rodziny,
- niski poziom wynagrodzeń (PARP, 2020: 5).

PARP zalicza do najważniejszych czynników kształtujących lukę płacową (za Śliwicki, 2017: 157 i nast.) m.in.:

- a) poziomą i pionową segregację zawodową,
- b) większą wśród kobiet niż mężczyzn popularność pracy w niepełnym wymiarze czasu,
- c) preferowanie przez pracodawców osób dyspozycyjnych, podczas gdy dyspozycyjność kobiet w stosunku do mężczyzn jest oceniana niżej na rynku pracy,
- d) postawę samych kobiet (PARP, 2020: 12–14).

„Komisja Europejska główne przyczyny istnienia luki płacowej, obok wspomnianej segregacji zawodowej i mniejszego wymiaru czasu pracy kobiet, upatruje w:

- a) dyskryminacji pracownic w miejscu pracy,
- b) niedocenianiu pracy i umiejętności kobiet,
- c) ograniczonym udziale kobiet w procesach decyzyjnych,
- d) funkcjonujących w społeczeństwach rolach płciowych,
- e) braku równowagi pomiędzy obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi” (PARP, 2020: 14).

Kobiety na rynku pracy wykazują mniejszą aktywność i stwierdzenie to jest prawdziwe właściwie niezależnie od kontekstu (WUP Szczecin, 2011: 14). W gospodarce istnieją sektory bardziej sfeminizowane i bardziej zmaskulinizowane. „Sektorami najbardziej popularnymi wśród kobiet są: ochrona zdrowia, pomoc społeczna, edukacja oraz pośrednictwo finansowe” (WUP Szczecin, 2011: 15). Z tego punktu widzenia nic dziwnego, że spotykamy kobiety liderki w sektorze organizacji pozarządowych oraz sektorze przedsiębiorstw społecznych.

Liderowanie oznacza proces wpływu, w ramach którego jedna osoba wspiera innych w osiągnięciu wspólnego celu (Górska, 2016: 137). Bycie liderem/liderką niekoniecznie oznacza posiadanie formalnej władzy nad zespołem, który za tą osobą podąża. To nie zajmowane stanowisko, a bardziej postawa. Nieformalna władza i odpowiedzialność manifestują się w organizowaniu, inspirowaniu i motywowaniu „naśladowców”. Osoby liderujące to te, które wyznaczają nowe kierunki i adaptują się do zmian (Górska, 2016: 137). Jednak w niniejszej pracy

prezentujemy sylwetki liderek, które formalnie władają organizacjami i z tego powodu zarówno formalny, jak i nieformalny zakres władzy będzie w jednakowym stopniu tłem dla rozważań i prezentowanych studiów przypadku.

Przywództwo to umiejętność wykorzystania potencjału, który jest w pracownikach. Jego istotą jest ukierunkowanie tego potencjału na realizację celów organizacji i jej strategii (Fudaliński, 2002: 95; Wrycza, 1999: 163). „Przywódca to szef, który potrafi stworzyć sytuacje motywacyjne, zachęcać do kreatywności i kształtować zaangażowanie podwładnych. Umie on wykorzystywać posiadany autorytet oraz formalne źródła władzy dla pozyskania podwładnych dla swoich racji” (Lachiewicz, 2007: 19). Jeśli nawet sam nie jest kreatorem/kreatorką wizji i celów organizacji, to jego/jej obowiązkiem jest dążenie do ich realizacji, aby umożliwić jej przetrwanie i sukces (Mrówka, 2010: 18–19).

Spotykamy różne sposoby definiowania przywództwa. Znajdujemy podejście procesowe, które wskazuje na sekwencję działań niezbędnych do koordynacji i kontroli działań zespołu, który powinien zmierzać do określonego celu. Inne ujęcie przywództwa odnosi się do rozumienia przywództwa jako pewnego atrybutu osoby, której cechy pozwalają z sukcesem przewodzić grupie (Mrozewski, 2005: 24).

Przy okazji dyskusji na temat przywódców bardzo często pojawia się kwestia tzw. charyzmy. „Charyzmatyczność jest często uznawana za czynnik niezbędny, by przywódca mógł pociągnąć za sobą swoich zwolenników, zaszczepić im swoją wizję i wywrzeć wpływ na ich wizję” (Mrówka, 2010: 29). Prowadzi to do myślenia w kategoriach posiadania przez osobę lidera jakichś cech niezwykłych, wyjątkowych. W związku z tym pojawiają się też emocje i wiara podwładnych/zwolenników w siłę sprawczości swojego przywódcy (Mrówka, 2010: 38). Jednak jak sugeruje Cz. Sikorski, charyzma to coś bardziej związanego właśnie z tą wiarą podwładnych, a nie jakiś integralny element osobowości lidera/liderki. Taka wiara pojawia się szczególnie wtedy, gdy podwładni czują się słabi i łatwo przychodzi im wówczas wykreować silnego „męża opatrnościowego”. Zatem działanie charyzmy to zwykle znak sytuacji kryzysowej, w której ludzie potrzebują kogoś, kto ich poprowadzi (Sikorski, 2009: 213). Przywódca tzw. charyzmatyczny potrafi wykorzystać tę sytuację i oddziaływać na wyobraźnię członków zespołu, co może wpłynąć na ich zaangażowanie. Gdy pracownicy przypiszą atrybut charyzmy liderowi, bardzo często popycha ich to do bezwarunkowej akceptacji jego władzy (Sikorski, 2009: 209–211).

Przywództwo jest zatem fenomenem, który powstaje w interakcji pomiędzy osobą lidera i innymi osobami, które poddają się jego wpływowi, i to podporządkowanie nie musi wcale wynikać z władzy formalnej (zob. np.: Kożusznik, 2007: 142). Przywódca jest sprawcą określonego zachowania innej osoby, która obdarzyła przywódcę autorytetem (Koźmiński i Piotrowski, 2007: 392). Zatem to podwładni umożliwiają zajście procesu przewodzenia. Ich brak w tej relacji spowodowałby, że cechy przywódcze, o których mowa, nie miałyby wówczas żadnego znaczenia. Powstaje w ten sposób nierównomierny układ sił pomiędzy osobą przywódcy a kierowanym zespołem, ale nie jest on dany raz na zawsze.

W naukach o zarządzaniu trwa „odwieczna” dyskusja na temat tego, czy z wyposażeniem w cechy niezbędne do skutecznego zarządzania przychodzi się na świat, czy też można je zdobyć w toku pracy nad sobą i dzięki uczestnictwu w odpowiednich szkoleniach. W odniesieniu do dyskutowanej tematyki przewodzenia w organizacjach pytanie brzmi: czy liderami/liderkami się rodzimy, czy możemy się nimi stać?

Początki refleksji na ten temat naznaczone są koncepcją tzw. *great man*, który jest wspaniały i predysponowany do roli przywódcy, głównie ze względu na swe wyposażenie genetyczne i pochodzenie, „oczywiście” z klasy wyższej. Wiek XX przyniósł początek naukowej refleksji nad procesami zarządzania, co przełożyło się na zainteresowanie cechami menedżerów i powstanie tzw. teorii cech (ang. *trait theory*) (Kirkpatrick i Locke, 1991: 48). Prace Ralpha Stogdilla pokazały, że „jednostki nie zostają liderami dlatego, że posiadają pewne cechy charakteru. Uznał, że czynniki sytuacyjne również mogą się do tego przyczynić” (Górska, 2016: 137; Stogdill, 1948). Innymi słowy, posiadanie określonego pakietu potrzebnych cech samo w sobie nie gwarantuje, że dana osoba liderem zostanie.

Teoria cech próbowała także analizować, czy płeć lidera ma znaczenie, jeśli chodzi właśnie o pakiet rozważanych cech.

Odniesienie się do pojedynczych cech posiadanych lub nie przez liderów raczej słabo tłumaczy rzeczywistość organizacyjną i ewentualne sukcesy liderów/liderek lub ich brak. Jednak wydaje się, że osoby te różnią się od innych ludzi i badania dostarczają na to ważnych obserwacji. Jedną z konkluzji może być taka, że chodzi raczej o pewien konglomerat cech, które ze sobą oddziałują i wzmacniają się nawzajem. Do takich kluczowych elementów tego wyposażenia osoby lidera należałoby zaliczyć przede wszystkim tzw. *drive*, czyli kombinację takich elementów, jak nastawienie na osiągnięcia, ambicja, energia, wytrwałość i inicjatywa (Kirkpatrick i Locke, 1991: 48 i nast.). Do tego należy dodać zdaniem cytowanych autorów: motywację do przewodzenia (nie mylić z pożądaniem władzy), uczciwość, integralność, pewność siebie, stabilność emocjonalną, zdolności poznawcze i znajomość biznesu. Rzadziej wymieniane są też takie cechy, jak charyzma, kreatywność i elastyczność.

Wskazuje się na to, że nie tylko cechy liderów/liderek decydują o ich sukcesie. Tkwiący w wymienianych cechach potencjał musi się jakoś móc zaktualizować. Potrzebne do tego są umiejętności, wizja i zdolność do jej wdrażania (Kirkpatrick i Locke, 1991: 56). Jak piszą przytaczani autorzy: nie potrzeba przy tym, aby liderzy byli intelektualnymi geniuszami czy wszechwiedzącymi prorokami (Kirkpatrick i Locke, 1991: 59).

Prace m.in. Shapero i Sokol (1982), Hisrich i Brush (1985) oraz Hisrich i in. (1997) prezentują teorię czynników *push and pull*, które mają wyjaśniać chęć zakładania własnych przedsiębiorstw przez kobiety (zob. też: Klimek, 2020: 104). Do grupy czynników popychających do działania (*push*) autorzy zaliczyli takie odczucia czy stany, jak frustracja, brak satysfakcji z pracy i znudzenie wykonywaną pracą oraz wypalenie zawodowe. Czynniki przyciągające (*pull*), stanowiące

o atrakcyjności zaangażowania w prowadzenie działalności gospodarczej, to przede wszystkim: poczucie niezależności i autonomii, możliwości rozwijania się i doskonalenia, a także bezpieczeństwo rodziny (Mizgajski i Płóciennik, 2011: 261–262).

W badaniu prezentowanym w artykule H. Mizgajskiej i D. Płóciennik (2011) wśród analizowanych czynników znalazły się: wiek, płeć, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, zatrudnienie, status rodzinny, miejsce zamieszkania i sytuacja zawodowa przed założeniem firmy (Mizgajski i Płóciennik, 2011: 260, 265). Wiek wpływa na poczucie niezależności jako niezbędny składnik motywacji do zakładania firmy – wskazywały na niego kobiety powyżej 35. r.ż. (Mizgajski i Płóciennik, 2011: 263).

Ciekawe jest to, że polskie kobiety są w czołówce europejskiej, jeśli chodzi o przedsiębiorczość (Lisowska, 2010), co potwierdzają także dane OECD (Mizgajski i Płóciennik, 2011: 259). Kobiety, które prowadziły swój biznes, były bardzo dobrze wykształcone i nie było w tym zakresie różnic między nimi i mężczyznami (Mizgajski i Płóciennik, 2011: 264). Wykształcenie skorelowane było także z czynnikami wewnętrznymi wpływającymi na decyzje o zakładaniu firmy. Dla kobiet z wykształceniem zawodowym przeważała potrzeba bycia własnym szefem nad wewnętrzną potrzebą działania (58,82% w stosunku do 5,88% badanych kobiet), natomiast u kobiet z wykształceniem wyższym hierarchia ta była odwrócona (odpowiednio 24,59% w stosunku do 57,38%) (Mizgajski i Płóciennik, 2011: 268).

Odwołanie się do cech menedżerek w niniejszym badaniu wydaje się uzasadnione także z tego względu, że wszyscy (w tym także kobiety) przyznajemy pewną wartość określonym własnym cechom, które grają rolę w wykonywaniu działalności zawodowej. Zwykle przy tej okazji wymienia się zarówno cechy niezależne, jak i bardziej zależne od nas, np. wiek, sytuacja rodzinna, miejsce zamieszkania, dyspozycyjność, wykształcenie, kwalifikacje, umiejętności, w tym umiejętność pracy w zespole czy umiejętność twórczego myślenia, doświadczenie zawodowe, cechy charakteru, odporność na stres itp. (WUP Szczecin, 2011: 78 i nast.). Umiejętności społeczne (obok technicznych i koncepcyjnych) sprzyjają współpracy i motywowaniu jednostek oraz zespołu. Umiejętność to możliwość zrealizowania wieloaspektowych wzorców zachowania, by osiągnąć dany cel czy wynik (Oleksyn, 2006: 55).

Badania własne zaprezentowane przez S. Klimek pokazują, że kobiety uważają za najważniejsze cechy, które powinny posiadać jako przedsiębiorczynie, przede wszystkim: pracowitość, kreatywność, odwagę, wiedzę i łatwość nawiązywania kontaktów. Ponadto zdaniem respondentek „kobiety cechuje większa empatia i zrozumienie, jednocześnie starają się wprowadzić w swoich firmach rodzinną atmosferę” (Klimek, 2020: 185–186; w kontekście takich cech jak empatia i współodczuwanie zob. też: Rosca i in., 2020; Dickel i Eckardt, 2021). W tym świetle zaangażowanie kobiet w prowadzenie przedsiębiorstw społecznych pokazywane jest też jako pewien typowy dla kobiet rodzaj misji pomocy innym (Hechavarria i in., 2017: 5).

W badaniach prezentowanych w publikacji WUP w Szczecinie wśród cech charakteru, które wspierają kobiety w ich sytuacji na rynku pracy, respondentki wymieniały cechy należące do ich zalet, a tylko nieliczne wymieniały cechy utrudniające pełnienie obowiązków, takie jak upór, niecierpliwość czy gadatliwość (WUP Szczecin, 2011: 90). W rankingu tych o najbardziej pozytywnym wpływie na pierwszych miejscach znalazły się: pracowitość, sumienność, dokładność, odpowiedzialność, punktualność, uczciwość, kreatywność, wytrwałość, otwartość, ambicja i komunikatywność, umiejętność dobrej organizacji pracy i opanowanie – od 55% wskazań na daną cechę na początku tej listy do 20% wskazań na jej końcu (WUP Szczecin, 2011: 91).

Respondentki w cytowanym badaniu starały się wskazać pozytywne i negatywne stereotypy towarzyszące aktywności kobiet na rynku pracy. Powstał w ten sposób krótki katalog stereotypów identyfikowanych przez kobiety (choć pewna część respondentek go kwestionowała) – wśród pozytywnych wymieniano: dobrą organizację pracy, obowiązkowość, zdyscyplinowanie, koncentrację na wykonywaniu zadania, a wśród negatywnych: brak dyspozycyjności oraz niektóre negatywne cechy osobowe, takie jak nieadekwatna samoocena, skłonność do rywalizacji, brak grupowej solidarności, konfliktowość (WUP Szczecin, 2011: 92–93).

Mimo systematycznych zmian na rynku pracy wciąż żywe są stereotypy zarówno w odniesieniu do pozycji kobiet na rynku pracy w ogóle, jak i w szczególnych sytuacjach, np. jako pracownic korporacji. T. Grodzicki zwraca uwagę na to, że nadal istnieje niepisana zasada, w szczególności w odniesieniu do stanowisk menedżerskich, że kobiety nadają się najbardziej do prac administracyjnych i o mniejszym zakresie odpowiedzialności, gdyż bardziej koncentrują się na życiu rodzinnym niż zawodowym (Grodzicki, 2017: 7). Wiele kobiet wciąż akceptuje to tradycyjne podejście do kobiecości (wychowanie dzieci, poświęcenie kariery na rzecz rodziny) (Gromkowska-Melosik, 2015; Grodzicki, 2017: 9).

Badanie polskich menedżerek z 2000 r., przeprowadzone przez Lisowską i in. (2000), zdecydowanie zaprzecza przekonaniu, jakoby kobiety mniej nadawały się na stanowiska menedżerskie (Grodzicki, 2017: 10).

Kobiety na stanowiskach menedżerskich pozwalają organizacji uzyskać:

- 1) interaktywny styl zarządzania, spójny z ich doświadczeniem życiowym;
- 2) koncentrację na współpracy i komunikacji;
- 3) myślenie kontekstowe i postrzeganie firmy jako całości;
- 4) sposoby na przezwycięzanie „szklanego sufitu” (Lisowska, 2009; Grodzicki, 2017: 8).

T. Grodzicki, powołując się na pracę Aluchny i Krejner-Noweckiej (2016), wymienia kilka teorii, które „działają” na rzecz zajmowania przez kobiety pozycji menedżerskich. Są to m.in.: podejście oparte na niedyskryminacji, różne teorie społeczne, w tym na temat płci kulturowej i feministycznej, teoria zasobozależna, zarządzanie różnorodnością czy koncepcja interesariuszy (Grodzicki, 2017: 11). A. Górską wymienia wśród koncepcji XX-wiecznych, oprócz teorii cech i podejścia sytuacyjnego, także podejście behawioralne, relacyjne oraz tzw. podejście *new*

leadership (Górska, 2016: 137). Ze względu na charakter niniejszej pracy nie wydaje się zasadne, aby szczegółowo omawiać wymieniane koncepcje.

Dyskusja na temat cech menedżerów wyewoluowała w kierunku tematyki stylów zarządzania, które w jakimś sensie jednoczą czy syntezują wątek cech w większe, dające się rozpoznać kompleksy zachowań, które nazwano stylami zarządzania.

1.4. Style zarządzania

Przywództwo to z jednej strony pewien proces, który rozpoznamy w organizacji, a z drugiej pewna cecha (raczej zbiór cech), którą przypisujemy liderom (Gros, 2012: 183). Model przywództwa składa się z osoby samego lidera, zwolenników i innych uczestników organizacji, relacji między przywódcą a nimi oraz kontekstu społecznego. W wyniku otrzymujemy określony sposób postępowania lidera (Karnarski, 2005: 87–88).

Styl zarządzania to wzorzec zachowania lidera i preferowanej przez niego strategii (Górska, 2016: 138). Dobrze dobrany styl kierowania stwarza szansę, że podwładni wykorzystają swoje umiejętności i zdolności do jak najlepszego wykonania przydzielonych im zadań (Gros, 2012: 185). Zakłada się, że na kształt stylu kierowania wpływają zarówno same cechy charakteru lidera, jak i czynniki zewnętrzne. Nie ma uniwersalnego stylu przywództwa, skutecznego w każdej organizacji i w każdej sytuacji. Cechy i świadomość lidera decydują o repertuarze możliwych działań, które można nazwać potencjalnym stylem zarządzania (w pewnej opozycji do stylu rzeczywistego) (Czermiński i in., 2002: 124–125). Ten ostatni to wynikowy styl zarządzania skorygowany o warunki, w których kierownikowi przychodzi działać (Wyrzykowska i Karbowiak, 2009: 34–35). Przypomina to nieco sposób myślenia, który wpłynął na wyodrębnienie w literaturze trzech form przywództwa w postaci przywództwa usiłowanego, osiągniętego oraz efektywnego.

Kurt Lewin zaproponował trzy, przywoływane do dzisiaj, rodzaje stylów zarządzania: autorytarny, demokratyczny i styl *laissez-faire* (liberalny) (zob. np.: Lewin, 1939; Górska, 2016: 137; Dębski, 2006: 302–303). Ten pierwszy styl pozwala jeszcze podzielić autokratów na: surowych, życzliwych i nieudolnych (Penc, 2000: 148–149). W rzeczywistości konkretny styl zarządzania jest zwykle ulokowany pomiędzy stylem autokratycznym a demokratycznym (Bielski, 2004: 218). Styl demokratyczny jest najlepszym podejściem, które umożliwia osiągnięcie najwyższej efektywności organizacji oraz zadowolenia podwładnych (Stoner i in., 2001: 461–462).

Teoria ścieżki i celu (ang. *path-goal theory*) wyróżnia cztery style przywództwa: dyrektywny, wspierający, partycypacyjny i zorientowany na osiągnięcia (Górska, 2016: 138).

Ciekawy podział stylów odnoszących się do osobowości kierownika przedstawia klasyfikacja G.S. Sergiego, dzieląca je na następujące rodzaje stylów:

- osobisty (odpowiednik stylu autokratycznego),
- osobisty impulsywny (niekonsekwentny),
- bezosobowy (przeciwieństwo stylu osobistego),
- zbiorowy (odpowiednik stylu demokratycznego),
- spokojny (decyzje podejmowane spokojnie i racjonalnie przy ograniczonej kolegalności) (za Mroziewski, 2005: 73–74).

W tak zwanej skrzynce stylów kierowania W.J. Reddina, analizowanej ze względu na trzy wymiary (orientacja na ludzi, na zadania oraz na efektywność), znajdujemy aż osiem propozycji, których nie będziemy tu szczegółowo omawiać:

- styl bierny,
- styl biurokratyczny,
- styl altruistyczny,
- styl promocyjny,
- styl autokratyczny,
- styl autokratyczno-życzliwy,
- styl kompromisowy,
- styl realizacyjny (Mroziewski, 2005: 81–82).

Styl realizacyjny jest wskazywany jako najlepszy, maksymalizujący efektywność we wszystkich trzech wymiarach.

Podejście sytuacyjne zakłada, że nie istnieje uniwersalny najlepszy styl zarządzania. To dopiero przywódca musi dobrać do zastosowania metodę pasującą do konkretnej sytuacji w konkretnych warunkach i czasie (Stoner i Wankel, 2011: 66).

W badaniu wykorzystano propozycję R. Likerta, który wyróżnił cztery style kierowania: autorytarno-despotyczny, autorytarno-życzliwy (paternalistyczny), konsultacyjny oraz demokratyczny (partycypacyjny) (Kożusznik, 2007: 117–118). Dla charakterystyki każdego z nich można zastosować pięć wymiarów, takich jak: dbałość o personel, stosunki przełożony – podwładny, partycypacja, system motywacyjny oraz atmosfera solidarności (Kieżun, 1997: 157).

Podejście to wykorzystano w badaniu prezentowanym w niniejszej pracy do konstrukcji jednego z elementów kwestionariusza wywiadu, nieco tylko modyfikując oryginalną tabelę (tabela 1).

Wśród wniosków z badań nad stylami kierowania prezentowanymi przez kobiety należy wymienić następujące, które w dużej mierze koncentrują się na opozycji agencyjność mężczyzn versus wspólnotowość kobiet:

- kobiety wykorzystują częściej styl partycypacyjny i demokratyczny i działają bardziej jako liderzy transformacyjni (w przeciwieństwie do transakcyjnego podejścia mężczyzn); kobiety kładły większy nacisk na komunikację, przynależność i współpracę (badania Alice Eagly, np.: Eagly i Carli, 2007; Eagly i Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly i in., 2000);
- kobiety prezentują częściej kolektywne podejście (Andersen i Hansson, 2011);
- ich styl jest bardziej oparty na ludziach (McKinsey and Company, 2009);
- kobiety intuicyjnie zauważają, którzy podwładni potrzebują więcej wsparcia, i okazują więcej zrozumienia (Kupczyk, 2009);

- kobiety są bardziej zorientowane na relacje (mężczyźni na zadania) (m.in.: Eagly i Johannesen-Schmidt, 2001);
- kobiety częściej mają awersję do ryzyka (Weber i in., 2002 za Górska, 2016: 138–139).

Inne badania dały odmienne wyniki:

- wiele różnic wydaje się bez znaczenia, z wyjątkiem różnic w procesie podejmowania decyzji (Andersen i Hansson, 2011);
- brak różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami w zakresie przywództwa transformacyjnego versus transakcyjnego (Kent i in., 2010);
- teoria zachowań organizacyjnych twierdzi, że kobiety i mężczyźni na tych samych stanowiskach będą zachowywać się podobnie (Górska, 2016: 138).

Tabela 1. Style kierowania według Likerta

Styl (charakterystyka)	Autokratyczny	Autokratyczny życzliwy	Konsultacyjny	Partycypacyjny
Dbłość o personel	brak dbałości	postawa paternalistyczna	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Stosunki przełożony – podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	bardzo dobre	serdeczne, pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	system premiowania, niewielka obawa przed sankcjami	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: Kieżun, 1997: 157.

Mimo że – jak sugerują niektóre badania – kobiety i mężczyźni mogą nie różnić się w swoich zachowaniach realizowanych na tych samych stanowiskach, to do oceny kobiet i ich pracy często używa się innych kryteriów niż do oceny mężczyzn za ten sam zakres podejmowanych działań i rezultatów. „Gdy kobieta była oceniana pozytywnie, opisywano ją jako: lojalną, ciężko pracującą i doświadczoną”. Podczas gdy mężczyźni byli opisywani jako: „inteligentni, wyposażeni w umiejętności, kompetentni, mili i godni zaufania” (Górska, 2017: 26). Rzutuje to też na podejście do kobiet na wysokich stanowiskach, przestają one automatycznie być „materiałem” na przyjaciela (Górska, 2017: 27; zob. też: Kożusznik, 2005: 121–123).

Wiele z przekonań, które przypisują inne podejście kobietom i inne mężczyznom, może wynikać z opisywanej już tutaj sytuacji, w której te same działania, ale realizowane przez inne osoby, są oceniane inaczej. I kwestia płci wydaje się tutaj grać rolę. Ludzie zwykle kategoryzują i oceniają daną osobę nie tylko przez pryzmat tego, co robi, ale też kim jest, w tym – jaką ma płć i czy wpisuje się w stereotyp istniejący w głowie oceniającego. Wizerunek mężczyzny często współgra w tych stereotypach z wizerunkiem lidera: asertywny, trwały, może nawet nieco agresywny, zorientowany na konkretne rezultaty. Wyobrażenia o kobietach rozmiągają się z tym stereotypem: kobiety mają być miłe, wrażliwe, ciepłe, dbałe i zorientowane na człowieka. Bardzo zmaskulinizowana kultura w Polsce sprzyja takim stereotypom i panuje przekonanie, że kobiety nie nadają się na stanowiska kierownicze, gdyż są gorszymi liderami, ponieważ są zbyt emocjonalne, mają problemy z podejmowaniem decyzji, są chaotyczne i niezbyt asertywne, a właściwie to są predysponowane wyłącznie do zajmowania się dziećmi (Górska, 2016: 139).

Tematyką dotyczącą kobiecego stylu zarządzania zajmowali się m.in.: A. Zapalska (1997), H. Mizgajska (2008), E. Lisowska (2009) oraz T. Kupczyk (2009). Wśród pozycji dotyczących czynników sukcesu można jeszcze wymienić te autorstwa m.in. Rollnik-Sadowskiej (2009, za Mizgajską i Płóciennik, 2011: 261). Istnieją badania pokazujące różnice w stylach zarządzania między kobietami i mężczyznami, lecz jak zauważają w swoim artykule Kent i in. (2010), dalsze badania sugerują jednak, że nie istnieje szczególna różnica między efektami osiąganymi w tym zakresie przez kobiety i mężczyzn. Może to sugerować, że w kontekście oczekiwanych efektów style zarządzania mogą mieć mniejsze znaczenie (Kent i in., 2010: 52–53).

Zdaniem Eagly i Carli (2007) kobiecy styl zarządzania, w przeciwieństwie do męskiego, jest kwintesencją zarządzania demokratycznego opartego na komunikacji i partnerstwie. Wsparte jest to zwykle dobrym wykształceniem, odpornością na stres i empatią. W tym świetle T. Grodzicki wyraża zdziwienie, dlaczego tak mało kobiet zajmuje eksponowane stanowiska w korporacjach (Grodzicki, 2017: 8).

Na liderów często patrzy się przez perspektywę oczekiwania, że będą asertywni, pewni siebie, dominujący i niezależni, i częściej oczekiwania te kierowane są w stosunku do mężczyzn. W związku z tym o wiele częściej przy ewaluacji kandydatów na stanowiska kierownicze lub przy ocenie skuteczności liderów te projekcje faworyzują właśnie mężczyzn. Właśnie w ten sposób ta wiara w sprawczość mężczyzn jako liderów jest stale podsycana (Schaumberg i Flynn, 2017: 1859). Tymczasem zdaniem cytowanych autorów zaniedbywanym aspektem skuteczności liderów, jak i w ogóle ludzkiego życia, jest ich nastawienie wspólnotowe (ang. *communality*), a w tym zakresie kobiety wydają się wypadać lepiej niż mężczyźni. Wymienione wcześniej cechy mają skojarzenie z dążeniem do osiągnięć i promowaniem własnych interesów. Natomiast „wspólnotowość oddaje dążenie do przynależności i promowanie interesów innych osób” (Schaumberg i Flynn, 2017: 1859). Brak równowagi pomiędzy tymi dwoma podejściami może skutkować negatywnymi konsekwencjami (Schaumberg i Flynn, 2017: 1860).

Bycie niezależnym (ang. *self-reliant*) generuje większy koszt dla kobiety, gdyż narusza to stereotyp dotyczący kobiet, podczas gdy nie ma tego efektu w przypadku mężczyzn, ponieważ niezależność tylko potwierdza stereotyp dotyczący mężczyzn (Schaumberg i Flynn, 2017: 1861). Zatem gdyby kobieta chciała dorównać mężczyźnie, demonstrując zachowania i cechy, z którymi skojarzona jest skuteczność w przypadku mężczyzn, zostanie oceniona negatywnie, ponieważ od niej akurat stereotypowe podejście oczekuje czegoś innego.

W badaniu Cuadrado i in. sprawdzano różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami pod kątem stylów zarządzania i na 10 różnych stylów i czynników wpływających na zarządzanie tylko dwa wskazywały na istnienie różnic (Cuadrado i in., 2012: 3083). Wykryto, że podwładni częściej oceniają kobiety jako bardziej autokratyczne i negocjacyjne niż mężczyźni. Ponadto stwierdzono, że na ocenę przełożonego wpływa też sam charakter organizacji, czyli to, czy jest bardziej stereotypowo kobieca czy męska.

Czasem próbowano wyjaśniać istnienie tzw. szklanego sufitu rzekomymi cechami kobiet, wymieniając np. brak umiejętności czy ambicje, jednak badania nie potwierdziły takich przypuszczeń (Cuadrado i in., 2012: 3084). Potwierdziły natomiast, że na drodze do awansu kobiety po prostu spotykają więcej przeszkód niż mężczyźni.

Główne opozycje stylów zarządzania, jakie spotkamy w literaturze, opierają się na osi demokratyczny – autokratyczny oraz na osi zorientowany na zadania – zorientowany na relacje. Część badań sugeruje też, że skuteczność przewodzenia wzrasta, gdy używa się obu stylów zarządzania równocześnie, zwracając uwagę na kontekst sytuacyjny w danym momencie (za Cuadrado i in., 2012: 3085).

Bass (1985) stworzył wieloczynnikowy kwestionariusz przywództwa (Multi-factor Leadership Questionnaire, MLQ), który często był wykorzystywany do badania stylów zarządzania. Metaanaliza nad licznymi badaniami używającymi MLQ wykazała jednoznacznie, że podejście transformacyjne prowadzi do wyższych wyników i większej satysfakcji podwładnych niż podejście transakcyjne (Cuadrado i in., 2012: 3086). Z kolei kolejna metaanaliza potwierdziła, że kobiety częściej korzystają z demokratycznego i transformacyjnego przywództwa, a w odniesieniu do innych stylów przewodzenia nie znaleziono różnic między płciami, choć w niektórych badaniach dało się zauważyć, że mężczyźni częściej korzystali z autokratycznych i pasywnych stylów zarządzania (zarządzanie przez wyjątki oraz *laissez-faire*). Okazało się, że czynnikiem, który wpływał na różnicowanie, był, najogólniej ujmując, typ kultury organizacyjnej (Cuadrado i in., 2012: 3088). Różnice wskazujące na płć lidera pojawiają się głównie w ocenach stylu dokonywanych przez podwładnych (Cuadrado i in., 2012: 3103).

W świetle tego, co już zostało powiedziane, styl kierowania jawi się jako złożony kompleks oddziaływań między cechami osobowości kierującego, jego działaniami, również cechami kierowanego zespołu, a także samym kontekstem, w którym przychodzi im działać (Jasińska, 2009: 71). Możemy się zatem spodziewać, że analiza konkretnych przypadków liderów i kierowników będzie pokazywała taki

złożony obraz, w ramach którego współlistnieją w określonym sprzężeniu zarówno czynniki mające źródło w samej postaci lidera, np. przekonanie o niezbędnym wyposażeniu w cechy i umiejętności, które ułatwiają albo nawet wręcz umożliwiają mu realizację zadań kierowniczych, jak i w otoczeniu, gdy określona sytuacja kształtować będzie konkretne zachowania w organizacji. Wyobrażenie, jakie przywódca będzie miał na swój temat, może nie być zgodne z tym, co sądzą o nim jego zwolennicy, oraz z tym, co widzi obiektywny, niebiorący udziału w procesie przywództwa obserwator, np. badacz.

M. Wesołowska w swojej pracy magisterskiej napisanej pod kierunkiem autora w 2013 r. zaprezentowała wyniki badań własnych nad postrzeganiem roli lidera w organizacjach pozarządowych (Wesołowska, 2013). Spojrzenie ze strony uczestników organizacji dopełnia niejako obraz prezentowany w niniejszej publikacji, gdzie przedstawiono spojrzenie na liderów ich własnymi oczami. Badanie M. Wesołowskiej przeprowadzone w formie anonimowej ankiety rozsyłanej drogą mailową do wybranych stowarzyszeń i fundacji objęło łącznie grupę 129 osób, pracowników i wolontariuszy tych organizacji. Wśród respondentów dominowały kobiety (58%). Oddajmy głos samej autorce (przyczone cytaty za: Wesołowska, 2013): „Według opinii pracowników i wolontariuszy zdecydowana większość liderów organizacji pozarządowych dobrze wypełnia swoją rolę. [...] Potrafią [oni – przyp. aut.] w sposób zrozumiały przedstawić misję organizacji, która jest niezbędna do wyznaczania kierunku dalszych działań oraz budowania zaangażowania pracowników i wolontariuszy”. Aczkolwiek miewają czasem problemy z komunikatywnością na co dzień.

„Na skuteczność lidera wpływ mają w szczególności jego charakterystyczne cechy osobowościowe oraz odpowiednie umiejętności. [...] Prezesi stowarzyszeń i fundacji wykazują bardzo dużo entuzjazmu, dysponują odpowiednią wiedzą, osobowością, kreatywnością. Są otwarci, życzliwi i często wychodzą z inicjatywą”. Zastrzeżenia respondentów budził niedostateczny zakres pewności siebie liderów. „Powinni rozwijać umiejętności podejmowania decyzji, komunikowania się oraz motywowania, ponieważ te umiejętności są najbardziej doceniane przez pracowników i wolontariuszy”.

Większość respondentów oceniła swoje relacje z przełożonym na poziomie bardzo dobrym i dobrym. „Wynika to z faktu, że liderzy preferują styl demokratyczny, czyli liczą się z sugestiami swoich podwładnych oraz często korzystają z ich wiedzy i umiejętności. W przypadku konfliktu prezesi przekonują do kompromisu obie strony. [...] Często motywują swoich podwładnych poprzez pochwały ustne oraz elastyczny czas pracy. To również ma duży wpływ na pozytywne relacje między przywódcami a ich zwolennikami”.

„Badania potwierdziły, że doświadczenie przywódcy ma znaczenie i zwiększa do niego zaufanie pracowników i wolontariuszy”. Pokazały natomiast, że płeć lidera nie miała dla respondentów znaczenia, liderzy obu płci byli tak samo postrzegani przez swoich zwolenników. Podobnie, jeśli chodzi o wiek lidera.

Bohaterowie kolejnego badania również nie zgadzają się ze stwierdzeniem, że zarządzanie organizacją społeczną, a konkretnie spółdzielnią socjalną, jest zarezerwowane wyłącznie dla mężczyzn. Cztery studia przypadków (dwóch kobiet i dwóch mężczyzn) zarządzających spółdzielniami socjalnymi zaprezentowane w pracy licencjackiej A. Oliszewskiej (napisanej w 2013 r. pod kierunkiem autora) sugerowały, że zarządzający tymi podmiotami borykają się z szeregiem problemów, głównie w związku z brakiem przygotowania do zarządzania organizacjami (Oliszewska, 2013). W anonimowej ankiecie mogli oni opisać swoje umiejętności i podejście do zarządzania. Wśród swoich różnych cech i umiejętności ankietowani wymieniali takie, jak: kreatywność, dążenie do osiągania rezultatów, organizacja pracy własnej, odporność na stres, gotowość uczenia się, umiejętność budowania relacji z innymi oraz współpracy zespołowej, identyfikacja z firmą, umiejętność odpowiedniego doboru zespołu, umiejętności organizacyjne, myślenia strategicznego, sprawowania kontroli, delegowania zadań oraz umiejętność motywowania członków zespołu. Badani wskazywali też na takie zdolności, jak: pozyskiwanie informacji, diagnozowanie potrzeb rynku, obsługa urządzeń technicznych, zdolność zarządzania budżetem i myślenie analityczne. Jest to o tyle ciekawe, że – jak pisze autorka – „respondenci potwierdzają fakt, iż bez profesjonalnych umiejętności założyli i prowadzą przedsiębiorstwo społeczne. Swoje działania opierają na intuicji, dotychczasowym doświadczeniu. Nabyte zdolności pozwalają im prosperować na rynku oraz odnosić sukcesy [...]. Pokazali, że nawet bez odpowiedniego wykształcenia czy przygotowania do działalności można rozwijać karierę, a jednocześnie pomagać innym”. Współgra to z wieloma uwagami z literatury na temat tego, że samo wykształcenie nie gwarantuje liderowi sukcesu. Kwalifikacje kierownicze pozyskuje się przede wszystkim w praktyce. Po tym, jak zostanie się przetestowanym przez liczne sytuacje wymagające odpowiedniej reakcji, rozwiązywania problemów i wykorzystywania sposobności, lider staje się naprawdę gotowy do przewodzenia innym (zob. np.: Krzysztofiak, 2011: 241–245).

To stwierdzenie z cytatu na temat pomocy innym jest tu kluczowe, bowiem na pierwszym miejscu badani stawiają pomoc innym i efekt społeczny swoich przedsięwzięć. Napotykać w swojej działalności na szereg problemów. Mimo że spółdzielnie socjalne funkcjonują już od pewnego czasu, to nadal zmagają się one z niewiedzą wśród urzędników na temat przepisów prawa i samych spółdzielni socjalnych. Badani skarżyli się też na brak wsparcia finansowego, przepracowanie i spadek motywacji w zespole. Jeden z ankietowanych utyskiwał na powszechny brak zrozumienia, że jego przedsiębiorstwo nie jest organizacją charytatywną.

Konkluzje

Zarówno literatura, jak i liczne badania pokazują spółdzielnię socjalną jako nową, nie do końca zrozumiałą, w szczególności dla otoczenia biznesu, formę prowadzenia działalności gospodarczej. Interesujące wydawało się to, w jaki sposób organizacje te radzą sobie na rynku, jak udaje im się godzić ze sobą realizację celów społecznych i biznesowych i jak w tym nowym środowisku radzą sobie osoby zaangażowane w ich prowadzenie. W tym kontekście interesujące byłoby przyjrzenie się relacjom liderów i uczestników tych organizacji, jednak ze względu na umiarkowane środki dostępne dla realizacji badania jego zakres musiał zostać ograniczony. Zwrócenie uwagi na liderki wydawało się oczywiste. W toku realizacji projektów naukowych i edukacyjnych, studiowania literatury na temat podmiotów gospodarki społecznej oraz samych kontaktów z tymi podmiotami jedną z wielu obserwacji, której nie dało się pominąć, było duże zaangażowanie kobiet w tworzenie i funkcjonowanie tego typu podmiotów.

Pojawiła się zatem konieczność przyjrzenia się pozycjom literaturowym z zakresu zarządzania oraz socjologii, które odnoszą się do kwestii kierowniczych ról sprawowanych przez kobiety, a także szerzej do kwestii równości płci. W tym zakresie istotne były również wyniki ogólniejszych badań nad cechami menedżerów/liderów oraz nad stylami zarządzania. Jak przedstawiono dotychczas, historia badań nad cechami i zachowaniami liderów daje dość złożony obraz. Dlatego nie sposób było podejść do badania z „jedynie słusznym” zestawem koncepcji, które by to badanie definiowały. Należało skonstruować badanie, które będzie miało nieco bardziej otwarty, nieco antropologiczny charakter i pozwoli uzyskać informacje zarówno o kontekście, w jakim przychodzi działać liderkom i ich podmiotom, jak i poznać ich samoocenę odnoszącą się do ich cech i stylów zarządzania. W tym zakresie jako materiał wyjściowy wykorzystano jedynie klasyfikację stylów zarządzania zaproponowaną przez R. Likerta. Postawione pytania badawcze, przetłumaczone następnie na strukturę wywiadu, są wymienione w następnej części w opisie poprzedzającym prezentację samych studiów przypadku.

Część druga

Wyniki badań

Metodyka i opis badania

Z pobieżnego nawet przeglądu literatury wynika, że kwestie cech menedżerów oraz style zarządzania, w tym też ich skuteczność, są zagadnieniami złożonymi oraz mocno uzależnionymi od kontekstu. To czyni z nich obszar zainteresowania, który nadaje się do eksploracji za pomocą studiów przypadku (o odpowiedniości zastosowania tej metody badawczej w takiej sytuacji zob. m.in.: Mckee i Driscoll, 2008: 343). Jak konkluduje D. Silverman (2008b: 45), badania jakościowe „mogą dać niewątpliwie ‘głębszy’ obraz niż korelacje zmiennych w studiach ilościowych”. W naukach o zarządzaniu wiele procesów związanych z człowiekiem, w tym z zespołami ludzkimi, wymyka się kwantyfikacji i dotyczy to również kwestii przywództwa. Stąd często bliżej jest naukom o zarządzaniu do socjologii (np. socjologia organizacji) niż do ilościowego podejścia typowego dla nauk ekonomicznych. Z tych powodów również dla realizacji celów niniejszej pracy wybrano właśnie badania jakościowe oparte na studiach przypadku.

Badania jakościowe należą do tzw. paradygmatu alternatywnego, interpretacyjnego (Czakon, 2015: 172) i stosuje się je, gdy przedmiotem zainteresowania jest pogłębienie wiedzy na temat badanego zjawiska i dotarcie do istoty problemu, nawet w jego jednostkowym przejawie. Mniej ważna jest wówczas reprezentatywność badanej próby. Studia przypadku służą oglądowi rzeczywistości, jej opisowi i w końcu interpretacji oraz wyjaśnieniu w oparciu o wiele możliwych do zastosowania perspektyw (Flick, 2011: 13). Zwykle takie badania z konieczności (koszty i czas) prowadzi się na mniejszych próbach niż w przypadku badań ilościowych (zestawienie zalet i wad badań jakościowych i ilościowych znaleźć można m.in. w publikacjach: Sitek, 2007: 135–136; Czakon, 2015: 172–177). Doboru konkretnych przypadków do opisu najczęściej nie dokonujemy losowo (Silverman, 2008a: 186).

Dane jakościowe zebrane w niniejszej pracy pochodzą z transkrypcji przeprowadzonych wywiadów. Jednym z zagrożeń w badaniach jakościowych, w tym w odniesieniu do sytuacji wywiadu, jest kwestia potencjalnie zakłócającej relacji badacz – przedmiot badania. W pracy starano się je zminimalizować poprzez oddzielenie badacza od samego procesu przeprowadzania wywiadu – mógł on jedynie pracować na transkrypcji tekstu rozmów i zawartych w nim znaczeniach. Zapewne niektórzy badacze, ze względu na podejście do procedur jakościowych, uznaliby, że w trakcie prowadzenia wywiadu można zebrać szereg interesujących obserwacji również nadających się do interpretacji.

W niniejszej części pracy wykorzystano jako metodę badawczą wielokrotne studium przypadku oparte na wywiadach, które daje zwykle silniejszą podstawę do budowania teorii. Jak sugeruje R.K. Yin (2014: 41), wybór metody badawczej powinien brać pod uwagę trzy warunki: typ stawianych pytań, możliwy zakres kontroli badacza nad faktami behawioralnymi i koncentrację zainteresowania nad zjawiskami współczesnymi w opozycji do zjawisk historycznych. Ze względu na to, że zaplanowano koncentrowanie się na pytaniach typu „jak?” i „dlaczego?”, nie była wymagana kontrola faktów behawioralnych i zainteresowanie miało się skupiać na zjawisku współczesnym, wybór metody badawczej był oczywisty: studium przypadku. Jest ono wykorzystywane do rozwijania teorii poprzez „rozpoznanie wzorców relacji między konstruktami w obrębie i pomiędzy przypadkami oraz leżących u ich podstaw argumentów logicznych. [...] każdy przypadek służy jako odrębny eksperyment, który stanowi samodzielną jednostkę analityczną” (Eisenhardt i Graebner, 2010). S. Klimek, powołując się na jeden z artykułów duetu Eisenhardt i Graebner, wspomina, że „w literaturze analizuje się zazwyczaj od czterech do dziesięciu studiów przypadków” (Klimek, 2020: 190).

Studium przypadku to badanie empiryczne, które „zgłębia współczesne zjawisko (*przypadek*) w kontekście rzeczywistości, zwłaszcza gdy granice między zjawiskiem a kontekstem nie są zupełnie oczywiste” i które „dotyczy technicznie rozpoznawalnej sytuacji, w której interesujących badacza zmiennych” jest znacząco dużo, „a podczas gromadzenia i analizy danych odwołuje się [on] do sformułowanych wcześniej założeń teoretycznych” (Yin, 2014: 48–49; Dooley, 2002, 335–336). Jednak wykorzystywane jest nie tyle do testowania teorii, ile do jej rozwijania (Eisenhardt i Graebner, 2010).

Nie bez przyczyny powyżej znajdują się odwołania do prac R.K. Yina i K.M. Eisenhardt – to podejście typowe dla studiów przypadku T. Hak i J. Dul nazywają właśnie podejściem Yin-Eisenhardt (Hak i Dul, 2009).

W celu zbadania, w jaki sposób radzą sobie liderki przedsiębiorstw społecznych, jak prowadzą swoje przedsięwzięcia, jakie czynniki wpływają na powodzenie ich biznesów oraz jakie cechy – własne czy ogólnie liderów/liderek – uważają one za pomocne w realizacji ich misji, skonstruowano opisane w tej pracy badanie.

Postawione pytania badawcze stanowiły kanwę scenariusza wywiadu (zamieszczony w załączniku). Pytania dotyczyły elementów modelu biznesu, czynników determinujących funkcjonowanie organizacji, cech menedżera i samooceny własnego stylu zarządzania:

- Jaki jest i skąd wziął się pomysł na działalność biznesową organizacji?
- Jakie są główne rodzaje działalności prowadzone przez organizację? Jakie produkty i/lub usługi organizacja oferuje?
- Jakie są główne grupy klientów – do kogo organizacja kieruje swoje produkty i/lub usługi?
- Czym organizacja chce wyróżnić się na rynku?
- Jak rozmówczyni może scharakteryzować model biznesowy swojej organizacji?
- Czy respondentka jest zadowolona z sytuacji finansowej organizacji?

- Jak rozmówczynie definiuje sukces przedsiębiorstwa?
- Jak wyobraża sobie swoją organizację w przyszłości, np. za pięć lat, czyli do czego organizacja dąży, by to osiągnąć w przyszłości, a czego obecnie jeszcze nie ma?
- Jak rozmówczynie ocenia czynniki determinujące sukces organizacji na rynku (według zaproponowanej w badaniu skali)?
- Które ze wskazanych czynników sukcesu są najważniejsze?
- Co rozmówczynie postrzega jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji i jak te przeszkody ocenia (według zaproponowanej w badaniu skali)?
- Czy według respondentki istnieją różnice w podejściu do zarządzania organizacją, jeśli zarządza nią kobieta albo mężczyzna? Jeśli tak, to jakie są to różnice? Na czym one polegają?
- Jakie cechy charakteru decydują o tym, że ktoś jest dobrym liderem?
- Jakim liderem jest rozmówczynie (opis siebie w roli lidera)?
- Czym charakteryzuje się styl zarządzania respondentki (opis z wykorzystaniem modelu R. Likerta)?
- Jakie motto najlepiej charakteryzuje rozmówczynię w roli liderki (wybór jednego z podanych zdań)?

Pytaniom merytorycznym towarzyszyła metryczka dotycząca organizacji (nazwa, forma prawna, data założenia, faktyczny zasięg działania, orientacyjna liczba pracowników, zatrudnieni, czas trwania zatrudnienia, osoby zagrożone wykluczeniem, dla których organizacja ma ofertę pracy).

Nie formułowano zbyt wielu założeń natury teoretycznej dotyczących samego badania, z wyjątkiem intuicji, które wynikały z oglądu literatury na temat cech menedżera i stylów zarządzania. Literatura przedstawia dość niejednoznaczne wyniki badań w tym zakresie, a ponadto pochodzą one zwykle z badania organizacji biznesowych, co może stawiać pod znakiem zapytania zbytnie poleganie na tych wynikach do formułowania założeń na temat menedżerek przedsiębiorstw społecznych. Chodziło zatem o to, żeby zapobiec automatyzmowi i być może nieuprawnionemu przeniesieniu/rzutowaniu teorii z jednego typu organizacji na inne. Jedynym elementem wykorzystanym wprost z literatury jest skorzystanie z modelu stylów zarządzania przedstawionego przez R. Likerta.

Za główną technikę gromadzenia danych przyjęto wywiad standaryzowany. Jeśli chodzi o jednostkę analizy, to autora interesował pojedynczy przypadek organizacji i jej menedżerka. Pojedyncza organizacja (przedsiębiorstwo społeczne) to w pewnym sensie teren, na którym działa jej liderka. Zdecydowano się na wielokrotne studium przypadku (wywiady z liderkami z 12 różnych organizacji w celu uzyskania szerszego obrazu, niż gdyby zdecydowano się na poddanie badaniu jedynie jednej liderki).

Opis będący rezultatem wywiadów posłuży do przedstawienia wyjaśnień i odniesienia do literatury, a także do stworzenia przekrojowej syntezy na bazie zgromadzonego materiału. Wyniki zostaną zaprezentowane w sposób

opisowo-ilustracyjny, zarówno poprzez syntezyjący opis sporządzony przez badacza, jak i ilustrację poprzez przytoczenie oryginalnych wypowiedzi respondentek.

Punktem wyjścia jest materiał empiryczny. W odpowiedzi na zebrany materiał pojawia się teoretyzowanie czy po prostu uogólnienia obserwacji (np. Dudkiewicz, 2009: 97 i nast.). W tym przypadku nie zbierano danych i nie poddawano ich analizie statystycznej, a zatem strategia badawcza powinna polegać na wskazywaniu wyjaśnień dla uzyskanych wyników (np. Yin, 2014: 68).

W analizowanym materiale pochodzącym z wywiadów oznaczano szersze kategorie pozwalające pogrupować pojawiające się wątki.

Zaprezentowane wyniki wywiadów poddano anonimizacji. Usunięto szczegóły pozwalające na identyfikację rozmówczyń i ich organizacji (np. miejscowości, imiona i nazwiska, nazwy organizacji i innych podmiotów, z którymi wchodziły w kontakt, funkcje pełnione przez opisywane osoby). Zachowano wszelkie elementy, które mają znaczenie dla analizy omawianych przypadków i stanowią konkretny zestaw czynników wpływających na opisywane kwestie. Zachowano także w przedstawionym opisie poszczególnych studiów przypadku słownictwo stosowane przez rozmówczynie – przedmiotem badań jakościowych są przecież znaczenia. Stąd w pracy czytelnik znajdzie także cytaty (czasem obszerne). Dzięki temu narracja autora nie wpłynie zbyt wiele na kontekst znaczeniowy obecny w wywiadach.

Badaniu poddano 12 liderek przedsiębiorstw społecznych z regionu łódzkiego i mazowieckiego. Wszystkie panie zaangażowane są w prowadzenie spółdzielni socjalnych działających w wymienionych regionach. Badanie polegało na przeprowadzeniu wywiadów pogłębionych. Na zlecenie zespołu z Uniwersytetu Łódzkiego wywiady przeprowadziła firma BBS Question Mark. Badanie jakościowe z wykorzystaniem techniki indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) przeprowadzono wśród 12 liderek podmiotów gospodarki społecznej mających siedzibę w województwie łódzkim lub mazowieckim. Badanie jakościowe uzupełnione było elementami analizy ilościowej, pozwalającej na dokonywanie porównań między badanymi paniami. W związku z tym kwestionariusz wywiadu zawierał zarówno pytania otwarte, jak i zamknięte.

Wywiady trwały zwykle około 60–90 minut. Wypowiedzi były nagrywane (pliki dźwiękowe mp3) i następnie dokonywano transkrypcji treści wywiadu (pliki tekstowe MS Word). Zapis wywiadów poddano analizie treści i na jej podstawie powstały prezentowane w niniejszej publikacji krótkie opisy studiów przypadku. Etap analizy został oddzielony od samego badania i analizowano sam tekst transkrypcji wywiadu. W intencji miało to oddzielić inne wrażenia, które osoba bezpośrednio przeprowadzająca wywiad lub słuchająca nagranej rozmowy mogła odebrać, od samych znaczeń, które pojawiały się w komunikatach słownych rozmówczyń.

Za pomocą wywiadów zebrano materiał o stosunkowo zróżnicowanym charakterze. Dużo w tej kwestii zależało od mniejszej lub większej otwartości samych respondentek na dzielenie się własnymi doświadczeniami i przemyśleniami. Jedne

wywiady dostarczają zatem materiału do bardziej szczegółowego opisu, a inne są raczej lakoniczne.

Kwestionariusz wywiadu był zestandaryzowany i zawierał zarówno pytania otwarte, jak i zamknięte, które ostatecznie umożliwiają dokonanie także analizy ilościowej, choć o bardzo ograniczonej mocy wnioskowania. Zastosowanie metody studium przypadku nie ogranicza badacza wyłącznie do pozostawania na gruncie analizy jakościowej (Dooley, 2002: 340).

Początkowo zamierzano wesprzeć badanie także analizą dokumentów wytworzonych przez badane organizacje i dodać do analizy wątek modeli biznesowych. Jednak po zastanowieniu uznano, że identyczna forma prawna badanych organizacji najpewniej nie da w efekcie jakiejś różnorodności w tym zakresie, a ponadto przypuszczano, że w szczególności pierwsze biznesplany i strategie tych organizacji mogły powstawać w wyniku współpracy z ekspertami, którzy pomagali niektórym z tych przedsiębiorstw w udziale w konkursach na dofinansowanie spółdzielni socjalnych. Taki był początek większości z tych organizacji, co mogło sugerować, że zastosowane modele działania będą do siebie dość podobne. Podobnie zrezygnowano ze śledzenia dalszych losów organizacji i w niniejszej publikacji nie zaprezentowano informacji na temat tego, czy w momencie ukończenia pracy nad tekstem te organizacje jeszcze istnieją i jak sobie radzą, tym bardziej, że kwestia przetrwania i sukcesu organizacji nie zależy wyłącznie od starań osób je prowadzących. W związku z tym badanie jest swego rodzaju „fotografią” momentu, w którym spółdzielnie te i związane z nimi liderki były w chwili udzielania wywiadu.

Pośród różnych modeli, w jakich zwykle działają przedsiębiorstwa społeczne, te spółdzielnie socjalne, które zostały przedstawione w niniejszej pracy, mają zwykle tylko jeden i ten sam model. Po pierwsze wszystkie są spółdzielniami socjalnymi, a zatem należą do modelu spółdzielczego. Drugim elementem charakterystycznym tych podmiotów jest dostarczanie możliwości zatrudnienia i przyuczenia do zawodu dla osób wykluczonych. Niestety rzadko możemy zaobserwować bardziej dojrzałą ich formę, w której osoby wykluczone, które trafiły do organizacji, następnie wychodzą na otwarty rynek i tam samodzielnie lub przy pomocy swojej dotychczasowej organizacji znajdują zatrudnienie. Zwykle opisywane podmioty „kończą” swoją misję na stworzeniu miejsca pracy dla osób z tych grup docelowych i kontynuowaniu ich zatrudnienia.

Organizacje, które w 2018 r. wzięły udział w badaniu, istniały w momencie badania już od kilku lat (tabela 2). W badanej grupie dominują organizacje powstałe w latach 2013 i 2014, a rozpiętość lat, w których powstawały, sięga od 2011 do 2016 r. Najczęściej mają one charakter lokalny. Rzadko wykraczają zasięgiem swojego działania poza społeczność lokalną, osiedle czy miejscowość. Średnia liczba zatrudnionych w przeliczeniu na pełne etaty to osiem osób (jeśli wyeliminować z rachunku najliczniejszą pod tym względem spółdzielnię, która zatrudnia 45 osób, średnia ta wynosi 4,66).

Tabela 2. Podsumowanie informacji na temat badanych organizacji w kolejności ich omawiania

Podmiot	Rok założenia	Faktyczny zasięg działania (lokalny/miasto, województwo/ krajowy, międzynarodowy)	Orientacyjna liczba pracowników (w przeliczeniu na pełne etaty)
1	2012	Krajowy	2
2	2014	Lokalny	2,5
3	2014	Wojewódzki	6
4	2016	Lokalny	4
5	2013	Lokalny	5
6	2011	Lokalny – miejski	2
7	2016	Lokalny	8
8	2015	Lokalny – miejski	7,5
9	2014	Lokalny	10,25
10	2011	Lokalny – miejski	45
11	2013	Lokalny	1,5
12	2013	Lokalny	2,5
Dominanta	2013, 2014	Lokalny	
		Średnia	8,02
		Średnia bez wartości maks.	4,66

Źródło: opracowanie własne.

Pojedyncze studium przypadku rozpoczyna się zawsze od opisu organizacji i jej liderki na podstawie informacji zawartych w transkrypcji wywiadu. Ta część bywa zwykle przetykana, czasem obficie, cytatai z wypowiedzi rozmówczyń, które przytaczane są z zachowaniem oryginalnej wymowy. Wydaje się to zasadne, gdyż często to właśnie własne słowa respondentek najlepiej oddają sens opisywanych kwestii. Z tego względu również opis sporządzony przez autora próbuje czasem oddawać, na tyle, na ile to możliwe, charakter wypowiedzi pytanej liderki. Po tej części następuje prezentacja informacji zebranych w pytaniach zamkniętych, często w formie tabelarycznej, które uzupełnione są już odautorskim komentarzem i podsumowaniem. Całość pracy kończy łączne podsumowanie zebranego materiału zarówno ilościowego, jak i jakościowego.

Studia przypadków

Studium przypadku 1

Spółdzielnia socjalna powstała dzięki projektowi unijnemu. Została założona w 2012 r. W chwili wywiadu z liderką organizacja działa już od ponad pięciu lat.

Spółdzielnia realizuje zlecenia w całym kraju, a nawet zdarzają się zamówienia z zagranicy, jednak tak naprawdę głównym terenem działania jest stolica regionu. Obecny stan zatrudnienia to dwie osoby: kierująca spółdzielnią oraz jeszcze jedna pracownica zatrudniona na umowę-zlecenie (od miesiąca, w którym przeprowadzono rozmowę). Na początku liczba zatrudnionych była większa. Organizacja zatrudniała pięć osób, głównie dzięki temu, że realizacja projektu zapewniała taką możliwość. Właśnie te pięć osób zakładało spółdzielnię. Jednak zatrudnienie to realizowane było tylko w częściach ułamkowych, np. na 1/16 etatu. Liderka tłumaczy, że organizacja dopiero się rozwijała i nie było aż tyle pracy, żeby wszystkich zatrudniać na pełen etat.

Wszystkie osoby zatrudnione wówczas to kobiety. Wszystkie są z roczników 1980–1985. Wszystkie były akurat absolwentkami, skończyły studia i po prostu szukały pracy. Jako osoby bezrobotne założyły spółdzielnię socjalną.

Stan zatrudnienia później był już płynny i zależał w dużej mierze od otrzymywanych zleceń. W okresach, w których pracy jest mniej, żeby nie generować dużych kosztów, mniej osób jest zatrudnionych na etat czy na umowy-zlecenia. W momencie wywiadu spółdzielnia miała sześciu członków, jednak tylko dwie osoby są zatrudnione.

Panie szukały pracy. „Stworzyłyśmy sobie po prostu miejsce pracy”. Spółdzielnia socjalna dawała taką możliwość i dzięki temu mogły realizować swoje pomysły.

Rozmówczyni nie jest zadowolona z sytuacji finansowej organizacji. „Szczерze powiedziawszy, zeszły rok miałyśmy dosyć kiepski. Spadły nam obroty w znacznym stopniu, w tym roku staramy się coś zrobić, żeby tworzyć nadal te miejsca pracy, no i... proporcjonalnie zwiększać... zatrudnienie”. Zdaniem liderki spółdzielnia jest już dosyć duża, a przez to generuje duże koszty utrzymania, jednak zbyt mało zarabia.

Spółdzielnia prowadzi głównie działalność usługową i z tego utrzymują pracownię. Początkowo pomysł polegał na tym, że to będzie realizacja i sprzedaż własnych oryginalnych projektów i produktów. Rozmówczyni przypuszcza, że koncentracja na realizacji zewnętrznych zamówień spowodowała, że niektóre „dziewczyny zrezygnowały”. Utrzymywanie się dzięki usługom ma tę zaletę, że nie pociąga za sobą inwestycji, a potem czekania, aż one się zwrócą. W przypadku zleceń jest to bardziej przewidywalne. Po realizacji zlecenia pojawiają się płatności.

Wśród klientów są m.in. agencje reklamowe, inne instytucje, np. miejskie muzeum. Spółdzielnia organizowała dla muzeum warsztaty z wykorzystania techniki sitodruku. Robią to również w czasie różnych wydarzeń, promując równocześnie swoje usługi. Polega to czasem na produkcji gadżetów reklamowych (np. toreb, koszulek) w trakcie jakiegoś wydarzenia.

Działalność spółdzielni wyróżnia przede wszystkim to, że jest to manufaktura, czyli ręczne i przy tym bardzo staranne wykonywanie nadruków. Jest to rodzaj, w pewnym sensie, unikatowego rękodzieła. Oczywiście może powstać wiele kopii – unikatowe są w tym sensie, że panie nadzorują cały proces produkcji, pewne prace indywidualizujące produkt są wykonywane własnoręcznie, a równocześnie klient może też wziąć udział w procesie wytwarzania.

Opis modelu biznesowego można zamknąć w słowach rozmówczyni: „to jest działalność, usługa... nastawiona na potrzeby klienta, czyli taka bardziej spersonalizowana. [...] Nie oferujemy pewnej usługi, tylko... współpracujemy też z klientem, tak jak on to sobie wyobraża, jak to może wyglądać”.

Spółdzielnia dociera do klientów głównie za pośrednictwem reklamy w internecie. Ma swoją stronę internetową, która jest pozycjonowana przez określony zestaw haseł. Są też widoczni podczas różnych imprez, na których prowadzą warsztaty. Jest możliwe, że klienci polecają innym skorzystanie z jej usług. „Staramy się jak najlepiej wykonywać naszą pracę, żeby jednak mieć dobrą opinię i wiadomo, że to są takie usługowe rzeczy, to w dużej mierze zależą od polecenia, bo ludzie raczej się pytają kogoś, gdzie mogą zrobić dobrej jakości koszulki czy torby, czy zorganizować warsztaty, niż tak ślepo będą szukać w internecie”.

Warsztaty są kierowane zarówno dla dzieci, jak i dla dorosłych, są realizowane zwykle w mniejszych grupach, ale podczas różnych wydarzeń liczba uczestników może być duża, nawet ponad sto osób.

Na wydarzenia, np. takie jak różne targi czy giełdy, dla klientów projektowane są wzory, które promują właśnie dane wydarzenie. Na sitodruku ludzie robią sobie np. torby reklamowe, z tym właśnie wzorem – organizator reklamuje siebie, a „my jesteśmy... atrakcją, która ściąga ludzi, którzy są zainteresowani całymi tymi targami”.

Rozmówczyni wyobraża sobie sukces przedsiębiorstwa jako sytuację, która daje możliwość zatrudnienia i dobrych wynagrodzeń, cieszy się renomą, czyli jakością usług, i daje satysfakcję. To, jak podkreśla rozmówczyni, jest kluczowe, czyli świadomość, że można robić coś dobrze, za dobre pieniądze.

Pytanie o wizję, jak ma wyglądać organizacja za pięć lat, spowodowało respondentkę do następującej refleksji: „Teraz właśnie staramy się poszerzyć... rozbudować tę usługę warsztatów i chciałabym, żeby to się rozwijało właśnie pod tym kątem, żebyśmy mogły prowadzić więcej tych warsztatów w szkołach, czy właśnie podczas jakichś eventów. [...] Też chciałabym, żebyśmy... wytwarzały też te swoje rzeczy... te projekty czy te realizacje, żebyśmy mogły to robić”. Wynika z tego wyraźnie, że brak realizacji tej pierwotnej wizji działalności spółdzielni, która miała opierać się na oryginalnych pomysłach i projektach członkiń, kładzie się cieniem na osiągnięciu celów i satysfakcji z prowadzonej aktywności.

Spółdzielnia jest zadowolona z posiadania stałych klientów, którzy wracają, gdyż są zadowoleni. Jest to dla rozmówczyni osobiście satysfakcjonujące. Gdy spojrzeć na przychody z trzech ostatnich lat, to są to właśnie głównie stali klienci.

Respondentce zależy, aby wykonywać pracę w miarę sprawnie, żeby nie zajmowała aż tyle czasu, a pozwalała realizować też inne rzeczy. „Zawsze... trzeba się rozwijać, żeby... się też nie wypalać po prostu czy nie nudzić w jakimś temacie. [...] No i rozwijać się finansowo, bo też wiadomo, że jeżeli firma, jak niestety teraz jest, od kilku lat się utrzymuje na tym samym poziomie... przychodów, no to jest już po prostu, czas... wymagania są większe... bo potrzeby też się zwiększają... firmy i personalne, po prostu. Inaczej jest, jak się kończy studia i się otwiera firmę, a inaczej, jak się już ją prowadzi pięć lat”.

Rozmówczyni chciałaby więcej zarabiać i zatrudniać więcej ludzi, a przy tym „mniej się denerwować”. Przyznaje, że wszystkie członkinie musiały się dużo nauczyć, gdyż na początku były „totalnie zielone” i wiele rzeczy realizowanych było bardzo opornie i zajmowało bardzo dużo czasu.

Wspomniane zdenerwowanie dotyczy w szczególności okresów, w których brakuje ciągłości działania i pewności, czy pojawią się kolejni klienci. Z prowadzoną działalnością wiąże się koszty stałe, np. czynsz, który wynosi ok. 3000 zł, nie jest łatwo też wyobrazić sobie mobilność (w tym również w przypadku zawieszenia czy likwidacji działalności), bowiem posiadany sprzęt waży dwie i pół tony. „Jest to dla mnie duża odpowiedzialność, więc ja muszę się po prostu martwić tym, że muszę to utrzymać i że bardzo łatwo bym się wpędziła w jakiś dług po prostu, jeżeli ja bym nie potrafiła... to nie jest biurko z komputerem, gdzie ja po prostu zwalniam lokal i nie mam tych kosztów. [...] Więc ja jak dostaję mail rano z zamówieniem, to się cieszę”. Brak stabilności finansowej, brak pewności tego, jak będzie w kolejnym miesiącu, decyduje też o tym, że spółdzielnia ma problem z zatrudnieniem ludzi. Sytuacja firmy różni się z miesiąca na miesiąc, występuje też zróżnicowanie między poszczególnymi latami. Angażuje to emocje rozmówczyni, gdyż czuje się za całość odpowiedzialna.

Wśród czynników sukcesu zintegrowany zespół zajmuje ważne miejsce, gdyż z racji formy organizacji (spółdzielnia) współpraca jest kluczowa. Oczywiście podkreślona jest rola lidera i związana z jego osobą pewna hierarchia, lecz współpraca jest tu najważniejsza.

Atmosfera w pracy oceniania jest też jako bardzo istotny czynnik powodzenia: „To też jest bardzo ważne. Przecież to jest czynnik w ogóle, dlaczego ludzie w ogóle chcą pracować, to są pieniądze i atmosfera w pracy. [...] Że rezygnują np. z dobrze opłacanej pracy, ze względu na ten drugi czynnik”.

W odniesieniu do lidera, który ma wizję, ważne jest, „jak ta wizja się przekłada na wizję innych... wspólna wizja, tak, tak. [...] Trzeba wiedzieć, co się chce robić”.

Kategoria dobrego menedżera skłania respondentkę do wygłoszenia następującej uwagi: „Jeżeli ja mogę narzekać, dlaczego się moja firma nie rozwija, to właśnie mogę narzekać na takie rzeczy, że właśnie menedżer czy właśnie umiejętność... organizowania tego czasu czy... tej wizji, jak to ma wyglądać, działanie według planu, a nie z miesiąca na miesiąc”.

„Mnie jest trudno być menedżerem czy nawet mnie jest trudno być liderem, ponieważ muszę się dużo rzeczy uczyć, jak postępować właśnie, czy o czym myśleć, to są te kwalifikacje. Tak, to na pewno jest ważne, ale ludzie się bardzo dużo uczą też w ciągu pracy, o to też chodzi”.

Pomysł na biznes jest bardzo ważny. Jak również wiedza o prowadzeniu biznesu. „Na tym swoim przykładzie mogę powiedzieć, że my żeśmy nic nie wiedziały, ale ja, też tylko jedna ja zostałam... i bardzo dużo się nauczyłam... Nie wiem, w jakim stopniu, bo ja nie uważam, że ta firma jest firmą idealną... Myślę, że dużo łatwiej jest otwierać interes, jak się właśnie ma pojęcie o... [o prowadzeniu biznesu – przyp. aut.] [...] Ja żałuję, że się np. nie doszkałam w tym, że bym się wcześniej nauczyła liczyć pieniądze na przykład. [...] Znaczy zrobiliśmy ten biznesplan i on wyglądał dobrze, no tylko, że w rzeczywistości później trochę się rozjechało to wszystko. Ale to też na przykład ze względów marketingowych czy zapotrzebowania rynku na przykład, w dużo większej mierze utrzymywaliśmy się z usług, a nie samych produktów swoich”.

Istotny jest upór w pokonywaniu trudności: „Nie trzeba się zniechęcać po prostu, tak to rozumiem, że trzeba być trochę upartym właśnie, bo są różne czynniki. No nie można się poddawać, że nam nie wyszedł marketing, to w ogóle rezygnujemy, zamykamy firmę. Albo założyliśmy sobie, że będziemy zarabiać dwadzieścia tysięcy, w tym miesiącu nam nie wychodzi, to w trzy miesiące po prostu musimy zmienić jakieś działania, a nie rezygnować”.

Rozmówczyni sugeruje, że innowacyjność, choć skojarzona jest z zyskowością, to sfera zależna od typu działalności prowadzonej przez firmę. „Dla mnie [istotniejsze jest – przyp. aut.] większe poczucie bezpieczeństwa, dla firmy, którą ja prowadzę. To jest [bardziej – przyp. aut.] relacja z klientem niż innowacyjny produkt”.

Z wypowiedzi można wnioskować, że spółdzielnia nie zbiera informacji zwrotnych od klientów, choć uważa odczucia klientów za ważne dla sukcesu firmy i może – przede wszystkim dzięki temu – podnieść jakość usług.

Do czynników determinujących sukces w organizacji rozmówczyni dodałaby poczucie satysfakcji. Do uwag o potrzebie wytrwałości w biznesie rozmówczyni dodaje kwestię potrzeby bycia elastycznym, tak by umieć dostosowywać się do potrzeb rynku.

Wiedza o prowadzeniu biznesu jest kluczowa w świetle doświadczeń respondentki. „Bardzo zastanawiam się, ile czasu straciłam, żeby się tego nauczyć i w jakim stopniu się nauczyłam, bo jeżeli czegoś się nie umie, to trzeba się tego nauczyć. [...] Ja miałam przez rok pomostówkę, myśmy przez rok miały po sześć tysięcy miesięcznie... więc nie miałyśmy jakiegoś dużego ryzyka. Dwie dziewczyny odeszły po tym okresie ochronnym... po tym roku pierwszym”. Jednym z powodów było z pewnością to, że bez tych pieniędzy ze wsparcia brakowało środków na zatrudnianie. Ale też dlatego, że wszystko wyglądało inaczej, niż panie sobie wymyśliły. „Żadna z nas nie umiała prowadzić [biznesu - przyp. aut.], tylko każda miała jakąś tylko wizję, tego, jak to mogłoby wyglądać, i to raczej była taka wizja, właśnie taka bardzo powierzchowna. A nie [było - przyp. aut.] nawet takich konkretów, jak powinna wyglądać ta firma, czym się zajmować, jakie powinna mieć cechy... czy nad jakimi cechami pracować, żeby właśnie to wyszło”.

Złożoność przepisów prawa „to jest problem dla ludzi, którzy tego nie znają i się tego boją, ja nadal się tego boję, bo się na tym nie znam. [...] To... dystansuje w ogóle do tej pracy, bo wiadomo, to jest jakaś odpowiedzialność, jeżeli się nie zna prawa, a jak to ma funkcjonować, to się człowiek tego boi, z czym to się może wiązać”.

Organizacja nie ma problemu z potencjalnymi pracownikami wykluczonymi, którzy mogliby podjąć pracę. Ma jedynie problem z tym, że ma niewystarczającą skuteczność i zakres działań, która zapewniłyby możliwość zatrudniania. Zainteresowanie ze strony klientów jest ocenione w związku z tym jako zbyt małe, aby utrzymać firmę i zatrudniać ludzi.

Przedsiębiorstwa komercyjne właściwie nie stanowią konkurencji dla spółdzielni: „mamy taką działalność, że to może być konkurencyjne... mamy inny profil działalności, mamy więcej takiej manufaktury”.

Rozmówczyni dostrzega wsparcie ze strony organów samorządowych, jednak ocenia, że nie zawsze spełnia ono wszystkie potrzeby.

Rozmówczyni zapytana o to, czy według niej istnieje różnica pomiędzy kobietą a mężczyzną w podejściu do zarządzania organizacją, odpowiedziała: „Nie wiem, bo to są chyba kwestie charakterologiczne. [...] To chyba też zależy od branży... no nie wiem, wydaje mi się, że w branży budowlanej jest pewnie łatwiej prowadzić firmę facetowi niż kobiecie”. Rozwijając kwestię cech charakteru, podkreśla, że sama dobrze sobie radzi w kontaktach z klientami, ale nie wie, czy jest to kwestia jej charakteru czy płci. „Przecież ludzie są różni”.

Na liście cech decydujących o tym, czy ktoś jest dobrym liderem, czy nie, pojawia się: posiadać plan, wiedzieć, czego się chce, wytrwałość, upór, umiejętność liczenia pieniędzy, umiejętność rozwiązywania problemów, kreatywność.

Respondentka opisuje siebie w roli liderki jako osobę dosyć komunikatywną. Przeszkadza jej w prowadzeniu firmy to, że jest być może za mało konkretna, nie do końca wymagająca („i to jest u mnie wadą”).

Charakteryzując swój styl zarządzania, stwierdza: „My dużo rozmawiamy. [...] Wszystko leży na mojej głowie, więc jakby szukał takiego wsparcia, pomysłu na to

i rozmawiam właśnie z ludźmi, z którymi współpracuję, bo też czuję, że z nimi to robię i też nie zależy tylko ode mnie, dzielę się”. Współpraca z ludźmi jest dla niej bardzo ważna.

Relacje z podwładnymi są w jej ocenie poprawne, „choć też nie do końca”. Zastanawia się, w jakim zakresie ludziom pracuje się lepiej, gdy współpracują, a w jakim, gdy mają zadania do wykonania. Akceptuje ona sugestie i opinie obecnego pracownika, chociaż zdaje sobie sprawę z tego, że sama ma większe niż on doświadczenie.

Za motywujące uważa nagrody. Może powinna też stosować okazjonalne sankcje, jednak, jak przyznaje, nie umie tego zrobić. Ocenia ona, że w spółdzielni panuje atmosfera solidarności, ale nie jest w stanie określić, czy jest silna. „Ja słucham ludzi, z którymi pracuję, zależy mi też na tym, żeby robili, mieli satysfakcję z tej pracy, bo ja nie uważam, że da się kogoś zmusić, ale będzie mało wydajny w pracy, której nie lubi. Przynajmniej tak to wygląda u mnie”.

Tworząc atmosferę sprzyjającą samorealizacji w pracy, chciałaby zrobić to tak, żeby ona sama też się w niej realizowała.

Podsumowanie

Spółdzielnia socjalna (studium przypadku 1) powstała w celu zaoferowania osobom długotrwale bezrobotnym miejsca pracy. I choć w organizacji sukces firmy utożsamiany byłby z możliwością zatrudniania i oferowania dobrej pensji pracownikom, to jednak formalnie są w niej tylko dwa pełne etaty. Dodatkowo rozmówczyni nie jest zadowolona z sytuacji finansowej organizacji. Model działania organizacji jest zbudowany w oparciu o personalizowanie usług i wytwarzanie oparte na manufakturze.

Niemal cała lista czynników wpływających na sukces organizacji została oceniona jako mająca duży wpływ (tabela 3). Na tym tle mniejszą wagę rozmówczyni przykładła do kwalifikacji zespołu oraz informacji zwrotnej od klientów.

Tabela 3. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?

Czynnik	Nie ma wpływu < - - - - > Ma duży wpływ						
	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8
Zintegrowany zespół						X	
Dobra atmosfera w pracy							X
Lider z wizją							X
Dobry menedżer						X	

1	2	3	4	5	6	7	8
Kwalifikacje zespołu				X			
Dobry pomysł na biznes							X
Wiedza o prowadzeniu biznesu							X
Kreatywność właściciela i zespołu							X
Lojalni klienci							X
Sieć kontaktów							X
Skuteczny marketing							X
Dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami							X
Upór w pokonywaniu trudności							X
Innowacyjny produkt						X	
Zrozumienie potrzeb klientów							X
Informacja zwrotna od klientów					X		
Konsekwencja w działaniu i realizacji celów organizacji						X	
Inne, jakie?	Poczucie satysfakcji						

Źródło: opracowanie własne.

Rozmówczyni, zapytana o trzy najważniejsze czynniki, wybrała z tabeli następujące elementy:

- konsekwencja w działaniu i realizacja celów organizacji,
- dobry pomysł na biznes,
- wiedza o prowadzeniu danego biznesu.

W rubryce „Inne” dodała zaś: poczucie satysfakcji jako czynnik wpływający na sukces organizacji.

Po stronie przeszkód w rozwoju organizacji dominują: złożoność przepisów prawa, słabe kwalifikacje zespołu i brak wsparcia ze strony organów państwa oraz samorządu (tabela 4). Ciekawe jest to, że wśród największych przeszkód w rozwoju organizacji znalazł się czynnik, który został wcześniej uznany przez rozmówczynię jako stosunkowo najmniej istotny, jeśli chodzi o wpływ na sukces firmy.

Tabela 4. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?

Przeszkody w rozwoju	Zupełnie się nie zgadzam < -> W pełni się zgadzam						
	1	2	3	4	5	6	7
Złożoność przepisów prawa							X
Brak zainteresowania ze strony grup zagrożonych podjęciem pracy w organizacji	X						
Brak zainteresowania ze strony klientów		X					
Silna konkurencja ze strony przedsiębiorstw komercyjnych			X				
Słabo wykwalifikowany zespół							X
Brak wsparcia ze strony organów państwa							X
Brak wsparcia ze strony organów samorządowych						X	

Uwaga: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 7 – w pełni się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

Rozmówczyni przypisuje sobie komunikatywność jako cechę charakteru, która najlepiej opisuje jej funkcjonowanie jako liderki. Równocześnie uważa, że główną jej wadą jest niekonsekwencja i słabość w egzekwowaniu ustaleń. Uważa, że cechy charakteru, które decydują o tym, że ktoś jest dobrym liderem, to wytrwałość i upór. Charakteryzując swój styl zarządzania, raczej nie wystawia sobie laurki, tylko lokuje jego opis mniej więcej w połowie tabeli 5. Cechuje ją średnia dbałość o personel i poprawne/dobre stosunki z podwładnymi. Ocenia atmosferę solidarności w zespole jako słabą. Partycypacja jest relatywnie niska i wiąże się jedynie z otwartością na sugestie i opinie innych osób w organizacji. System motywacyjny opiera się w głównej mierze na nagradzaniu i okazjonalnych jedynie sankcjach. Jest to, w kontekście podziału na style zarządzania według Likerta, mieszanka stylu paternalistycznego (życzliwego autokraty) i konsultacyjnego.

Tabela 5. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli)

Charakterystyka stylu zarządzania				
Dbałość o personel	brak dbałości	niska dbałość	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Stosunki: przełożony – podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	poprawne, dobre	serdeczne, pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	równowaga w stosowaniu nagród i sankcji	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: opracowanie własne.

Rozmówczyniom zaproponowano wybór sentencji, które ich zdaniem najlepiej do nich pasują. Lista wyborów znajduje się w tabeli 6.

Tabela 6. Które z poniższych zdań wskazałaby Pani jako najbardziej Panią charakteryzujące (można wybrać tylko jedno)?

Lp.	Które z poniższych stwierdzeń charakteryzuje mnie najbardziej?
1	Słucham często pracowników. Pytam ich: „Co sądzisz na ten temat?”
2	Jestem empatyczna, zależy mi na harmonii w zespole. „Ludzie przede wszystkim”.
3	Mam swoją wizję. „Chodźcie za mną!”
4	Pracownicy w firmie powinni realizować swoje potrzeby. Zachęcam ich, motywuję. Mówię: „Spróbuj tego”.
5	Zadania powinny być wykonywane szybko i poprawnie. Mówię: „Rób, co ci każę!”.
6	Zadania muszą być wykonywane w określony sposób. Sama pokazuję, że pracuję z nimi. Mówię: „Róbcie to, co ja!”.

Źródło: opracowanie własne.

Rozmówczyni wybrała zdanie: „Jestem empatyczna, zależy mi na harmonii w zespole. Ludzie przede wszystkim”. Być może to empatyczne podejście powoduje, że jest według swojej oceny raczej mało wymagająca w stosunku do załogi.

Studium przypadku 2

Zorganizowanie spółdzielni socjalnej dla osób wykluczonych społecznie to był pomysł tej rozmówczynie. Do tego potrzebne było miejsce. Miasto użyczyło obiekt dla fundacji, która jest założycielem spółdzielni. To budynek, który od 15 lat stał pusty i podupadł. Remont został wykonany dzięki zaangażowaniu ponad 60 firm, które w ten sposób postanowiły realizować swoją społeczną odpowiedzialność biznesu. „Po kolei, od początku do końca, robiły remont kapitalny, a tak naprawdę to stawiały to wszystko prawie że od początku”. Wykluczeni społecznie znaleźli swoje miejsce pracy.

Spółdzielnia zajmuje się działalnością cateringową. Rozmówczynie stwierdza, że bardzo trudno jest mieć stałą grupę zatrudnionych. Występują też problemy z tym, aby tego rodzaju spółdzielnię socjalną utrzymać na rynku. Spółdzielnia mogłaby się utrzymać, organizując catering, gdyby przynajmniej raz na dwa tygodnie odbywała się u nich impreza na 20, 30, 40 osób, tak szacuje. „Wtedy byłaby szansa, no i catering dla firm, posiłki regeneracyjne... można byłoby mieć nadzieję”. Niestety, nie udaje się osiągnąć takiej częstotliwości: imprez nie jest za wiele, a catering jest z rzadka. „Mimo to, że ja się dwoję i troję, bo faktycznie ja się tym głównie zajmuję i staram się znaleźć tak zwanego klienta. Ale jest to rzeczywiście bardzo trudne”.

Respondentka pokłada nadzieję w klauzulach społecznych i liczy w tym zakresie na władze samorządowe. Podaje przykład sąsiednich gmin, w których władze gminne są współzałożycielem spółdzielni socjalnej, a przez to gmina jest zaangażowana w jej funkcjonowanie i ta spółdzielnia idealnie działa, ponieważ usługi komunalne są jej zlecane. Gmina nie ma kłopotu z bezrobotnymi, nie płaci zasiłków, bo oni pracują – jest inicjatorem działalności tej spółdzielni i równocześnie dostarcza dla nich pracy, wyposaża w narzędzia i stanowiska pracy. Trudno, zdaniem rozmówczynie, wyobrazić sobie taki wzorcowy przypadek spółdzielni socjalnej, kiedy pięć osób zakłada taką spółdzielnię, „[...]” piątka wykluczonych społecznie. Może sobie pan wyobrazić pięcioro: dwójka, która opuściła zakład karny, dwójka, która pozostaje długotrwale bezrobotna, i oni mają utworzyć... biznes. Mają zajmować się marketingiem, finansami, i tak dalej, i tak dalej, no więc jest to niemożliwe, ale tak ustawodawca przewidział”. Rozmówczynie chwilę później konkluduje: „Spółdzielnie socjalne mogą być dwojakiego rodzaju: jedna – zakładają ją osoby fizyczne i to jest krach. Chyba że mają wyższe studia i chyba że są zróżnicowani specjalistycznie i sobie poradzą. Natomiast jeśli to są osoby wykluczone społecznie... Piątka osób wykluczonych społecznie nigdy w życiu sobie nie poradzi, bo musi sprostać wymaganiom rynku, jest niedouczone, niewyuczone, nie ma pojęcia o niczym. A druga grupa to jest wtedy, kiedy podmiot prawny, dwa podmioty prawne – my jesteśmy fundacją plus druga fundacja – jesteśmy założycielami spółdzielni socjalnej. My odpowiadamy, jesteśmy głową, parasolem, ręką osób, które zatrudniamy, po prostu zatrudniamy. [...] Co najmniej połowa z nich musi być wykluczona społecznie”.

Wyróżnikiem organizacji ma być to, że ma efekty w postaci zmniejszenia problemu bezrobocia. Spółdzielnia zatrudnia pięć osób, jednak na połowach etatu. Klientami są ogólnie słuchacze różnych rodzajów kursów, szkoleń, zjazdów, czyli m.in. okoliczni mieszkańcy, przedsiębiorcy, samorządowcy.

Jeśli chodzi o model biznesowy, to od początku było wiadomo, że to będzie catering, ogólniej działalność gastronomiczna, ponieważ już wcześniej fundacja zajmowała się szkoleniem właśnie wykluczonych społecznie, przygotowując ich do prowadzenia działalności. Model miał obejmować właśnie działalność gastronomiczną, adresatem mieli być wykluczeni społecznie oraz planowano używać różne usługi na rzecz osiedla. Spółdzielnia socjalna mogłaby realizować różne projekty (początkowo to się udawało) i być takim zapleczem kulturalnym dla osiedla: „Były spotkania, odczyty, pogadanki, filmy, zresztą to wszystko jest, ale z rzadka, tańce, gry, konkursy”.

Żle pod kątem zaangażowania oceniany jest samorząd: „Centralizm to jest. Można by powiedzieć, że miasto ma swoje firmy. Miasto ma swoje firmy, tak jak urząd pracy” i przetargi są organizowane pod te podmioty. „Ja tu nic nie mogę zrobić, tylko czekać na zmianę świadomości decydentów, przekonywać, uczyć, wręcz moim marzeniem jest założenie studiów podyplomowych z ekonomii społecznej dla decydentów, dla urzędników, dla biznesmenów, żeby zrozumieli, że taki podmiot warto popierać. Taki jest mój zamysł”.

Dla prowadzenia działalności gastronomicznej, organizacji i wydawania posiłków niezbędny jest kucharz, który planuje zakupy. Spółdzielnia ma dostawców. Zakupy są różnorodne. Rozmówczyni zajmuje się stroną finansową. Organizacja korzysta z usług księgowej. Istnieje plan spotkań, które się odbywają w określonych terminach, np. „przychodzi maj, to wiemy na pewno, że mamy komunie. Mamy spisywane umowy, wszystko jest, jak trzeba, wszystko jest planowane. Z tym, że klient przychodzi z rzadka. Robimy oczywiście marketing i wszystkie kontakty, które są czynione na rzecz pozyskiwania klientów, są na mojej głowie. Mailujemy, piszemy, robimy różne promocje i tak dalej. Jak normalna firma, tylko że ta firma jest w dużo gorszej sytuacji”.

Określenie sukcesu przedsiębiorstwa „jako takiego, niespołecznego... to jest oczywiście efekt w postaci pieniędzy, natomiast w moim przypadku jest to efekt natury społecznej”. Czyli wówczas, gdy osoby, które miały podlegać reintegracji zawodowej, faktycznie podniosły się i wyszły z długotrwałego bezrobocia. Na przykład „były dziewczyny, które były kompletnie zagubione, które niczego nie umiały i które na moich oczach się rzeczywiście rozwijały i poszły dalej. I tutaj można powiedzieć, że pierwszy start po długotrwałym bezrobociu poszedł na plus. Takie przykłady też mam, więc może w tym jest sukces, wtedy, kiedy uczą się życia, kultury współżycia, gospodarowania, więzi, współpracy”.

Do listy czynników respondentka zdecydowała się dodać następującą uwagę: „Nie ma tego, co jest najważniejsze. [...] Tego typu organizacja zależy od otoczenia, od otoczenia, które powinno ją wspomagać. [...] Sukces organizacji... tu powinny być sprzyjające warunki w otoczeniu ze strony decydentów”. W odniesieniu

do listy przeszkód „jest np. brak wsparcia ze strony organizacji, brak wsparcia ze strony... te dwie, tu nie ma jeszcze... tu nie ma na przykład biznesu. Brak wsparcia ze strony biznesu. Te trzy rzeczy, te, które są barierami, mogłyby się znaleźć tutaj, że sukces organizacji zależy od tych trzech rzeczy”.

Trzy najważniejsze czynniki to dobry pomysł, dobry menedżer i sieć kontaktów, „bo ona jest tu kluczowa”. „Dobry pomysł, to wiadomo... idziemy z czymś, co stanowi jakąś lukę. Dobry pomysł musi wchodzić w lukę, lukę rynkową, lukę społeczną. Nie może być zbyt konkurencyjny. Dobry pomysł, dobry menedżer, bo nic z tego nie będzie, jeśli nie będzie umiał planować, organizować i dostarczać dalszej wizji, no i ten dobry menedżer, jeśli nie będzie miał kontaktów, choć będzie znawcą marketingu, ale nie będzie miał kontaktów, które zdobywał przez duże doświadczenie, to też niewiele wyjdzie. Może mieć wielkie pieniądze i umiejętności, to wtedy jeszcze może”.

Rozmówczyni komentuje wymienione w ankiecie bariery: „złożoność przepisów prawa absolutnie. Bo miała być uproszczona księgowość. Zrobili z tego firmę społeczną, a jednocześnie z pełną księgowością, to jest bzdura”.

Ma też gorzkie przemyślenia na temat samych wykluczonych: „brak zainteresowania ze strony... samych wykluczonych. Mają to w nosie, oczywiście. Przeszkody? Nie chcą, nie chcą. Wykluczeni nie chcą. Oni chcą kasy albo dostać pieniądze na czarno. Oni nie chcą pracować. Trzeba się napocić”.

Przy okazji rozmowy o liście zagrożeń rozmówczyni dodała następującą uwagę: „Biznes, który nie rozumie, że może ciągnąć ten słaby podmiot, że w ten sposób daje mu szansę rozwoju... jednocześnie jest to społeczna odpowiedzialność biznesu. Czyli ciągnie słabszych, działa na rzecz społeczności lokalnej, może słabszy podmiot wziąć do swojego podwykonawstwa. On startuje do przetargu, bierze sobie podwykonawcę, no i jednocześnie może... przede wszystkim zlecać usługi”.

Zapytana o potencjalną różnicę w zarządzaniu organizacją między kobietami a mężczyznami odpowiada: „Jak to mówi, nasz charakter. Jesteśmy bardziej empatyczne i chyba lepiej się komunikujemy i potrafimy bardziej zrozumieć drugą stronę i potrafimy chyba współdziałać. Sądzę, że jesteśmy nastawione na ludzi bardziej, na ludzi, na relacje. I styl kobiecy na tym polega. Niczym nie ustępujemy mężczyznom, a tyle jesteśmy od nich lepsi, że potrafimy nie tworzyć konfliktów, a jakoś je łagodzić, łagodzić i patrzeć na człowieka, a nie tylko wyłącznie na cel twardy”.

Jej zdaniem jest mnóstwo cech charakteru, które decydują o tym, że ktoś może zostać liderem: „Przede wszystkim kompetencje. Kompetencje, ale również te kompetencje chyba są najważniejsze, bo dla lidera potrzebna jest energia, inicjatywa, zdecydowanie, konsekwencja, umiejętność dawania przykładu swoim działaniem, umiejętność motywowania. [...] Lider to osoba tryskająca pomysłami, energią, inicjatywą i do tego jeszcze potrafiąca przyciągnąć do siebie osoby. To jest sprawdzian dla lidera”. Rozmówczyni sądzi, że właśnie taką liderką jest. Scharakteryzowałaby swój styl zarządzania jako miękki i demokratyczny.

Podsumowanie

Spółdzielnia socjalna (studium przypadku 2) powstała w 2014 r. z intencją kreowania wsparcia dla osób wykluczonych. Jednak zatrudnienie jest płynne i łącznie obejmuje jedynie dwa i pół etatu. Organizacja zajmuje się świadczeniem usług cateringowych dla lokalnego otoczenia. Celem organizacji jest zapewnienie efektu społecznego i możliwości uzyskania dochodu dla osób wykluczonych.

Rozmówczyni oceniła zaproponowaną listę czynników sukcesu w dość „płaski” sposób: niemal wszystkie pozycje określiła jako mające duży wpływ na sukces z wyjątkiem kwalifikacji zespołu i lojalnych klientów. Uznała, że warto dodać do tej listy wsparcie ze strony samorządu, również ocenione przez nią jako mające duży wpływ na sukces przedsięwzięcia. Trzy najważniejsze czynniki jej zdaniem to dobry pomysł na biznes, dobry menedżer i sieć kontaktów.

Tabela 7. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli)

Charakterystyka stylu zarządzania				
Dbałość o personel	brak dbałości	niska dbałość	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Stosunki: przełożony – podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	poprawne, dobre	serdeczne, pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	równowaga w stosowaniu nagród i sankcji	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: opracowanie własne.

Ocena przeszkód w rozwoju organizacji również ma charakter dość płaski (dla tego także nie ma potrzeby prezentowania ich w zestawieniu tabelarycznym). Wyodrębniają się tylko (jako przeszkody o mniejszym znaczeniu): brak zainteresowania ze strony klientów i słabo wykwalifikowany zespół. Wydaje się to w jakiś sposób spójne z oceną czynników sukcesu, które w podobny sposób oznaczone są jako mniej znaczące (również dotyczą zespołu oraz klientów). Rozmówczyni dodała do tej listy pozycję: biznes. Nie jest jasne, czy miała na myśli przeszkodę ze strony biznesu komercyjnego, czy konieczność prowadzenia biznesu w jej organizacji negatywnie interferuje z misją społeczną.

Bohaterka wywiadu uważa siebie za dobrą liderkę, czyli taką, która posiada takie cechy, jak kompetencje, energię oraz wykazuje się inicjatywą. Uważa, że – jako kobieta – jest bardziej empatyczna, komunikuje się lepiej niż mężczyźni, rozumie innych ludzi i jest nastawiona na współdziałanie.

Swój styl zarządzania, na podstawie zaznaczeń w tabeli 7, charakteryzuje jako bardzo dobry w relacjach z ludźmi, wytwarzający dość duży zakres solidarności w grupie, jednak bez pełni partycypacji (w tym w konstrukcji systemu motywacyjnego). Jest to zatem mieszanina stylu konsultacyjnego i partycypacyjnego.

Rozmówczyni wybrała zdanie, które w jej opinii najbardziej ją charakteryzuje: Mam swoją wizję. „Chodźcie za mną!”.

Studium przypadku 3

Spółdzielnia socjalna została utworzona przez dwa stowarzyszenia działające w regionie. W okresie, kiedy przeprowadzono wywiad, organizacja działa już cztery lata. Terenem działania spółdzielni socjalnej jest obszar województwa. Zatrudnia sześć osób z niepełnosprawnościami. Jednak obecnie spółdzielnia jest w likwidacji, w związku z tym zatrudnienie jest systematycznie redukowane.

Spółdzielnia w początkowym założeniu miała zajmować się porządkowaniem terenów zielonych i usługami porządkowymi. Dlatego zatrudnieni zostali mężczyźni z niepełnosprawnością intelektualną – z takim zakresem niepełnosprawności, który umożliwia lekką pracę fizyczną. Osoby te pracują w spółdzielni od początku do chwili obecnej. „Wiadomo, że rynek pracy dla niepełnosprawnych jest, jaki jest, w związku z powyższym chcieliśmy znaleźć dla nich zarówno źródło dochodów, ale też taką zawodową, że tak powiem, rehabilitację”.

Trudno mówić o zadowoleniu z sytuacji finansowej. Na samym początku założenia były zupełnie inne. „Wydawało nam się, że może zleceń dotyczących wykonywania pracy dla tych osób będzie o wiele więcej”. Rozmówczyni w kwestii zleceń bardzo liczyła na gminę. Na decyzję o likwidacji spółdzielni wpłynęła sytuacja.

Te dwa stowarzyszenia, które działały na rzecz osób niepełnosprawnych, już wcześniej przez wiele lat pracowały z tymi osobami. Pomyśl na działalność wynikał z chęci umożliwienia im rehabilitacji zawodowej, gdyż te osoby na rynku pracy same dla siebie pracy nie znajdują. Postanowili w ten sposób stworzyć im miejsce pracy, wspierając ich w codziennej aktywności, tak aby mogły doświadczyć integracji zawodowej i zwyczajnie poczuć się społecznie użytecznym. Wszystkie osoby zaangażowane w tworzenie tej spółdzielni już od wielu lat pracują na rzecz osób niepełnosprawnych, „czyli temat był nam znany”.

Główne rodzaje działalności prowadzone przez organizację to usługi porządkowe: odśnieżanie terenów, czyszczenie kostki, koszenie trawy itp. Potem zrodził się

również pomysł, żeby przy spółdzielni socjalnej utworzyć gałąź aktywności związanej z działalnością artystyczną. Ta pracownia artystyczna też zatrudniała, pozyskiwała środki na zakup sprzętu i materiałów do pracy, a osoby niepełnosprawne pracowały pod okiem osób wykwalifikowanych w rękodzielnictwie. Projekt już się skończył. W jego ramach uczestnicy produkowali wyroby ceramiczne, zajmowali się przygotowaniem gliny i jej obróbką pod okiem osób wykwalifikowanych. Wyroby uczestników były sprzedawane, jednak nie towarzyszyła temu jakaś większa akcja reklamowa. Były one prezentowane na stronie internetowej organizacji. Wystawiane były na tzw. Dniach Ekonomii Społecznej. Utworzono też galerię pracowni w stolicy regionu, przy głównej ulicy, gdzie też była zatrudniona do tego projektu osoba z niepełnosprawnością. Od Sejmiku Osób Niepełnosprawnych otrzymali za symboliczną kwotę pomieszczenie wystawiennicze i tam stworzono galerię. W trakcie jej funkcjonowania też doszło do zaburzenia ciągłości działania, gdyż zatrudniona tam osoba z zaburzeniem psychicznym zachorowała i miała bardzo długi okres hospitalizacji. W związku z zakończeniem projektu galeria została zamknięta.

Jednym z klientów były gminy. Spółdzielnia uczestniczyła w przetargach, licząc na to, że zadziała w jej przypadku „ten czynnik społeczny”. Wygrali m.in. przetarg na sprząatanie klatek schodowych w budynkach administrowanych przez gminę. Ale byli również klienci indywidualni. Jeśli ktoś życzył sobie posprzątania posesji, to też były takie możliwości i takie prace były wykonywane. Pracownikami spółdzielni są pensjonariusze domu pomocy społecznej (DPS) – tylko jedna osoba nie była pensjonariuszem DPS. Przy pracach w terenie pracownicy zawsze musieli być pod nadzorem osoby, która koordynowała ich działania. Na miejscu w DPS-ie działalność spółdzielni była wykorzystywana do prac porządkowych wokół siedziby.

Wyróżnikiem organizacji miała być jakość pracy. Jak zakładano, miała to być praca wykonana bardzo starannie. Tym wyróżnikiem miał być też dobry sprzęt zakupiony do spółdzielni. Liczono na to, że zagra „ten czynnik społeczny”, czyli rehabilitacja osób niepełnosprawnych.

Zapytana o model biznesowy przedsięwzięcia rozmówczyni wydaje się nie wiedzieć na początku, o co chodzi. Wołałaby, żeby na to pytanie odpowiadał raczej inny członek zarządu, który mocniej był zaangażowany w tworzenie całej koncepcji. Jej działania były bardziej związane z tworzeniem wspomnianej pracowni artystycznej.

Sukcesem przedsiębiorstwa społecznego dla rozmówczyni, z perspektywy wieloletniej pracy, którą wykonuje na rzecz osób niepełnosprawnych, jest to, że te osoby czują się akceptowane społecznie, „czują się przydatne, że potrafią coś zrobić, że ktoś potrafi to docenić, że czują się potrzebne zwyczajnie”. Najważniejszym czynnikiem przy tworzeniu spółdzielni było znalezienie dla nich pracy. „Nie stawialiśmy się na zyski nie wiadomo jakie i tutaj tą pracę biznesową, w sensie pozyskiwania, nie wiem, zarabiania bardzo dużych pieniędzy. Chodziło nam o to, żeby znaleźć zatrudnienie dla tych osób, umożliwić im tą pracę. I tutaj ten czynnik właśnie społeczny, o którym mówiłam, taki ludzki, wchodził w grę chyba bardziej”.

Trzy, choć rozmówczynie chętnie zaznaczyłyby ich więcej, najważniejsze czynniki determinujące sukces to: dobry menedżer, wiedza o prowadzeniu biznesu i skuteczny marketing. Ale też chętnie dodałyby kreatywność.

Dobry menedżer to taki, który pokieruje zespołem, załatwi potrzebne sprawy, będzie miał wizję na to, jak biznes ma wyglądać, i będzie szukał kontaktów. „Myśmy nie mogli bazować na zespole osób pracujących. Oni bez tych kontaktów nie byliby w stanie. Tu musiał być lider tak naprawdę prowadzący pracowników do przodu i organizujący tą pracę, oni byli tylko i wyłącznie wykonawcami. Ale trzeba było cały czas nadzorować tą pracę i jakość. Myślę, że ten menedżer, taki najważniejszy, to też lider dla mnie, który... skupia wszystko w jednym i szuka nowych dróg rozwiązań do rozwoju firmy, przedsiębiorstwa”.

Tę podstawową wiedzę o prowadzeniu biznesu „należałoby mieć, o marketingu... jak się na tym rynku odnaleźć, jak wypromować firmę, jak szukać odbiorców... indywidualnych usług czy jakieś takie elementarne podstawy. My wszyscy jesteśmy w tym zakresie generalnie społecznikami. Na pewno u nas [tej wiedzy - przyp. aut.] zabrakło, tak sobie myślę”. „Myślę, że mamy zupełnie inne podejście do biznesu niż ludzie nastawieni na zysk finansowy. Dla nas pewne czynniki chyba były ważniejsze, jeżeli chodzi o drugiego człowieka”. Rozmówczynie nawet nie chce określać działań spółdzielni jako biznesu. Na pewno chcieli, żeby firma się utrzymywała i żeby osoby niepełnosprawne mogły dalej pracować. Ale z pewnością mieli zupełnie inne założenia niż w prywatnym biznesie, stworzonym przez osoby, które chcą zarabiać pieniądze.

Skuteczny marketing pomógłby odnaleźć się na rynku usług. Dla rozmówczynie wizerunek firmy i sprzedaż tego wizerunku wydają się bardzo ważne. Przy pracownikach tego typu niestety tego zabrakło.

Organizacja nie miała problemów z pozyskaniem pracowników, ale doświadczenie rozmówczynie wskazuje na to, że na rynku pracy trudno jest o pracownika już nie tylko „aż” wykwalifikowanego, ale takiego z chęcią do pracy.

Rozmówczynie podkreśla, że nie jest dla niej istotne to, czy istnieją różnice w podejściu do zarządzania organizacją, jeżeli organizacja jest zarządzana przez kobietę albo mężczyznę. „Nie wiem, nie tworzę takich podziałów. Nie zastanawiam się nad takimi rzeczami, nie ma to dla mnie znaczenia”.

Wśród preferowanych cech charakteru menedżera i dobrego lidera należy wymienić przedsiębiorczość, wizję tego, co chce osiągnąć, i umiejętność dążenia do niej, umiejętność pracy w zespole i z zespołem, umiejętność słuchania ludzi oraz wiedzę podstawową o biznesie, który jest tworzony.

W przypadku organizacji istniał podział na pewne obszary jej funkcjonowania. „W naszym przypadku zabrakło też chyba osoby... [...] Każdy z nas się zajmuje czymś innym również. To było przy okazji. Może nie wyłonił się lider tak naprawdę u nas, który by dalej... w jakiś sposób scalał tą pracę, szukał kontrahentów, odbiorców i tak dalej, brał udział w przetargach”. Mimo że rozmówczynie jest prezeską organizacji, to jednak nie czuje się liderką. „Nie, ale nie liderką, nie czuję się liderką”. W organizacji trudno mówić w ogóle o liderowaniu. W wielu przypadkach to

cały zespół tych dwóch stowarzyszeń zaangażowanych w powstanie spółdzielni decydował o pewnych rzeczach i próbował stworzyć wizję („poprzez burzę mózgów, jakieś pomysły”). Natomiast każda z zaangażowanych w zarządzanie osób jest zajęta również inną pracą. Gdyby ktoś się poświęcił w całości temu przedsięwzięciu i zajmował się tylko nim, to zdaniem rozmówczyni organizacja mogłaby się dalej rozwijać. Rozmówczyni sama pracuje w pomocy społecznej.

„Nie czuję się liderem i chyba nie mam takich nawet predyspozycji, nie czuję, nie mam takiej potrzeby liderowania. Jeśli już, to chyba lepiej się odnajduję w pracy z zespołem, natomiast na pewno w tej sytuacji nie był wyłoniony lider i on się sam nie wyłonił... Zaplanowaliśmy sobie pewne działania i chcieliśmy to jak najdłużej utrzymać, żeby to miało sens, natomiast nie był to, chociaż to się chyba tak nazywa, ale nie był to plan biznesowy na rozwój olbrzymiej marki, firmy usługowej i na jakiś maksymalny rozwój... To nie było najważniejsze”.

Działania organizacji cechuje wysoki poziom dbałości o personel i pełne zaufanie. „Te cechy determinują naszą pracę, to nasze podejście terapeutyczne też, dla nas osoba pracująca to nie był tylko zwyczajny pracownik. To była osoba, której chcieliśmy udzielić wsparcia i oczywiście być przy tej osobie”.

Zapytana o styl zarządzania powraca do już wygłoszonych uwag. „To był zespół, tak jak wspominałam wcześniej. Tu nie było lidera, nie było osoby zarządzającej, jeżeli nawet są stanowiska podzielone, to dlatego, że tak też musi być, ale tak naprawdę zespół podejmował decyzje i jakby były brane pod uwagę wszystkie wizje i liderem mógł być każdy w różnych sytuacjach, z lepszym pomysłem... Tu u nas nie było takiego jednoczłonowego kierownictwa”.

Specyfika pracowników spółdzielni powodowała, że system komunikacji i motywacji z nimi musiał brać pod uwagę ich sytuację. Praca polegała „tak naprawdę na naszym przewodnictwie i takich możliwościach motywacyjnych, na zasadzie, że potrafisz, że umiesz, że się nauczysz, że zrobisz. I to jest takie właściwie troszeczkę prowadzenie za rękę. Pokazywanie, nadzorowanie, bycie przy tej osobie, bo przy tej niepełnosprawności pewne zachowania czy stan zdrowia, czy samopoczucie każdego dnia może być zupełnie inne u danej osoby. I absolutnie nie można było wprowadzić jakichkolwiek sankcji czy karać za cokolwiek. Można było tylko wspierać i zupełnie ta działalność, w porównaniu pewnie z innymi spółdzielniami, które są na rynku, wyglądała zupełnie inaczej”. W pracy towarzyszyła silna atmosfera solidarności. „Czuliśmy się za to odpowiedzialni, za chłopców, którzy w tej spółdzielni pracowali”.

Podsumowanie

Spółdzielnia socjalna (studium przypadku 3) powstała w 2014 r. i udaje jej się realizować cel społeczny, zapewniając zatrudnienie dla osób z niepełnosprawnością intelektualną (łącznie sześć pełnych etatów). Jak do tej pory zachowuje ciągłość działania i brak większych fluktuacji w zatrudnieniu. Jednak z sytuacji finansowej organizacja nie była zadowolona. Obecnie organizacja jest w likwidacji.

Model biznesowy polega na świadczeniu usług porządkowych dla okolicznych podmiotów. Upatrują sukcesu w tym, że osoby niepełnosprawne zaczynają się czuć akceptowane społecznie.

Tabela 8. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?

Czynnik	Nie ma wpływu <- - - - -> Ma duży wpływ						
	1	2	3	4	5	6	7
Zintegrowany zespół					X		
Dobra atmosfera w pracy							X
Lider z wizją						X	
Dobry menedżer					X		
Kwalifikacje zespołu					X		
Dobry pomysł na biznes						X	
Wiedza o prowadzeniu biznesu						X	
Kreatywność właściciela i zespołu					X		
Lojalni klienci				X			
Sieć kontaktów			X				
Skuteczny marketing				X			
Dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami					X		
Upór w pokonywaniu trudności						X	
Innowacyjny produkt					X		
Zrozumienie potrzeb klientów					X		
Informacja zwrotna od klientów					X		
Konsekwencja w działaniu i realizacji celów organizacji				X			

Źródło: opracowanie własne.

Ocena czynników sukcesu jest dość zróżnicowana i pozwala wyodrębnić te, którym przypisywany jest duży wpływ, i te o stosunkowo mniejszym wpływie na sukces organizacji (tabela 8). Najsilniejszy wpływ utożsamiony jest z dobrą atmosferą pracy, nieco niżej oceniono lidera z wizją, dobry pomysł na biznes, wiedzę o prowadzeniu biznesu i upór w pokonywaniu trudności. Po stronie tych czynników, które w najmniejszym stopniu, zdaniem rozmówczyni, wpływają na sukces firmy, znajdziemy w tabeli następujące pozycje: sieć kontaktów, lojalni klienci, skuteczny

marketing i konsekwencja w działaniu realizacji celów organizacji. Zaznaczenie po przeciwnych stronach ocen dominujących (ocena 5) uporu w pokonywaniu trudności i konsekwencji w dążeniu do realizacji celów wydaje się nieco sprzeczne – chyba że uznamy, że upór w pokonywaniu trudności ma tu charakter ogólny i jest bardziej niezbędną cechą charakteru, podczas gdy konsekwencja w realizacji celów organizacji dotyczy bardziej intencjonalnego nakierowania na realizację celów zewnętrznych dla oceniającego (czyli celów organizacji).

Nieco w sprzeczności z ocenami w tabeli stoi wybór trzech najważniejszych czynników, wśród których znalazły się: dobry menedżer, wiedza o prowadzeniu biznesu oraz skuteczny marketing. Ta ostatnia pozycja znalazła się bowiem pośród tych niżej ocenianych czynników sukcesu.

Kwestie, które zostały uznane za przeszkody w rozwoju organizacji o mniejszym znaczeniu względem pozostałych umieszczonych w zestawieniu, to: brak zainteresowania ze strony klientów oraz złożoność przepisów prawa. Wszystkie pozostałe uznane zostały za znaczące (ze względu na płaską skalę ocen całej tabeli nie zamieszczono).

Tabela 9. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli)

Charakterystyka stylu zarządzania				
Dbałość o personel	brak dbałości	niska dbałość	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Stosunki: przełożony – podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	poprawne, dobre	serdeczne, pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	równowaga w stosowaniu nagród i sankcji	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: opracowanie własne.

Rozmówczyni nie uważa siebie za dobrą liderkę i podkreśla, że nie ma poczucia, że posiada cechy typowe dla liderek. Równocześnie za dobrego lidera jest skłonna uważać osobę przedsiębiorczą. W tym zakresie nie widzi różnic między mężczyznami i kobietami.

Jednocześnie, oceniając własny styl zarządzania, wskazuje na najwyższe poziomy natężenia zawartych w niej elementów (tabela 9), z wyjątkiem „jedynie” dość

silnej atmosfery solidarności w zespole. Być może jej niska samoocena siebie jako liderki idzie w parze z jednak bardzo dobrym zakresem podejmowanych działań w roli liderki, skoro wybrane wskazania identyfikują jej styl jako partycypacyjny.

Rozmówczyni wybrała motto, które jej zdaniem najbardziej ją charakteryzuje: Pracownicy w firmie powinni realizować swoje potrzeby. Zachęcam ich, motywuję. Mówię: „Spróbuj tego”.

Studium przypadku 4

Rozmówczyni reprezentuje dwie organizacje: spółdzielnię socjalną, która powstała w 2016 r., oraz funkcjonującą już od kilku lat wcześniej sieć lokali gastronomicznych (rozmówczyni jest jedną z sześciu współwłaścicieli). Zasięg działania spółdzielni jest lokalny. Spółdzielnia prowadzi lokal gastronomiczny należący do sieci, który znajduje się w centrum stolicy regionu. W czasie badania zatrudniała cztery osoby: zarówno kobiety, jak i mężczyzn w różnym wieku, z wykształceniem od gimnazjalnego do wyższego, z niepełnosprawnościami i pełnosprawnych. Zatrudnienie nie rotuje, natomiast rośnie – najpierw zatrudniona była jedna osoba, potem trzy, teraz już są cztery.

Spółdzielnia powstała dzięki zaangażowaniu trzech źródeł finansowych. Jedno źródło to były wkłady własne osób niebędących w sektorze wykluczenia społecznego. Aby stworzyć spółdzielnię socjalną, ponad 50% składu osobowego członków nowopowstałej spółdzielni musi pochodzić z grup z kategorii wykluczonych. Założycielami spółdzielni było pięć osób. Dwie osoby, czyli rozmówczyni i jej współnik, to były osoby niepodlegające wykluczeniu społecznemu, natomiast wśród pozostałych trzech osób były osoby bezrobotne (dwie osoby) i jedna osoba z niepełnosprawnością. W przypadku tej ostatniej osoby powstanie spółdzielni było możliwe dzięki projektowi Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES). Ośrodek udzielał wówczas zarówno dotacji na powstanie spółdzielni, jak i na cykl szkoleń i doradztwa, w którym spółdzielnia wzięła udział. Dwóch bezrobotnych mężczyzn wkład własny na przystąpienie do spółdzielni uzyskało ze środków Urzędu Pracy.

Respondentka jest zadowolona z sytuacji finansowej spółdzielni. Jej zdaniem ta sytuacja systematycznie się poprawia i stabilizuje.

Jeśli chodzi o pomysł na spółdzielnię socjalną, to pojawił się on trochę przez przypadek. „W biznesie pracuję od piętnastu lat. [...] W ramach uczestnictwa w zupełnie innych działaniach brałam udział w takiej konferencji, na której była mowa o ekonomii społecznej i o pewnych możliwościach, jakie dają chociażby spółdzielnie socjalne, no i gdzieś się zapaliła jakaś lampka i już”.

Doświadczenie biznesowe rozmówczyni widoczne jest w wielu jej wypowiedziach. Spółdzielnia zajmuje się na razie tylko działalnością restauracyjną.

„Można... obudować... działalność ekonomiczną szeroko pojętą działalnością społeczną. Natomiast w przypadku każdego podmiotu ekonomicznego podstawowym kryterium jego funkcjonowania jest dochodowość. Spółdzielnia socjalna prowadząca działalność gospodarczą podlega dokładnie takim samym prawom rynku jak jakiegokolwiek inne firmy, spółki i podmioty gospodarcze. Więc kluczową kwestią jest zapewnienie sobie stabilności ekonomicznej i dopiero jakby następnym krokiem jest prowadzenie działalności społecznej, nie da się tego zrobić odwrotnie”.

Kluczową grupą klientów są osoby w wieku 20–40 lat, choć oczywiście każdy, w dowolnym wieku, może korzystać z usług gastronomicznych. Jednak raczej rzadko jedzą u nich bardzo młodzi ludzie, dlatego że mają stosunkowo wysoki poziom cen. Dla kieszeni nastolatka są po prostu zbyt drodzy. „Staramy się, żeby nasze lokale miały jak najwięcej udogodnień dla osób niepełnosprawnych. Już w momencie uruchamiania placówki staramy się zwrócić uwagę na to, żeby wejście było bezpośrednio z ulicy, żeby nie było schodów, żeby toaleta była na tyle szeroka, żeby mógł do niej wjechać wózek inwalidzki, lub żeby można było do niej wejść z balkonikiem”.

Uwagi rozmówcy często odnoszą się zarówno do spółdzielni socjalnej, jak i wspomnianej już sieci gastronomicznej. „My jako sieć już od bardzo dawna prowadzimy taką własną politykę społecznej odpowiedzialności biznesu”. Polega ona głównie na wspieraniu działań organizacji pozarządowych. Wsparcie ma z reguły wymiar barterowy: z jednej strony organizacja, która np. organizuje jakieś zawody, turniej, konferencję, a z drugiej strony oni serwują posiłki dla uczestników tych wydarzeń. Czasem jest to współpraca długofalowa, czasem krótsza. Robią też warsztaty przygotowywania potraw, np. dla podopiecznych świetlic środowiskowych. „Często gęsto robimy takie rzeczy bezpłatnie”. Współpracują też z ochotniczymi hufcami pracy, oferując możliwość przygotowania zawodowego dla podopiecznych ochotniczych hufców pracy. „To jest taka fajna forma kształcenia dla takich dzieciaków, którym gdzieś w którymś momencie zrobiło się pod wiatr i pod górkę w życiu i ze szkołą szczególnie. To jest młodzież w wieku od piętnastu do osiemnastu lat. My prowadzimy dla nich przygotowanie zawodowe”. Dwa, trzy razy w tygodniu idą do szkoły i dwa lub trzy razy w tygodniu przychodzą do ich lokali na praktyki. Te praktyki są w niewielkim wymiarze płatne. Jest to takie uczenie zawodu, które później pozwala tej młodzieży wejść na rynek pracy już z jakimiś konkretnymi umiejętnościami i wiedzą.

Słyszac prośbę o scharakteryzowanie modelu biznesowego spółdzielni, rozmówcy zastrzega, że nie jest z wykształcenia ekonomistką i nie posługuje się słownictwem ekonomicznym. Następnie wyjaśnia, że spółdzielnia działa w ramach sieci gastronomicznej. Co oznacza, że ma podpisaną umowę franczyzową. Daje ona spółdzielni zarówno pewne prawa i korzyści, jak i nakłada na nią pewne obowiązki. Większość działań promocyjnych i reklamowych prowadzi sieć. Są one wtedy dla pojedynczej placówki o wiele tańsze niż gdyby każda placówka miała sobie takie działania prowadzić sama. Działania te obejmują cały proces: zaczynając

od zakupu ulotek, poprzez stronę internetową ze sklepem internetowym, w którym można dokonywać zamówień online, do działań typu mailing, Google Ads, czyli pozycjonowanie, i reklamy radiowej. Pracują najczęściej z jedną stacją radiową, ale zdarza im się współpracować z innymi.

Spółdzielnia prowadzi sprzedaż na miejscu, czyli w samych lokalach, gdzie klient może przyjść, zamówić, usiąść przy stoliku, zjeść. Może również przyjść, zamówić, zabrać ze sobą do domu. Może złożyć zamówienie telefoniczne, za pośrednictwem strony internetowej, z opcją płatności kartą, online, ze wszystkimi tego typu udogodnieniami.

Placówki korzystają ze sprawdzonych dostawców. Sieć gastronomiczna ma dostawców usług i dostawców surowców, z którymi współpracuje już od wielu lat. „To są nasi dedykowani... dostawcy, więc nie ma już wtedy takiej konieczności, że zakładając spółdzielnię, trzeba sobie samemu tych dostawców znaleźć, porównać ceny, wyszukać”.

Rozmówczyni rozumie sukces przedsiębiorstwa jako sytuację, w której organizacja ma po pierwsze stabilną sytuację finansową oraz ma pewne opcje na rozwój. „I to już wystarczy, jeżeli chodzi o sukces”. Natomiast nie utożsamia sukcesu z tym, że marka czy firma jest tymczasowo modna. „Jak to z modą w życiu, na wszystko mody są i mijają, przychodzą następne”.

Strategia spółdzielni socjalnej na najbliższy czas polega na pracy nad dalszą stabilizacją finansową firmy. „Znaczący jest stabilnie, ale jakby jeszcze jest w tej dziedzinie sporo do zrobienia mimo wszystko. Zwłaszcza w sytuacji mocno niestabilnych uwarunkowań prawnych, które się teraz co chwilę zmieniają, łącznie z ustawą, ze zmianą ustawy o organizacjach”.

W tym miejscu wywiadu rozmówczyni pozwala sobie na dłuższą dygresję: „W tej chwili to, z czym mamy do czynienia, to jest ciągła zmiana przepisów prawnych, poczynając od wprowadzenia JPK, czyli Jednolitego Pliku Kontrolnego, poprzez pojawiające się propozycje zmian. [...] Te zmiany uderzają poniekąd w moją firmę. Poprzez proponowane zmiany w Kodeksie pracy, poprzez nakładanie obciążeń finansowych w postaci chociażby tej dodatkowej składki, która ma być naliczana od wynagrodzeń. To są wszystkie rzeczy, które koniec końców dotyczą działalności biznesowej firmy, czyli są rosnącymi obciążeniami de facto. I teraz stabilizacja sytuacji finansowej polega również na tym, żeby sobie z dodatkowymi obciążeniami po prostu poradzić. Chociażby z tym, że poprzez wprowadzenie JPK wzrosły koszty usług księgowych, to są wszystko czynniki, które się na siebie nakładają”.

Obecnie spółdzielnia ma jednak mocno okrojone działania społeczne. Rozmówczyni liczy na to, że bardziej stabilna sytuacja przełoży się na prowadzenie działań społecznych, czyli np. zwiększenie możliwości edukacyjnych członków. Jak się bowiem okazało, jedną z pierwszych kwestii, z którą mają do czynienia (także w innych placówkach), jest bardzo duża potrzeba znajomości języków obcych. Do lokalu przychodzi bardzo dużo klientów, którzy nie mówią po polsku. Są to studenci, pracownicy centrów biznesowych znajdujących się w centrum, pracownicy

firm międzynarodowych (jest kilka takich dużych firm w pobliżu). Przychodzą na lunch, na obiad, i jest problem, częściowo rozwiązany poprzez przygotowywanie wszystkich materiałów (menu, ulotki) w języku angielskim. Jednak moment konwersacji z pracownikiem jest dość istotny, „więc fajnie byłoby, gdybyśmy mieli na przykład możliwość sfinansowania naszym pracownikom, jednocześnie naszym członkom, kursów języka angielskiego. Byłoby to zarówno z pożytkiem dla nich, jak i z korzyścią dla spółdzielni”. Chcieliby też sfinansować zatrudnionej osobie niepełnosprawnej turnus rehabilitacyjny. „Na ten moment nas jako spółdzielni na to nie stać, ale chcielibyśmy coś takiego też móc zrobić”.

Gdyby rozmówczyni miała wybrać trzy najbardziej istotne czynniki sukcesu firmy, to wskazałaby na dobrego menedżera, kwalifikacje i sieć kontaktów. „Każda firma potrzebuje skutecznego zarządzania. Jeżeli nawet pracownicy mają doskonale kwalifikacje, ale brakuje lidera, brakuje jednej osoby zarządzającej, koordynującej, to to się wszystko zaczyna gdzieś rozpyływać, gdzieś rozmywać. [...] Nie ma możliwości wykorzystania tych kwalifikacji, tego potencjału w należyty sposób. [...] W moim przekonaniu rola lidera, rola skutecznego zarządzania, jest tu absolutnie kluczowa, choćby przez to, że widziałam już niejedną firmę, która upadła przez to, że brakło dobrego zarządzania. Niekoniecznie brakło kwalifikacji pracownikom, ale brakło zarządzania kwalifikacjami”.

Rozmówczyni twierdzi, że każda osoba, którą zatrudnia, ma wysokie („najlepsze z możliwych”) kwalifikacje. „W moim przekonaniu jest to kluczowa kwestia, tym bardziej, że większość osób, które u nas pracują, to są w jakimś sensie nasi wychowankowie”. Tłumaczy, że dotyczy to zarówno spółdzielni, jak i sieci. „Gros naszej kadry to są ludzie, których... sami szkolimy, szkolimy ich od podstaw”.

Sieć kontaktów pozwala na pozyskiwanie informacji. „Informacje o czymś takim, jak ekonomia społeczna i spółdzielnia socjalna, pozyskałam, biorąc udział w czymś, co z biznesem teoretycznie zupełnie związane nie było. Było związane z jakąś tam moją pasją, ale dzięki tej pasji poznałam różnych ludzi, którzy z kolei mieli różne wizje i różnymi rzeczami w życiu się zajmowali. Dzięki szerokiej sieci kontaktów można czerpać zarówno z potencjału, jak i z wiedzy, jak i z doświadczenia innych ludzi, co się przekłada na funkcjonowanie w rzeczywistości społecznej i biznesowej z kolei”.

Kwestię potencjalnego wsparcia ze strony organów państwa respondentka kwituje krótko: „Ja nie chcę wsparcia ze strony państwa, mi wystarczy, jak mi nie będzie przeszkadzać”.

Zapytana o różnice w podejściu do zarządzania organizacją kobiet i mężczyzn stwierdza, że płeć nie ma tu większego znaczenia. Cechy charakteru, które decydują o tym, że ktoś jest dobrym liderem, to: charyzma, konsekwencja, wiedza, umiejętność łagodzenia sporów.

Konflikty w zespole ludzkim są nieuniknione. Zwłaszcza w takiej pracy jak w ich organizacji, gdzie jest praca pod wpływem stresu, presji czasu. „Dzwoni klient, jest wściekły, coś się wysypało, coś nie dotarło na czas, więc tutaj umiejętność łagodzenia tego rodzaju konfliktów to jest jedna też z kluczowych kwestii”.

Na pytanie o to, jakim sama jest liderem, odpowiada ze śmiechem: „chyba nie-
złym”. Powiedziałyby o sobie, że jest liderem mediacyjnym i tak też nazwałaby
swoją, jak się wyraziła, typ zarządzania. Oznacza to umiejętność szukania kompro-
misu i też niejednokrotnie łagodzenia sytuacji. „Podobno mam charyzmę”.

„Jeżeli mam patrzeć na... rolę lidera, na rolę osoby zarządzającej, to jasne, że
patrzę przede wszystkim przez pryzmat moich własnych doświadczeń. W moim
przekonaniu wydaje mi się, że te cechy, które wymieniłam wcześniej, to są... klu-
czowe i istotne do tego, by gdzieś ten sukces osiągnąć. Nie jest to na pewno stwier-
dzenie obiektywne, tylko stricte subiektywne”.

„W przypadku spółdzielni mamy do czynienia z wymianą idei, partycypacji
w decyzjach, aczkolwiek to zawsze jest tak, że w ostateczności ktoś musi wziąć
na klatę podjęcie decyzji, no i najczęściej jestem to ja”.

Podsumowanie

Spółdzielnia socjalna (studium przypadku 4) powstała w 2016 r. z myślą o stwo-
rzeniu miejsc pracy dla osób wykluczonych (osoby z niepełnosprawnościami).
Pomysł na biznes społeczny powstał niejako przypadkiem w wyniku udziału
w konferencji na temat spółdzielczości społecznej. Organizacja zapewnia w mo-
mencie przeprowadzania wywiadu łącznie cztery etaty. Są przekonani, że ich sy-
tuacja finansowa systematycznie się poprawia. Model funkcjonowania organizacji
polega na świadczeniu usług gastronomicznych. Chcieliby się wyróżnić na rynku
swoją społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Ocena czynników sukcesu dokonana przez rozmówczynię pozwala na wyod-
rębnienie tych, które relatywnie słabiej, jej zdaniem, wpływają na sukces organiza-
cji: są to dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami oraz innowacyjny produkt
(tabela 10). Wśród tych, których wpływ jest oceniony jako duży, wymienić nale-
ży: dobry menedżer, kwalifikacje zespołu, sieć kontaktów i skuteczny marketing.

Tabela 10. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?

Czynnik	Nie ma wpływu <- - - - -> Ma duży wpływ						
	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8
Zintegrowany zespół						X	
Dobra atmosfera w pracy						X	
Lider z wizją					X		
Dobry menedżer							X
Kwalifikacje zespołu							X

1	2	3	4	5	6	7	8
Dobry pomysł na biznes					X		
Wiedza o prowadzeniu biznesu					X		
Kreatywność właściciela i zespołu					X		
Lojalni klienci						X	
Sieć kontaktów							X
Skuteczny marketing							X
Dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami				X			
Upór w pokonywaniu trudności					X		
Innowacyjny produkt				X			
Zrozumienie potrzeb klientów					X		
Informacja zwrotna od klientów						X	
Konsekwencja w działaniu i realizacji celów organizacji						X	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?

Przeszkody w rozwoju	Zupełnie się nie zgadzam < -> W pełni się zgadzam						
	1	2	3	4	5	6	7
Złożoność przepisów prawa							X
Brak zainteresowania ze strony grup zagrożonych podjęciem pracy w organizacji			X				
Brak zainteresowania ze strony klientów				X			
Silna konkurencja ze strony przedsiębiorstw komercyjnych						X	
Słabo wykwalifikowany zespół							X
Brak wsparcia ze strony organów państwa				X			
Brak wsparcia ze strony organów samorządowych				X			
Inne, jakie?	Zmieniające się przepisy prawne						X

Uwaga: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 7 – w pełni się zgadzam.

Źródło: opracowanie własne.

Właśnie spośród tych z najwyższą notą rozmówczyni wybrała trzy najważniejsze: dobry menedżer, kwalifikacje zespołu oraz sieć kontaktów. Widać w tych wyborach nakierowanie na kwestie związane z zarządzaniem oparte na doświadczeniu biznesowym („Widziałam już niejedną firmę, która upadła przez to, że brakło dobrego zarządzania. Niekoniecznie brakło kwalifikacji pracownikom, ale brakło zarządzania kwalifikacjami”).

Istotne przeszkody w rozwoju organizacji to: słabo wykwalifikowany zespół, złożoność przepisów prawa oraz ich zmienność – ten ostatni czynnik rozmówczyni zdecydowała się dodać do tej listy (tabela 11). Zaraz za nimi idzie silna konkurencja ze strony przedsiębiorstw komercyjnych.

Rozmówczyni przypisuje dobremu liderowi następujące cechy: charyzma, konsekwencja, wiedza oraz umiejętność łagodzenia sporów. Siebie postrzega jako lidera mediacyjnego, a dokonując charakterystyki swojego stylu zarządzania, podkreśla wysoki poziom dbałości o personel i partycypacyjność w zarządzaniu (tabela 12). Tworzy to mieszaninę stylu konsultacyjnego i partycypacyjnego.

Tabela 12. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli)

Charakterystyka stylu zarządzania				
Dbałość o personel	brak dbałości	niska dbałość	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Stosunki: przełożony – podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	poprawne, dobre	serdeczne, pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	równowaga w stosowaniu nagród i sankcji	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: opracowanie własne.

Rozmówczyni wybrała zdanie, które w jej opinii najlepiej ją charakteryzuje: Zadania muszą być wykonywane w określony sposób. Sama pokazuję, że pracuję z nimi. Mówię: „Róbcie to, co ja!”.

Studium przypadku 5

Spółdzielnia socjalna powstała w 2013 r. Uzyskano wsparcie ze środków unijnych dzięki zwycięskiemu udziałowi w konkursie na projekt. Na początku był sam pomysł na formułę spółdzielni, później był biznesplan, szkolenia, weryfikacja zaproponowanego modelu i udało się spółdzielnię założyć. Zamierzali działać lokalnie w stolicy regionu i tak było na początku. Prowadzili lokal, pijalnię napojów niealkoholowych, na głównej ulicy miasta przez półtora roku. Jednak w końcu zrezygnowano z tego lokalu. „Dostaliśmy wypowiedzenie umowy, to pociągnęło ze sobą, że stwierdziliśmy, że to był dobry punkt i moment, w którym sobie też powiedzieliśmy świadomie, że to nie jest jakby do końca ten model”.

Na początku zatrudnionych było pięć osób. Oznaczało to pięć etatów, jednak były to etaty częściowe. „Generalnie to by się nie spięło, gdybyśmy wszyscy byli pozatrudniani na całe etaty, więc to by w ogóle się nie spięło, to by nie miało racji przetrwania, gdyby tak było”. Były to dwie kobiety i trzech mężczyzn. Współpracował z nimi jeszcze jeden mężczyzna. „My byliśmy dosyć specyficzną spółdzielnią [pośród tych – przyp. aut.], które powstawały, bo stwierdziliśmy sobie... bo większość z nas pracowała w różnych pracach i stwierdziliśmy sobie, każdy podjął taką świadomą decyzję, że chce spróbować czegoś swojego, no i pojawiła się okazja. W związku, że środki, wiadomo, jakieś kontakty w takim środowisku spółdzielczym, ekonomii spółdzielczej, więc pojawiła się taka możliwość, że... możemy spróbować i była chęć i wola, żeby te osoby, w tym ja, zaryzykowały. Czyli ja i większość osób po prostu pozwalaliśmy się z pracy, w których pracowaliśmy, ale też może nie do końca czuliśmy się dobrze, albo gdzieś tam się wypaliliśmy i postanowiliśmy... spróbować w tej takiej działce”. Kierowała nimi potrzeba zmiany.

Zaangażowane osoby w momencie udzielania wywiadu były w wieku około 30 lat. Rozmówczyni skończyła studia podyplomowe na kierunku gospodarka społeczna i prowadziła projekty z zakresu spółdzielczości na temat samoorganizacji, wspólnych działań. „Wszystko było takie megafascynujące, że możemy w grupie zrobić coś fajnego i to się może udać. Więc od takiej idei chciałam przejść... w praktykę”.

Zdaniem rozmówczyni spółdzielnia, mimo tylko pięciu lat istnienia do momentu udzielania wywiadu, przeszła długą drogę. „Osoba, która nigdy nie miała styczności z przedsiębiorstwem i prowadzeniem przedsiębiorstwa, może sobie tak lakonicznie oceniać: co to tam prowadzenie przedsiębiorstwa, co to wielkiego, tym bardziej przedsiębiorstwa społecznego. [...] Tak naprawdę łączenie tych celów, właśnie tych idei wzniosłych i takich naprawdę megapragmatycznych rzeczy, żeby utrzymać się na rynku, jest bardzo trudne”. Firma przechodziła różne perturbacje, włącznie z problemami w zespole, w tym wykruszanie się zespołu ze względu na potrzebę bezpieczeństwa finansowego. W tym momencie są tylko trzy osoby, które się bardziej angażują w działania spółdzielni, co ogranicza możliwości, gdyż te trzy osoby nie są w stanie wszystkiego same zrobić. „My weszliśmy

w to bardzo spontanicznie, bardzo intuicyjnie, mieliśmy dużo chęci... i takiego zapалу, że możemy generalnie zawojować świat, że możemy wszystko. Więc ta droga, od początku do teraz, dla mnie osobiście była taką drogą dosyć sporej pokory, bo w pewnym momencie pewne rzeczy musiałam ja, jako osoba, która... była za tą spółdzielnię odpowiedzialna, zainicjowała tą spółdzielnię i... cały czas czułam, że jest to jakby »moje dziecko«, w związku z czym starałam się nie rezygnować z tego i w jakiś sposób sensownie to, mądrze prowadzić”. W międzyczasie pojawiały się różne osoby, które chciały spróbować takiej alternatywnej formy współpracy, jaką jest spółdzielnia socjalna, „taka formuła kolektywu”. Te osoby raczej dopiero szukały swojego miejsca w życiu i często, zdaniem rozmówczyni, ostatecznie uciekały przed odpowiedzialnością. Z drugiej strony spółdzielnia zmagala się z problemami, które powodowały, że nie byli wiarygodnym, wypłacalnym pracodawcą.

Dotacja, którą na początku otrzymali, została wykorzystana na inwestycję w remont lokalu, który wynajmowali. Środki wydawane były też na koszty związane z prowadzeniem działalności, czyli czynsz, zaopatrzenie, np. w surowce. Nie mieli formalnej możliwości przeznaczenia tych środków na wynagrodzenia, a zatem sami musieli sobie je wypracować przez realizację zleceń.

W chwili udzielania wywiadu spółdzielnia nie prowadzi już lokalu restauracyjnego. Realizują tzw. wydarzenia gastronomiczne, tzn. jeżdżą na wydarzenia organizowane np. przez przedsiębiorstwa lub agencje. Przykładowo: organizator kongresu diabetyków wysłał zapytanie, czy byliby w stanie zrealizować dla nich usługę podczas trwania kongresu. Wówczas przygotowywana jest oferta, która jest akceptowana lub nie. Po akceptacji następuje przedpłata. „My przygotowujemy się i po prostu jedziemy, i to jest bardzo proste w swej konstrukcji”.

Na pytanie o zadowolenie z sytuacji finansowej organizacji rozmówczyni rozwija dłuższą wypowiedź: „To nie będzie jednoznaczna odpowiedź, ponieważ gdybym tylko pracowała w [spółdzielni socjalnej – przyp. aut.], nie byłabym w stanie się utrzymać, nie byłoby takiej opcji. [...] Nie utrzymałabym się i na pewno nie byłabym zadowolona. [...] [Spółdzielnia – przyp. aut.] mnie nie utrzymuje, to jest tak. [Spółdzielnia – przyp. aut.] jest czymś, co chciałam zrealizować... czymś takim, jakąś taką pasją, która daje dodatkowe źródło utrzymania, ale to nie jest fundament mojego finansowania życia”. Przez co najmniej „półtora roku, gdy prowadziliśmy lokal, to był taki okres, że ja się tylko utrzymywałam z [tej działalności – przyp. aut.], w związku z czym to były bardzo głodowe stawki. To, że... finansowo jakoś tam się wyrabiałam, to była jakby pomoc rodziny i bliskich”.

Główny pomysł na działalność biznesową polegał na zorganizowaniu pijalni napojów niealkoholowych i ich produkcji w kartonach i butelkach. Do tego później doszły wydarzenia, koncerty, targi czy inne masowe imprezy. Natomiast sam zamysł zaangażowania się w tworzenia spółdzielni miał korzenie społecznikowskie. „Osobiście mam jakieś takie zapędy... społecznikowskie, że mi też zależy, żeby to była taka sfera społeczna uwzględniona w tym, co robię, że nie robię tylko wszystkiego dla kasy, ale że ma to jakąś wartość rzeczywiście dodaną. I jest to robione po coś, ma to jakąś wartość nie stricte materialną, taką, że komuś pomagam, czy

ktoś w jakiś sposób albo czegoś się uczy, np. współpracując z nami, albo ma jakąś korzyść niematerialną *stricto*”.

Główni odbiorcy produktów spółdzielni nie byli zdefiniowani. Zakładano, że będą to wszyscy ludzie, którym zależy na zdrowym życiu i zdrowych wartościowych produktach. „Z perspektywy czasu to było za ogólnie, mogę sobie tak teraz wnioskować i podsumować to: za ogólna grupa”. Oferta zatem nie była komunikowana konkretnym grupom odbiorców.

Do komunikacji z potencjalnymi odbiorcami wykorzystywano głównie Facebook oraz obecność na targach. Na targach i innych wydarzeniach bywali bardzo często. „Myślę, że ten bezpośredni kontakt też nam dużo dawał takiej reklamy”. Odczuwali, że mają wsparcie. Jednak, jak się okazało, częściej chyba to było jedynie „trzymanie kciuków” za ich powodzenie, niż przekładało się na kolejne zlecenia.

Gdy zakładano organizację, to tworzony był biznesplan i badano konkurencję. „Wyróżnialiśmy się tym, że nasze [napoje - przyp. aut.], jak niestety przyznam, może nieskromnie, ale były dosyć innowacyjne na tamten czas. Robiliśmy [je - przyp. aut.] np. z przyprawami, z jakimiś... yerba mate, zieloną herbatą. Nikt takich [napojów - przyp. aut.] nie robił, np. z tych firm, które dla nas wtedy były konkurencją, np. te, które produkowały [napoje - przyp. aut.] w kartonach. Nikt takich [napojów - przyp. aut.] generalnie nie robił”. Innym wyróżnikiem oferty spółdzielni były humorystyczne nazwy na opakowaniach. „Staraliśmy się trochę pod kątem takiej estetyki to przygotowywać, ale i tak też z perspektywy czasu uważam, że to było niewystarczająco. Za mało. Też nie mieliśmy takiej przestrzeni, czasu. Pewne rzeczy odbywały się bardzo spontanicznie i intuicyjnie”.

Początkowo bardzo dużo energii włożono w remont i przygotowanie lokalu. Po pół roku nastąpił pewien rozłam wśród członków spółdzielni i wówczas część energii skupiała się na rozwiązywaniu problemów personalnych. „Większość tej naszej energii szła, muszę powiedzieć, w gwizdek, ponieważ skupialiśmy się na dogadywaniu tutaj pewnych rzeczy, ale to nie było jakoś tam megaproduktywne... chyba chaotyczne, bym powiedziała... Pewnie tutaj gdzieś zgubiliśmy sporo energii”.

Lokal restauracyjny był początkowo kluczowym elementem modelu biznesowego. Na zapleczu restauracji mieli linię produkcyjną. Produkowali soki w kartonach i w butelkach. Produkt był niszowy, rzemieślniczy. Produkcja odbywała się na wyściskarce wolnoobrotowej. „Jeśli było na przykład pięćdziesiąt ananasów do obrania, to jest prawie sześć godzin pracy takiej osoby, która ten ananas... siedzi i wyciska, więc to było wszystko robione naprawdę rękodzielniczo”.

Soki były pasteryzowane, w związku z tym ich termin przydatności to około cztery–pięć miesięcy. „Jeszcze byliśmy tutaj restauracją, to wszyscy mieliśmy świadomość, że OK, fajnie. Wymyślamy fajne [napoje - przyp. aut.], mamy fajne nazwy, ludzie nas za to chwalą i cenią, przychodzą do restauracji rzeczywiście, cenią nas za to, że mogą sobie tutaj być, mogą sobie z nami pogadać i tak dalej, i tak dalej. Atmosfera. Ale to, czego nam brakowało, to jest sprzedaż, a nikt w zespole no nie chciał się za to wziąć, nie miał takich umiejętności, kompetencji, więc nic tak naprawdę swoją drogą nie sprzedawał”. Nie było zatem osoby, która by aktywnie

zajęła się sprzedażą. „Każdy to robił po swojemu, tak jak umiał. [...] Ale nie było takiego rasowego sprzedawcy”. Pojawiały się w związku z tym frustracje. „Tak się trochę kręciliśmy w kółko, żeby móc zatrudnić przedstawiciela, to trzeba mu zapewnić pieniądze, nie mamy tych pieniędzy, więc z czego mu zapłacimy? To były takie dylematy”.

Warto przytoczyć dłuższą wypowiedź rozmówczyni: „Tutaj jest paradoks tej całej sytuacji. Próbuując robić dużo działań na samym początku bardzo chaotycznych, byliśmy jakby na skraju ubóstwa i wykluczenia, tak można powiedzieć. Takiego, że nie byliśmy w stanie nawet realnie i faktycznie zapłacić naprawdę... rynkowej stawki ludziom. Znaczący, umawialiśmy się na określoną kwotę, że płacimy tyle, ponieważ takie są możliwości finansowe, i większość osób to akceptowała i mówiła: OK”. Realizowano wówczas bardzo dużo działań w nadziei, że jak będzie ich dużo, „będzie obrót, będziemy obecni, gdzie tylko się da, to po prostu w pewnym momencie to zatrybi”. Tak się jednak nie stało, choć przez pierwszy rok byli na plusie. W kolejnych latach już niestety pod kreską. W pewnym momencie rozmówczyni zdecydowała, że minimalizują niektóre aktywności, które się nie sprawdzały, i skupiają się na tym, co rzeczywiście przynosi efekty. „Nie wchodziliśmy... w takie stałe koszty, typu, że ktoś na przykład robi nam promocję, jest pracownikiem od PR-u, robi Facebooka. Ale w pewnym momencie [zorientowaliśmy się, że to – przyp. aut.] nie daje takiego wymiernego efektu, oprócz tego, że – no owszem – ludzie nas tam lajkują, więc moja decyzja jest taka, że jak to nie daje żadnego efektu, to kończymy z tym i skupiamy się na tym, żeby... robić pewne rzeczy... bardziej wydajnie i mądrze. Czyli – podsumowując – tniemy koszty, ograniczamy koszty i co do tej pory się sprawdziło, jakby tego się trzymamy. Sprawdziły się eventy, bo z tych naszych wyliczeń, między innymi targowych, i tak dalej, z eventów były... największe... marże na eventach”. Zakres zaangażowania w obecność na wydarzeniach był niewspółmierny z innymi działaniami, które robili wcześniej. Mniejszym kosztem osiągnano większe efekty. „Poszliśmy w tym kierunku”.

Zweryfikowano zatem początkowy model biznesu. „Ja sobie odpowiedziałam też na takie pytanie, że chcąc nie chcąc spółdzielnia... i ten etap był jakąś tam, nie wiem, szkołą życia. Nie wiem, czy porażką, czy nie porażką, ale na pewno szkołą życia. I na pewno w jakiś sposób chcę się w tym momencie odciąć i powiedzieć sobie: dobra, co dalej, jaką teraz ma mieć formułę spółdzielnia”. Nowy model działania koncentruje się na wydarzeniach. Nie jest to dla członków główne źródło utrzymania. Prowadzone są umiarkowane działania reklamowe. Jeżeli są zlecenia, to wtedy zapraszają do współpracy ludzi. Oferta, którą wysyłają, jest tak skonstruowana, żeby pokryć wszystkie zobowiązania i jeszcze mieć zysk.

Dla rozmówczyni sukcesem jest już to, że spółdzielnia nie zamknęła się w pierwszym roku, jak i to, że w środowisku spółdzielczym są rozpoznawalni. „Takim dla mnie sukcesem... było chyba to, że ja w pewnym momencie, z takiego punktu mocnego zaangażowania, takiego emocjonalnego, po prostu, bicia się w [spółdzielni – przyp. aut.] i życia [spółdzielnią – przyp. aut.] byłam w stanie sobie powiedzieć, że nie wszystko to [spółdzielnia – przyp. aut.] i właśnie odciąć i wpaść

na ten model takiego minimum. Więc dla mnie to jest sukces”. Dzięki temu nowemu podejściu na koniec roku mieli w końcu zysk. „Wychodzę z założenia, że sukcesem są po prostu mądre, przemyślane działania i nic nie świadczy o tym, że [jak – przyp. aut.] robię coś dużo, to mi gwarantuje tutaj pewność powodzenia. Po prostu sukcesem jest jakby wejście na ten plan minimum i wtedy jest zysk i ja czuję taki komfort, że nie poświęcam całego życia dla tego przedsiębiorstwa”.

Rozmówczyni rozumie zintegrowany zespół jako pewną świadomość celu i spójność działań. „Jeżeli każdy ciągnie w swoją stronę i każdy chce czegoś innego, to to nie ma racji bytu”.

Elementem dobrej atmosfery, a raczej mającym przemożny wpływ na dobrą atmosferę, jest zapewnienie wynagrodzeń. „Jeżeli tego nie ma, to też nie ma w moim odczuciu dobrej atmosfery. Ludzie, żeby móc się dobrze czuć, muszą mieć zapewnione te podstawowe warunki, czyli wynagrodzenie”. Ważnym składnikiem jest tu poczucie bezpieczeństwa.

Lider z wizją, zdaniem rozmówczyni, powinien równocześnie być liderem z umiejętnościami wdrażania tej wizji. Jedna rzecz to charyzma, a druga – czy potrafi zrobić to, do czego chciałby dążyć.

Dobry pomysł na biznes jest oczywiście ważny, jednak to nie wszystko. „Naprawdę ja uważam, że mieliśmy świetny pomysł”. Skuteczny marketing nie powinien polegać wyłącznie na „błyszczącym opakowaniu”, ale na kwestiach merytorycznych.

Do listy czynników sukcesu rozmówczyni dodałyby świadomość i chęć uczenia się, otwartość na nowe możliwości i próbowanie czegoś nowego, gotowość na zmiany i elastyczność oraz zdolność do wychodzenia poza schemat.

Przy wyborze trzech najważniejszych czynników z listy rozmówczyni wybiera: zintegrowany zespół, lojalnego klienta i konsekwencję w działaniu i realizowaniu celów organizacji. „A tak naprawdę... bez wsparcia i kierunku takiego wspólnego osób, które tworzą organizację, no to w pojedynkę tego się nie robi. Dobrze byłoby właśnie mieć osoby, które poczuły to, co chcą robić”. W spółdzielni nie zawsze się to udawało, choć osoby z zespołu znały się dobrze. Jednak ocenia, że ten zespół, który był, to była najlepsza grupa osób, z którą zdecydowałyby się rozpoczynać działalność. Jednak gdy myśli o przeszkodach w działaniu organizacji, to stwierdza: „Największą przeszkodą w rozwoju organizacji myślę, że byliśmy my jakąś przeszkodą, bo się nie potrafiliśmy dogadać... bo się nie potrafiliśmy jakoś zebrać”. Respondentka stara się nie obciążać za niepowodzenia czynników zewnętrznych, np. samorządu czy władz państwowych. „Generalnie trochę wiedzieliśmy, na co się piszemy z jednej strony, z drugiej nie do końca. Też trochę zostaliśmy wprowadzeni w błąd i bardzo pewne rzeczy były bardzo takie różowe, kolorowe, że spoko – damy radę. Ale z drugiej strony, wtedy byliśmy w takim... stanie ducha, że tak patrzyliśmy na świat”.

Zapytana o ewentualne różnice w zarządzaniu przedsiębiorstwem między kobietami i mężczyznami odpowiada: „Nie wiem. Może istnieje jakaś zależność, z jakichś takich naturalnych... natury kobiety i mężczyzny. [...] Może tutaj kwestia

tych takich więzi społecznych. Mi też osobiście zależało na tym, żeby... oprócz takiej wartości komercyjnej, że jest białe-czarne, że liczy się kasa, żeby też dawać tę wartość dodaną właśnie, żeby to było jakieś dodatkowe, zawsze jakieś relacje społeczne czy właśnie jakaś pomoc innym grupom, jakieś wsparcie". Inne kwestie to być może już pójście w myślenie stereotypami. „Mogę teoretyzować... sobie tam mówić, że jakby faceci są bardziej pragmatyczni, chociaż myślę, że kobiety też są... konkretne... w działaniu i wyznaczają sobie cel, więc nie wiem, ta granica się teraz może trochę zatarała”.

Zdaniem rozmówczyni w zarządzaniu przydaje się przede wszystkim słuchanie ludzi, zdolność do autorefleksji, dawanie przestrzeni do wypowiedziania się innym, umiejętność brania na siebie odpowiedzialności, zwłaszcza gdy ta rozmywa się w przyjętych wcześniej procesach współdecydowania. „Z premedytacją... decydowałam z takiego punktu, że... ja za to będę odpowiadała, że to jest moja decyzja”. Wcześniejsze założenie z początku działania spółdzielni polegało na demokratycznym sposobie podejmowania decyzji, jednak rozmywało właśnie kwestię odpowiedzialności. Kolejną cechą jest umiejętność obserwowania tego, co się dzieje, i uczenia się na swoich doświadczeniach. Podkreśla też rolę intuicji i przeczuc.

Pytanie o to, jaką sama jest liderką, wywołuje następującą refleksję: „Chyba średnią jestem liderką i tyle. Kiedyś bardziej mi zależało... żeby pewne rzeczy były produktywne, zaplanowane. [...] Z biegiem czasu i w spółdzielni też się nauczyłam... terminowo. [...] W spółdzielni nauczyłam się tak bardzo elastycznie podchodzić do rzeczy, bo wszystko się zmienia. To na dzisiaj jest zaplanowane to, a za moment trzeba w ogóle się przeskoczyć i zrobić coś z niczego. Więc też taką... myślę, że cechą dobrego lidera byłaby też taka elastyczność w działaniu, że coś mi nie jest dane i zastane, i tego się trzymam, tylko też umiejętność... takiej otwartości na zmiany i poradenia sobie, że odnajdę się jakby w każdym chaosie i każdej sytuacji na przykład. Czy odnajdę się, czy nie, ale przynajmniej nie powiem sobie: »dobra, zmieniło się, no to nie ma opcji, wszystko jest pozamykane. To już nie idzie zgodnie z planem, to już jest po ptakach«, tylko po prostu: »OK, no to dobra, kombinujemy i rzeźbimy z tego, co mamy«”.

Podsumowanie

Spółdzielnia socjalna (studium przypadku 5) powstała w 2013 r., aby umożliwić bezrobotnym absolwentom, którzy zakładali spółdzielnię, stworzyć dla siebie miejsca pracy. W organizacji jest obecnie pięć cząstkowych etatów. Rozmówczyni nie jest zadowolona z obecnej sytuacji finansowej organizacji, aczkolwiek za sukces poczytują sobie, że spółdzielnia nadal działa. Organizacja przeżywała różnego typu perturbacje dotyczące modelu działania. Obecnie jest to wytwórstwo innowacyjnego produktu spożywczego dla miłośników zdrowego stylu życia i oferowanie go podczas wydarzeń masowych.

Trzy najważniejsze czynniki z listy to (zdaniem rozmówczyni i zgodnie z jej wskazaniami w tabeli 13): konsekwencja w działaniu i realizacji celów organizacji, lojalni klienci oraz zintegrowany zespół. Rozmówczyni uznała, że warto dodać do tej listy świadomość i chęć uczenia się. Zdecydowanie więcej czynników zostało oznaczonych jako posiadające mniejszy wpływ na sukces i tutaj znajdują się: dobra atmosfera pracy, dobry pomysł na biznes, lider z wizją oraz dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami.

Tabela 13. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?

Czynnik	Nie ma wpływu <- - - -> Ma duży wpływ						
	1	2	3	4	5	6	7
Zintegrowany zespół							X
Dobra atmosfera w pracy			X				
Lider z wizją				X			
Dobry menedżer						X	
Kwalifikacje zespołu					X		
Dobry pomysł na biznes			X				
Wiedza o prowadzeniu biznesu						X	
Kreatywność właściciela i zespołu					X		
Lojalni klienci							X
Sieć kontaktów						X	
Skuteczny marketing					X		
Dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami				X			
Upór w pokonywaniu trudności						X	
Innowacyjny produkt						X	
Zrozumienie potrzeb klientów						X	
Informacja zwrotna od klientów						X	
Konsekwencja w działaniu i realizacji celów organizacji							X
Inne, jakie?	Świadomość i chęć uczenia się						

Źródło: opracowanie własne.

Wskazania dotyczące największych przeszkód w realizacji celów organizacji pokrywają się częściowo z poprzednią listą czynników sukcesu, gdyż dotyczą

zarówno zespołu, jak i klientów: brak zainteresowania ze strony klientów i słabo wykwalifikowany zespół (tabela 14). Ponieważ organizacja nie wydaje się aktywnie zainteresowana dostarczaniem miejsc pracy dla kolejnych osób wykluczonych, to najniżej została oceniona kwestia ewentualnego braku zainteresowania podjęciem pracy ze strony grup zagrożonych wykluczeniem.

Tabela 14. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?

Przeszkody w rozwoju	Zupełnie się nie zgadzam < -> W pełni się zgadzam						
	1	2	3	4	5	6	7
Złożoność przepisów prawa			X				
Brak zainteresowania ze strony grup zagrożonych podjęciem pracy w organizacji		X					
Brak zainteresowania ze strony klientów						X	
Silna konkurencja ze strony przedsiębiorstw komercyjnych				X			
Słabo wykwalifikowany zespół						X	
Brak wsparcia ze strony organów państwa			X				
Brak wsparcia ze strony organów samorządowych			X				
Inne, jakie?	Brak porozumienia						

Uwaga: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 7 – w pełni się zgadzam.

Źródło: opracowanie własne.

Rozmówczyni dodała do tej listy brak porozumienia, co zapewne wynika z doświadczeń organizacji.

Myśląc o dobrym liderze, wskazała na umiejętność słuchania jako jego kluczową cechę. Zaś gdyby miała opisać siebie w roli liderki, to przede wszystkim podkreśliłaby swoje elastyczne podejście do zmieniających się warunków. Jej styl zarządzania (tabela 15) został opisany jako konsultacyjno-partycypacyjny. Relacje z podwładnymi są scharakteryzowane jako poprawne/dobre, o średnim poziomie dbałości o personel.

Rozmówczyni wybrała motto, które jej zdaniem najbardziej ją charakteryzuje: Słucham często pracowników. Pytam ich: „Co sądzisz na ten temat?”

Tabela 15. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli)

Charakterystyka stylu zarządzania				
Dbałość o personel	brak dbałości	niska dbałość	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Stosunki: przełożony – podwładny	zupelny brak zaufania	z dystansem	poprawne, dobre	serdeczne, pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	równowaga w stosowaniu nagród i sankcji	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: opracowanie własne.

Studium przypadku 6

Spółdzielnia socjalna powstała w 2011 r. Zasięg działania ogranicza się do przestrzeni stolicy regionu. W spółdzielni nikt nie pracuje na pełen etat – łącznie są to tylko dwa etaty. Zatrudnienie zmieniało się z biegiem czasu. Na początku zatrudnione były dwie kobiety i trzech mężczyzn. W chwili obecnej są same kobiety w wieku około 40–60 lat. Wszystkie z wyższym wykształceniem. Niektóre osoby są w organizacji od początku lub niemal od początku.

Ma miejsce rotacja osób, ale pozostaje bez związku z dodatkowym finansowaniem w postaci np. grantów, które mogłoby zapewnić dodatkowe środki na zatrudnienie. Rotacja pracowników występuje, gdyż „nie jest tak, że nam się to udaje prowadzić... bardzo efektywnie”.

Spółdzielnia z profilu artystycznego zamieniła się w spółdzielnię lingwistyczną, obecnie zajmuje się głównie uczeniem dwóch języków. Zaczęło się od wyciągnięcia ręki do wykluczonych artystów, którzy „jeszcze są w stanie bardzo dużo zrobić. [...] Już mają jakieś nazwiska, też jakiś dorobek, ale się okazało, że to poszło naturalną koleją rzeczy, to znaczy panowie wrócili do alkoholu i już. [...] Wtedy się rozstaliśmy”. „Mieliśmy wtedy bardzo piękny lokal, współdzielony z inną

organizacją, która... nam [go - przyp. aut.] użyczyla w zamian za to, że prowadziliśmy różne piękne rzeczy”.

Rozmówczyni nie jest zadowolona z sytuacji finansowej organizacji. Na rynku istnieje ogromna konkurencja. Ponadto sądzi, że sama formuła organizacji nie jest najszcześniejsza, ponieważ spółdzielnie socjalne to jest taki podmiot, który wielu często kojarzy się z pomocą społeczną. „Mimo że w gruncie rzeczy bardzo dużo ludzi z wyższym wykształceniem jest w takiej sytuacji, że mogłoby w takiej formule działać... to jakby percepcja tego na rynku jest taka, że właściwie jesteśmy bardzo podejrzani jako spółdzielnia socjalna”.

Działalność biznesowa organizacji obejmuje oprócz nauki języków także inne usługi. Jedna osoba prowadzi usługi sprząające. Jest to element działalności realizowany od samego początku istnienia organizacji. „To jest kawałek takiej rzeczywiście pracy, którą mogłaby wykonywać spółdzielnia socjalna klasyczna”. Jest też nadal działalność artystyczna: spółdzielnia prowadzi zespół, który śpiewa także od czasu do czasu daje koncerty, czasem prowadzi zajęcia z emisji głosu. Jest to jednak sporadyczne.

Głównym konkurentem organizacji są duże firmy uczące języków. Nie tylko mają lepszą pozycję ze względu na swoją wielkość, ale też częściej otrzymują dofinansowanie różnych działań, np. od urzędu pracy.

Rozmówczyni ma trudność z określeniem tego, co miało stanowić wyjątkowość organizacji w momencie jej zakładania. W końcu stwierdza: „Sami w sobie byliśmy wyróżniający się, bo to chyba wtedy jedyna taka organizacja grupująca ludzi z wyższym wykształceniem i takich... była bardzo specyficzną formą takiej społecznej ekonomii”.

Organizacja jest obecnie na rozdrożu. Uczestnicy sami zadają sobie pytanie, czy dalej ją kontynuować. W trudnej sytuacji jest sama rozmówczyni, która od kilku lat walczy z poważnymi problemami zdrowotnymi. „Organizacja ledwo ciągnie. Ja nie jestem w stanie się tym zajmować, bo lecę [się - przyp. aut.] głównie. [...]. To się nie klei, a ja byłam motorem tego wszystkiego i wyraźnie to się tutaj rozłazi, więc jak pan pyta o model biznesowy, to to jest machanie rękami i nogami, kropka”. Oznaczać to może, że większość energii, którą ma organizacja, pochodzi głównie od rozmówczyni – zmniejszenie przez nią zakresu aktywności powoduje spadek ogólnej aktywności całej organizacji.

Dla rozmówczyni sukces miałby miejsce wówczas, gdyby spółdzielnia była w stanie zawrzeć umowę, która by pozwoliła zaplanować kilka sezonów działalności i mieć perspektywę na kontynuację. Nie akceptuje ona sytuacji, w której np. władze miasta promują dużych graczy na rynku. Oczywiście jest, że takie organizacje pewnie budzą większe zaufanie i mniejsze ryzyko upadku. Jednak z drugiej strony być może to właśnie nie ci duzi potrzebują wsparcia. „Dostęp do rynku byłby jakimś miarą sukcesu”.

Wydaje się, że główny problem z konkurencją z dużymi organizacjami uczącymi języków częściowo tylko wiąże się z samą obecnością tych organizacji na rynku i ich siłą ekonomiczną. Z innej wypowiedzi rozmówczyni można wyciągnąć

wniosek, że nie tyle trudno konkuruje się z tymi firmami, a z zajęciami, które są dofinansowane, a przez to oferowane na rynku taniej. „Jeżeli ktoś może kupić zajęcia o połowę tańsze, to to zrobi, ponieważ na przykład za te zajęcia zapłacił urząd pracy”. Rozmówczyni konkluduje, że w takim przypadku „szkoda wszelkich wysiłków na jakikolwiek marketing”.

Do czynników determinujących sukces w przypadku spółdzielni socjalnych rozmówczyni dodałaby koniecznie jej wymiar społeczny. „Jakie są cele organizacji takiej jak spółdzielnia socjalna? One są jakby określone prawem, to jest dbanie o dobro członków”.

Gdyby miała wskazać trzy najważniejsze czynniki sukcesu, to byłyby to: dobry menedżer, kwalifikacje zespołu oraz sieć kontaktów. „Dobry menedżer jest osobą, która... działa między organizacją a rynkiem i sprzedaje nas. [...] Dobry zespół pilnuje jakości i świadczy usługi w jakimś standardzie, najlepszym. [...] Po to się zatrudnia dobrego menedżera, żeby mieć tą sieć kontaktów”.

Spółdzielnia ogólnie nie ma wielu etatów, a zatem też nie oferuje pracy kolejnym osobom z grupy wykluczonych. Zdaniem rozmówczyni ma to też inny kontekst: „Nasze doświadczenia są takie, że to my już nie jesteśmy zainteresowani wychodzeniem do takich grup. Zresztą też rodzaj usług, jakie świadczymy, jakby nie stwarza możliwości adresowania oferty pracy do nich. Nawet to sprzątanie, o którym mówiłam, to jest też dosyć prestiżowe miejsce, bardzo taka indywidualna sprawa, więc jakby też nie można tam wysłać osoby... takiej, która może zawieść”. Potem dodaje: „Gdybym odczuła takie zainteresowanie [podjęciem pracy z ich strony – przyp. aut.], jestem skłonna myśleć o tym, żeby wesprzeć czyjąś naukę. Zresztą mieliśmy takie doświadczenie. Pan dostał wsparcie, ale to było na studia podyplomowe. Zorganizowałam mu wsparcie finansowe też, by mógł sobie te studia odbyć, i znalazł świetną pracę dzięki naszej spółdzielni, tylko gdzie indziej. Także jeśli jest zainteresowanie, to jak najbardziej tak. [...] Jeśli jest zainteresowanie, to nie często się zdarza. Był z nami przez chwilę. Ale już wtedy nie mogliśmy mu pomóc więcej, dać takiej oferty, na jaką zasługiwał w związku ze zdobytymi kwalifikacjami”.

Do listy przeszkód w rozwoju organizacji rozmówczyni dodałaby „kwalifikacje urzędników, którzy przyglądają się sprawom i oceniają różne wnioski. Też zdaję sobie sprawę, że nie potrafią wszystkiego i trudno od nich tego wymagać, ale tak. Znaczy ich brak kwalifikacji być może podlega jakimś prawom, takim, że po prostu spełniają jakieś zadania, nie mam pojęcia. Ale stanowczo przydałoby się, żeby osoby podejmujące decyzje miały większe pojęcie o tym, czego one dotyczą, jakie będą ich skutki”.

Zapytana o ewentualne istnienie różnic w podejściu do zarządzania organizacją między kobietami i mężczyznami odpowiada: „Stanowczo jest jakby zupełnie inny zwyczaj dotyczący bycia razem, zarządzania, podziału ról przede wszystkim. To widać dosyć szybko... takie stereotypy się ujawniają i zaznaczają. Oczywiście rola kobiety jest upośledzona w tym wszystkim. Mężczyźni odruchowo dążą do podkreślenia swojej pozycji, ale też przerzucanie obowiązków na te o dobrym sercu, bardziej pracowite, bardziej skrupulatne”.

Przydatne cechy lidera to takie, które są przydatne na różnym etapie rozwoju organizacji: bycie liderem, duża aktywność, przede wszystkim, gdy się zaczyna organizację, konkretne cechy menedżerskie, w tym też interpersonalne, np. rodzaj osobowości, który budzi zaufanie, musi to być osoba silna, niedająca sobie w kaszę dmuchać, broniąca swoich interesów, ale też wspierająca innych.

Sama uważa, że jest liderem miękkim, a jednocześnie surowym. „Ja powiem szczerze, że nie jestem liderem w tej chwili. Przestałam być liderką i nie jestem też w stanie zachęcić ludzi do tego, żeby podreptali w kierunkach, ścieżkach, w których ja dreptałam, także to jest duże niepowodzenie tego całego przedsięwzięcia”, z powodu tego, że z powodów zdrowotnych musiała jednak ograniczyć swoją aktywność. „Powinnam trochę to inaczej rozgrywać, no bo w tej chwili fizycznie nie mogę, a przez to organizacja się sypie”.

Decyzyjność opiera się na partycypacji, na konsultacjach. Podejmuje się je demokratycznie na walnym zebraniu. System motywacyjny jest oparty wyłącznie na kwestiach finansowych.

Podsumowanie

Spółdzielnia socjalna (studium przypadku 6) powstała w 2011 r. Początkowo planowała koncentrować się na działalności artystycznej. Do tego wstępnego zamierzenia dołączyły także świadczenie usług porządkowych oraz nauka języków. Zatrudnienie obejmuje w momencie wywiadu łącznie dwa pełne etaty – są to głównie kobiety w wieku 40–60 lat, z wykształceniem wyższym. Istnieje spora rotacja zaangażowanych osób. Rozmówczyni nie jest zadowolona z sytuacji finansowej organizacji. Sukces organizacji to dla niej byłaby możliwość zaplanowania kolejnych sezonów działalności po zawarciu umów, czyli możliwość zapewnienia ciągłości działania.

Bardzo dużo elementów z listy czynników sukcesu zostało przez rozmówczynię zakwalifikowanych jako czynniki o dużym wpływie (tabela 16). Najniższy zakres wpływu przyznano innowacyjnemu produktowi, dobremu pomysłowi na biznes oraz niektórym cechom lidera: uporowi, kreatywności i jego wiedzy o prowadzeniu biznesu.

Trzy kluczowe czynniki sukcesu z listy to dobry menedżer, kwalifikacje zespołu oraz sieć kontaktów, którą rozmówczyni powiązała z dobrym menedżerem (jest dobry m.in. dlatego, że ma sieć kontaktów).

Tabela 16. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?

Czynnik	Nie ma wpływu <- - - -> Ma duży wpływ						
	1	2	3	4	5	6	7
Zintegrowany zespół							X
Dobra atmosfera w pracy						X	
Lider z wizją							X
Dobry menedżer							X
Kwalifikacje zespołu							X
Dobry pomysł na biznes					X		
Wiedza o prowadzeniu biznesu					X		
Kreatywność właściciela i zespołu					X		
Lojalni klienci					X		
Sieć kontaktów							X
Skuteczny marketing							
Dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami							
Upór w pokonywaniu trudności					X		
Innowacyjny produkt				X			
Zrozumienie potrzeb klientów							X
Informacja zwrotna od klientów							X
Konsekwencja w działaniu i realizacji celów organizacji							X

Źródło: opracowanie własne.

Ocena potencjalnych przeszkód w rozwoju organizacji jest bardzo spolaryzowana (tabela 17). Po stronie przeszkód zakwalifikowały się: brak wsparcia ze strony państwa i samorządu, silna konkurencja ze strony firm komercyjnych oraz złożoność przepisów prawa. Zupełnie nie utożsamiono z przeszkodami w rozwoju organizacji słabych kwalifikacji zespołu, braku zainteresowania klientów oraz braku chęci podjęcia pracy przez osoby wykluczone. Rozmówczyni za to dodała do listy przeszkód brak kwalifikacji urzędników.

Tabela 17. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?

Przeszkody w rozwoju	Zupełnie się nie zgadzam < -> W pełni się zgadzam						
	1	2	3	4	5	6	7
Złożoność przepisów prawa						X	
Brak zainteresowania ze strony grup zagrożonych podjęciem pracy w organizacji	X						
Brak zainteresowania ze strony klientów	X						
Silna konkurencja ze strony przedsiębiorstw komercyjnych							X
Słabo wykwalifikowany zespół	X						
Brak wsparcia ze strony organów państwa							X
Brak wsparcia ze strony organów samorządowych							X
Inne, jakie?	Brak kwalifikacji urzędników						

Uwaga: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 7 – w pełni się zgadzam.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 18. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli)

Charakterystyka stylu zarządzania				
Dbałość o personel	brak dbałości	niska dbałość	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Stosunki: przełożony – podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	poprawne, dobre	serdeczne, pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	równowaga w stosowaniu nagród i sankcji	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: opracowanie własne.

Dobry lider to dla respondentki lider charakteryzujący się dużą aktywnością. Sama uważa siebie za liderkę, która jest równocześnie i miękka, i surowa. Jak podkreśla, nie uważa się za liderkę w tym momencie ze względu na sytuację zdrowotną.

Elementy swojego stylu zarządzania oznaczyła jako konsultacyjno-partycypacyjne o wysokim poziomie relacji z personelem (tabela 18).

Rozmówczyni wybrała zdanie, które w jej opinii najlepiej ją charakteryzuje: Mam swoją wizję. „Chodźcie za mną!”.

Studium przypadku 7

Spółdzielnia socjalna powstała w 2016 r. Działa na terenie średniej wielkości miasta w regionie i jej działalność ma zasięg lokalny.

Stan zatrudnienia się waha, ale najczęściej zatrudnionych jest około 10 osób. Osoby te są w różnym wieku – są 20-latkowie i 50-latkowie, część jest po różnych szkołach specjalnych, są to głównie osoby z niepełnosprawnością. Większość z nich to mężczyźni, ale są też kobiety. W momencie wywiadu skład zespołu ze względu na płeć rozkłada się po połowie. W organizacji są osoby, które pracują w niej od samego początku. Są też osoby, które przyszły, i nie podobało im się, więc odeszły. W pierwszym roku „pierwsze miesiące to była też taka próba tych osób i niektórzy chcieli, niektórzy nie chcieli”. Jedni mówili wprost, że im się nie chce, inni po prostu nieustannie byli nieobecni. Stąd rotacja.

Spółdzielnia powstała z myślą o dzieciach niepełnosprawnych, które kończyły szkoły specjalne. Głównym założeniem było to, żeby miały jakieś zatrudnienie. Jedne mają normalne rodziny, inne wyszły z domów rodzinnych, z różnych środowisk. „Ja mam sama dziecko niepełnosprawne, syna, także dla mnie było najważniejsze to, żeby [to – przyp. aut.] dla nich stworzyć, tak jak dla mojego syna, dla jego kolegów ze szkoły. I to przede wszystkim pod takim kątem była tworzona ta spółdzielnia”.

Jeśli chodzi o sytuację finansową organizacji, „to nie są jakieś tam nie wiadomo jakie pensje. Ale dla tych ludzi, którzy tam pracują, i za pracę, jaką wykonują, wydaje mi się, że jest w miarę. Wiadomo, że to nie są ludzie, którzy pójdą gdzieś i zarobią 3000 zł netto. Ale ich ta pensja satysfakcjonuje”. Bardzo często zatrudnione osoby mają ponad to, co zarabiają w spółdzielni, także renty. Sytuacja osób niepełnosprawnych, zwłaszcza intelektualnie, jest trudna na rynku pracy. „Mamy dziewczynę, która nie potrafi czytać i pisać, a pracuje naprawdę dobrze. Idąc do innej pracy, prawdopodobnie w ogóle by jej nie dostała, a u nas oni są zadowoleni. Więc dlaczego ja mam być niezadowolona? Oni się cieszą, że mają pracę, dzięki temu projektowi uwierzyli, że tą pracę mogą mieć. [...] Część z tych ludzi w dalszym ciągu potrzebuje wsparcia, trenera pracy. Muszą mieć kogoś, kto ich w pewnym

momencie będzie stopował, gdzieś będzie ich poganiał, tłumaczył od nowa setny raz. Więc to jest właśnie praca z osobami niepełnosprawnymi”.

Spółdzielnia to praktycznie zakład produkcji spożywczej, ale świadczy też usługi sprząające oraz ogrodnicze w przedszkolu w sąsiedniej miejscowości.

Pomysł na działalność biznesową w postaci spółdzielni wyszedł od osób działających w stowarzyszeniu, które zakładało spółdzielnię. Pomysł kielkował od wielu lat. Pierwsza prezes stowarzyszenia, która była nauczycielem w szkole specjalnej, od której się to wszystko zaczęło, uruchomiła taki proces myślowy dotyczący tego, co będzie z ich dziećmi, które wychodzą ze szkoły. „Co dalej? Dlaczego mają zostać w domu? Jak im pomóc? I były różne przemyślenia i spółdzielnie, i ZAZ-y, i stowarzyszenie powstało pod kątem wspierania osób niepełnosprawnych”. Proces drażenia na temat tego, co można by zrobić, w końcu zaowocował założeniem spółdzielni. „To wszystko pod kątem tej pomocy naszym dzieciakom niepełnosprawnym, które kończyły szkoły specjalne, przeważnie intelektualnie niepełnosprawni”.

Usługi, które świadczy spółdzielnia, kierowane są do lokalnej wspólnoty. „Nie szarpiemy się gdzieś, na jakiś duży okręg. Tylko tu w miejscu, gdzie jesteśmy”. Usługi sprząające zamawiają zwykle instytucje. W tym momencie dwie osoby na stałe pomagają w przedszkolu i czasem dochodzą kolejne, np. do sprzątania placu zabaw wokół przedszkola. Rozmówczyni nie wyklucza, że w przyszłości usługi też mogą być świadczone dla osób prywatnych.

Angażowanie osób zatrudnionych i wsparcie dla nich nie kończy się na tej oferowanej przez spółdzielnię pracy. Właściciel zakładu produkcji spożywczej, który jest menedżerem w spółdzielni, zajmuje się także szukaniem pracy dla osób zatrudnionych w spółdzielni.

Rozmówczyni zapytana o to, czym spółdzielnia chciała wyróżnić się na rynku, odpowiada: „Ja nie wiem, czy to chodziło o wyróżnienie się na rynku. Tu chodziło o zapewnienie jakiejś pracy tym naszym dzieciakom. [...] Tu chodziło o stworzenie miejsc pracy dla tych naszych dzieci, które kończą szkołę, które później siedzą w domu, chodzą po mieście. Znajdą się jacyś przyjaciele, nie daj Bóg, jak są pieniądze, jakiś alkohol. To są naprawdę różne dzieciaki, z których jesteśmy niesamowicie dumni”. W projekcie realizowanym przez stowarzyszenie rozmówczyni pracowała jako asystent mieszkaniowy. „Spotykałam się z dziewczynami, które nigdy np. miksera nie miały w ręku, które nie potrafiły obsłużyć kuchenki gazowej, wstawić prania. Wie pan, ludzie nadpobudliwi jacyś, którzy w jednym miejscu nie usiedzą, a teraz idą na siedem godzin do pracy. To było naszym celem. Nie jakieś wyróżnianie się niesamowicie, szukanie gwiazdki z nieba. Tylko stworzenia miejsca pracy dla tych ludzi”.

Jej zdaniem pytanie o model biznesowy ich spółdzielni jest pozbawione sensu.

Dla respondentki sukcesem będzie, jeśli spółdzielnia się utrzyma. Zwykle na początku znajdują się różne źródła dofinansowania. Jednak potem trzeba sobie radzić samemu. „Chciałabym, żeby ta spółdzielnia się utrzymała jak najdłużej, żeby ci ludzie mieli pracę, żeby to się nie rozleciało w pewnym momencie, jak to różnie z tymi spółdzielniami bywa. Niech ona sobie pomału rozkwita i niech ci ludzie

pracują. Niech mają pracę. Niech ich rodziny się cieszą. Jak ja słyszę, jak ich mamy dziękują, czy ojcowie, rodziny, za to, że... bo to dzwoni do mnie mama takiej naszej podopiecznej i mówi: »Pani [imię rozmówczyni], jak ja wam dziękuję. [Córka – przyp. aut.], która wcześniej sama nie potrafiła iść na pocztę, do banku, teraz, jak chcę jej pomóc, to mówi: po co, przecież ja to potrafię«. Więc to są nasze sukcesy, że te osoby potrafią dojechać do miejsca pracy, że potrafią sami sobie wygospodarować pieniądze na życie».

Spółdzielnia byłaby zadowolona, gdyby mogli poszerzać prowadzoną działalność. Pozwala na to statut, ale dużo zależy od możliwości samych podopiecznych. »Mamy w naszych zamierzeniach, żeby to nie było tylko sprzątanie i [produkcja żywności – przyp. aut.]. Tylko coś więcej. Bo robimy coś w tym kierunku. Ale chciałabym bardzo, żeby to się utrzymało i żeby jak najwięcej osób miało pracę. Niech to nie będzie dziesiątka, niech to będzie dwudziestka. Ale to wszystko pomalutku, to wszystko po trochu, żeby to się nie wypaliło, żeby gdzieś tam nie uciekło nam to, co jest najważniejsze, ta chęć pomocy tym osobom».

Potencjalnie w zakresie zainteresowania spółdzielni byłoby prowadzenie cateringu, np. dla szkół czy przedszkoli. »To jest odpowiedzialność niesamowita, ale to jest moje marzenie». Ponieważ rozmówczyni pracuje zawodowo jako opiekunka osób starszych, chciałaby, żeby spółdzielnia mogła wspomagać osoby starsze, aby mogli poszerzyć działalność o opiekę nad osobami starszymi. »Później na pewno coś do tego dołożymy».

Zapytana o dodanie do listy czynników sukcesu wpływających na działalność odpowiada: »Ja myślę, że chęci. Muszą być chęci wszystkich wkoło, żeby dobrzy ludzie nas po prostu otaczali». Trzy najważniejsze elementy z podanej listy to zintegrowany zespół, dobra atmosfera w pracy i dobry menedżer. »Wiem, jak ciężko jest pracować, gdzie nie ma współpracy, gdzie ktoś komuś kładzie kłody pod nogi, gdzie człowiek musi się oglądać za siebie, żeby ktoś komuś jakiegoś świństwa nie zrobił. Więc w moich pracach, jakie tam mam, to jest zawsze ważne. A menedżer, bo bez tego też nie ma nic. Co z tego, że będziemy mieli pieniądze, będziemy mieli ludzi do pracy, a nie będzie człowieka, który będzie potrafił to wszystko wykorzystać».

Wśród potencjalnych przeszkód w rozwoju swojej organizacji najpierw na myśl przychodzi jej biurokracja (»papierologia»). »Tych papierów jest mnóstwo, trzeba pilnować terminów tego wszystkiego, w ogóle z załatwianiem czegokolwiek. Gdyby było mniej tej biurokracji, to myślę, że byłoby dobrze. Chociaż trafialiśmy w tych urzędach na naprawdę dobrych ludzi, którzy nas wspierali, pomagali w jakiś sposób. Tak naprawdę nam się udało po prostu, ale myślę, że bardzo dużo tych biurowych rzeczy było do spełnienia, które musieliśmy spełnić, żeby tych papierków wypełniania, przywożenia, odwożenia, przepisywania... Mnóstwo». Docenia jednak to, że spółdzielnia miała wsparcie finansowe i że udało się też w różnych urzędach trafić na dobrych ludzi.

Dodatkowych przeszkód w rozwoju organizacji nie widzi, gdyż – jak uważa – bardziej koncentrują się na usamodzielnieniu zatrudnionych podopiecznych »niż na jakimś niesamowitym biznesie».

Rozmówczyni sądzi, że w przypadku ich organizacji nie istnieją różnice w podejściu do zarządzania między kobietami a mężczyznami. „Tutaj jest współpraca”.

Cechy charakteru, które decydują o tym, że ktoś jest dobrym liderem, to: odpowiedzialność, i nie tylko za siebie, ale też za to, co się robi, myślenie o innych, chęci, by coś zrobić.

Rozmówczyni powątpiewa, czy jest liderem. „Dla mnie najważniejsza była pomoc tym ludziom. Zawsze mi babcia mówiła, że dobro wraca. Staram się po prostu wspomagać tych ludzi i współpracować, tak jak współpracuję ze stowarzyszeniem [...]. Tam są ludzie, którzy na pewno dysponują dużo większą wiedzą niż ja, dużo większym doświadczeniem. Trzeba być elastycznym i potrafić słuchać tego, co mądrzejsi mają człowiekowi do powiedzenia. Jeszcze trzeba mieć ludzi wokół siebie, którzy chcą pomóc i chcą działać w jednym kierunku”.

Jej styl zarządzania charakteryzuje wysoki poziom dbałości i pełne zaufanie. „Są tacy, którzy mówią do mnie »ciociu«. A nie »pani prezes«. To są ludzie, których ja znam, wyjeżdżałam z nimi na turnusy rehabilitacyjne. Pełne zaufanie. Z różnymi problemami rodzinnymi, zdrowotnymi, wie pan, pierwsze wizyty u ginekologa to były z ciocią, jak nie z jedną, to z drugą. Także myślę, że mają bardzo duże zaufanie do nas, czy do mnie, czy do któregośkolwiek ze współpracowników”.

Najważniejsze decyzje w organizacji są podejmowane wspólnie.

System nagród i kar ze względu na specyfikę zatrudnionych podopiecznych musi opierać się wyłącznie na nagrodach, nie może być żadnych kar. „Każdemu może się zdarzyć jakiś błąd, a szczególnie właśnie takim osobom, więc tutaj to jest przeważnie rozmowa”.

Istnieje dość silna solidarność między pracownikami i kadrą.

Również ze względu na specyfikę organizacji najbardziej rozmówczynię charakteryzuje sformułowanie: „Róbcie to, co ja”. „Na początku bywało, że pracowałam z nimi, pokazywałam, siedziałam godzinami czasami, żeby pracę wykonali tak jak należy. Pokazując, pracując razem z nimi. Chociaż to były początki. Teraz możemy być jakimś wsparciem i motywować, żeby pracowali. [...] Ale to raczej były początki naszej pracy. Tak jak pan [*imię* – przyp. aut.] w [zakładzie – przyp. aut.] musiał od podstaw wszystko pokazywać, jak co i ten. Ja w przedszkolu. Jak dziewczyny sprzątały, siedziałam jak trener pracy, pracowałam z nimi, pokazywałam, co trzeba jeszcze poprawić”.

Podsumowanie

Spółdzielnia socjalna (studium przypadku 7) powstała w 2016 r. i zatrudnia głównie osoby niepełnosprawne (łącznie ok. 10 etatów, choć jest pewna rotacja wśród pracowników), realizując tym samym główny cel swojego istnienia. Rozmówczyni jest umiarkowanie zadowolona z funkcjonowania organizacji i jej sytuacji finansowej. Podkreśla, że cel społeczny jest najważniejszy i realizowany na bieżąco. Sukcesem będzie trwanie organizacji i realizacja jej celu społecznego.

Tabela 19. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?

Przeszkody w rozwoju	Zupełnie się nie zgadzam <-> W pełni się zgadzam						
	1	2	3	4	5	6	7
Złożoność przepisów prawa			X				
Brak zainteresowania ze strony grup zagrożonych podjęciem pracy w organizacji					x		
Brak zainteresowania ze strony klientów					x		
Silna konkurencja ze strony przedsiębiorstw komercyjnych			X				
Słabo wykwalifikowany zespół					x		
Brak wsparcia ze strony organów państwa					x		
Brak wsparcia ze strony organów samorządowych							x

Uwaga: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 7 – w pełni się zgadzam.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela potencjalnych czynników sukcesu o dużym wpływie na powodzenie organizacji zawiera skrajnie płaskie oceny – wszystkie czynniki zostały uznane za mające duży wpływ, a do ich listy rozmówczyni dodała „chęci”. Istnieją plany/marzenia dotyczące rozszerzenia zakresu działalności.

Wybór tylko trzech najważniejszych wyłonił następujące czynniki: zintegrowany zespół, dobra atmosfera w pracy oraz dobry menedżer.

Bardziej zróżnicowana jest ocena potencjalnych przeszkód w rozwoju organizacji (tabela 19). Jako kluczowa kwestia został wskazany brak wsparcia ze strony samorządu. O najniższym znaczeniu w tym kontekście zaznaczono złożoność przepisów prawa oraz silną konkurencję ze strony firm komercyjnych.

Dobry lider to według rozmówczyni taki, który chce coś zrobić i bierze odpowiedzialność za to, co robi, i innych („trzeba myśleć o innych”). Ona sama w roli lidera to osoba, która stara się pomagać podopiecznym, współpracować, słuchać innych i być elastyczna. Stara się mieć ludzi wokół siebie, którzy będą chcieli wspólnie realizować zaplanowane działania.

Zaznaczona w tabeli 20 charakterystyka własnego stylu zarządzania wskazuje na wysoki zakres relacji z personelem i partycypacyjny styl podejmowania decyzji (połączenie konsultacyjnego i partycypacyjnego stylu zarządzania).

Tabela 20. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli)

Charakterystyka stylu zarządzania				
Dbałość o personel	brak dbałości	niska dbałość	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Stosunki: przełożony – podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	poprawne, dobre	serdeczne, pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	równowaga w stosowaniu nagród i sankcji	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: opracowanie własne.

Rozmówczyni wybrała zdanie, które w jej opinii najbardziej ją charakteryzuje: Pracownicy w firmie powinni realizować swoje potrzeby. Zachęcam ich, motywuję. Mówię: „Spróbuj tego”.

Studium przypadku 8

Spółdzielnia socjalna powstała w 2015 r. Działa lokalnie w jednej z dzielnic stolicy regionu.

W chwili wywiadu pracowało w niej 11 osób – siedem i pół w przeliczeniu na pełne etaty. Większość z nich to osoby z orzeczeniem o niepełnosprawności. Spółdzielnia została założona przez trzy osoby z niepełnosprawnością i dwie działaczki społeczne. Głównie są to kobiety w wieku między 24 a 60 lat. Część ma wykształcenie wyższe, a część średnie. Pierwsza osoba zatrudniona została jeszcze w 2015 r., a kolejne dwie niemal rok później i te trzy osoby nadal tam pracują. „My jesteśmy, myślę, nietypową taką spółdzielnią, że zaczęliśmy z własnych środków, bez dotacji. Dotacje dostaliśmy dopiero w 2017 r. i wtedy zatrudniliśmy kolejne osoby”.

Ten start bez dodatkowego dofinansowania opierał się głównie na własnej pracy. „Rzeczywiście włożyliśmy dużo pracy. Jedna z osób włożyła swoje środki finansowe, po prostu. No i że jesteśmy takim miejscem społecznym, z taką misją społeczną, to też dużo osób nas wsparło na początku”. Pomagali przy remoncie lokalu, dostarczali farby. Kolejny remont, który miał miejsce w 2017 r., już został wykonany z pomocą pozyskanego wsparcia finansowego. Jednak gdyby chcieli wyposażać z tych otrzymanych środków kuchnię, to pieniędzy by już nie starczyło.

Większość z obecnie zaangażowanych osób poprzednio pracowała w organizacjach pozarządowych. „Ale stwierdziliśmy, że to nam może nie wystarcza i może [w związku z tym – przyp. aut.] spółdzielnia”. Przekonują się jednak na co dzień, że nie jest to łatwy rodzaj organizacji do prowadzenia. Mają poczucie, że jest bardzo dużo przepisów, które ich ograniczają. „Z drugiej strony wymagane jest... wszystkie te walne i tak dalej. Mam poczucie, że to są bardziej skomplikowane procedury niż [sama – przyp. aut.] organizacja”. Rozmówczyni raczej z uśmiechem dodaje, że gdyby wcześniej wiedziała, jak to będzie, to nie jest pewna, czy by się zdecydowała, żeby prowadzić spółdzielnię. Liczyła też na możliwość pozyskania większych środków, „że od razu będą obowiązywały klauzule społeczne. Teraz to wchodzi dopiero, że tak powiem powoli. [...] Była grupa osób, która chciała z nami to współtworzyć, i były to osoby bezrobotne, które chciały rozpocząć pracę, ale to się nie udało, z powodu braku środków”.

W momencie przeprowadzania wywiadu organizacja znajduje się w kryzysowej sytuacji. Jednym z powodów jest to, że zawsze początek roku mają trudny. Dodatkowo rozmówczyni nie ma poczucia pewności, czy organizacja się faktycznie rozwija. „Mam taką nadzieję, że to jest tylko trudny moment”. Jednak przeważa poczucie, że jest dobrze: w końcu zatrudniają 11 osób.

Spółdzielnia prowadzi szkolenia, warsztaty, realizuje projekty, użycza sali. Realizowane są warsztaty kulinarne, z obsługi osób z niepełnosprawnościami, z kompetencji miękkich, budowania zespołu, asertywności. Prowadzona jest jeszcze kawiarnia, w której można coś zjeść, oraz catering.

Większość klientów i klientek to osoby z organizacji pozarządowych, jeśli chodzi o catering. W odniesieniu do szkoleń jest tak samo, aczkolwiek są inne instytucje czy firmy, w tym też urząd miasta. Z urzędu udało się pozyskać zlecenie, gdyż w zapytaniu ofertowym była klauzula społeczna.

Klauzule społeczne, jak widać, zaczynają funkcjonować. Można było otrzymać dodatkowe punkty za to, że jest się spółdzielnią, i głównie za to, że zatrudnia się osoby z orzeczeniem o niepełnosprawności. „Większość naszych pracowników ma orzeczenie, więc dostaliśmy dofinansowanie”.

Wyróżnikiem spółdzielni miało być skoncentrowanie się na tradycji i teraźniejszości dzielnicy miasta, w której działają. Chcą np. przygotować zestaw gadżetów związanych z dzielnicą – „ale jeszcze się tym nie zajęliśmy, chociaż od tego trochę wychodziliśmy. [...] Mało jest takiej oferty. Od razu myśleliśmy o miejscu, które będzie dostępne, bo mamy miejsce bez barier, mamy też toaletę przystosowaną”.

A zatem wśród działań spółdzielni, obok wymienionych, należy wspomnieć także o projektowaniu graficznym. „To jest w naszej jakby trzeciej gałęzi. [...] Realizowaliśmy taki duży projekt tutaj... To była taka kampania informacyjna, edukacyjna dla szkół podstawowych i ponadpodstawowych. [...] Mamy osobę, która była po grafice, po pedagogice, po doradztwie zawodowym, więc staraliśmy się jakby w tym kierunku iść”.

Spółdzielnia ma osobę, która zajmuje się promocją. Jest strona internetowa, profil na Facebooku, ulotki, promują się na portalu, gdzie mogą ogłaszać się organizacje pozarządowe. Pierwsi klienci to byli ich znajomi. Potem informacje przekazywano sobie pocztą pantoflową, nawet szybciej, niż zdążyli założyć stronę internetową. „Mieliliśmy poczucie, że mało jest takich miejsc, mimo wszystko w [stolicy regionu – przyp. aut.] jest duża konkurencja, jeśli chodzi o wynajem sal czy organizację szkoleń, ale niewiele jest miejsc dostępnych bez barier”.

Lokal otrzymali od miasta już niemal na starcie działalności. Był w całkiem dobrym stanie. Został na początku wyremontowany własnymi siłami.

Sukces spółdzielni to dla rozmówczynie sytuacja, w której członkinie i członkowie mają pracę i czerpią z niej satysfakcję.

Rozmówczynie wcześniej pracowała w organizacji pozarządowej i zajmowała się doradztwem i koordynacją działu doradztwa.

Wśród różnych czynników wpływających na powodzenie organizacji podkreśliłaby kwestię elastyczności. „My na początku zamierzaliśmy się zająć bardziej gadżetami, okazało się, że tutaj jakby jednak się nie znamy. To by był na początek zbyt duży koszt i zajęliśmy się cateringami, którymi w ogóle początkowo nie mieliśmy się zajmować. [...] Była jedna osoba, ale uznaliśmy, że to nie jest wystarczająco. Nie znamy też rynku. Bardziej znamy się mimo wszystko na cateringu czy też bardziej catering to jest coś, co jest poszukiwane. Także szybko takie badanie rynku dookoła, że nie te gadżety, a catering”.

Badanie rynku w tym zakresie polegało na pytaniach zadawanych liderom innych organizacji i rozmowach z nimi. Osoby, które pracowały w korporacjach, uruchomiły też swoje kontakty biznesowe. „Raczej to była sieć znajomych”.

Wśród elementów z listy najważniejsze to: sieć kontaktów, zintegrowany zespół, dobry pomysł na biznes albo zrozumienie potrzeb klienta. „My się na początku oparliśmy o tę sieć kontaktów. Zintegrowany zespół, to trzeba było do tego dochodzić. [...] Tak naprawdę na początku chęć działania w spółdzielni zgłaszało osiem osób. [...] Momentami było... nieprzyjemnie, dramatyczne rzeczy. Ja miałam poczucie, że ludzie mają trudność z tym, żeby wejść w rolę, że jednocześnie musisz być i pracownikiem, i pracodawcą, jako członek [spółdzielni – przyp. aut.], i mówili: »No zaraz, to ty jesteś właścicielką. Skoro jesteś prezeską«. I to było trudne”.

Jeśli chodzi o zrozumienie potrzeb klientów, to „my się staraliśmy. Po pierwsze robiliśmy ankiety, pytaliśmy ludzi, którzy przychodzili do nas na jakieś spotkania, warsztaty, czego by oczekiwali od tego miejsca. [...] Ale ja mam poczucie, że o tyle nieprofesjonalnie, że ta ankieta jakoś nie ewoluowała stale. Tylko to były

take rzuty, tą ankietę jakoś wyłożyliśmy, była przez miesiąc i później szybko żeśmy to zanalizowali i z ludźmi dużo rozmawiali”.

Złożoność przepisów prawa to dla rozmówczyni duża przeszkoda. Nie znosi papierów i jest to dla niej bardzo trudne. Jej zdaniem jest zbyt dużo takich procedur i rzeczy, których trzeba by się trzymać.

Braku wsparcia ze strony organów samorządowych nie odczuwają. Otrzymali lokal na preferencyjnych warunkach, mają też projekty od dzielnicy. Startują w konkursach.

Jako jedną z głównych przeszkód dodałaby do omawianej w badaniu listy „ten czynnik taki ludzki, bym powiedziała. To było dla mnie na przykład zaskakujące, że nam się wydawało, w sensie tym osobom, które zakładały, że osoby dorosłe, samodzielne są w stanie wziąć odpowiedzialność. A większość osób wychodziło z założenia, że nie, no zaraz, jak jestem pracowniczką, to znaczy, że ty jesteś pracodawcą, i ja czegoś od ciebie wymagam. Coś wspólnie robimy, tylko jednak podział ról. Nie wiem, dla mnie to było trudne i zaskakujące, że tak jest”.

Pytanie dotyczące potencjalnych różnic w zarządzaniu organizacją między kobietami i mężczyznami wywołuje u niej następująca refleksja: „Pewnie jest tak, mi się zdarzyło kilka razy, że: kto tu jest właścicielem, kto tu rządzi. Więc wychodziłam ja i pan mówi: »Nie, ale ja z jakimś panem poproszę«. [...] Moim zdaniem niektórzy mają bardzo silne stereotypy. Pani to może być kucharką... ale zarządza, że niby decyduje? [...] Naprawdę, to autentyczne sytuacje. [...] Ewidentnie chodziło o osoby, które kierują i zarządzają. Nie, wydaje mi się, że [jest jakaś różnica – przyp. aut.]. To chyba zależy. Znaczy na pewno zależy od kompetencji osoby”.

Jedna z cech, jakie powinien posiadać lider, to elastyczność. „Ja przynajmniej staram się tak podchodzić indywidualnie do każdego, co nie jest łatwe. Mam poczucie, że jednak trudno jest zarządzać tak różnorodnym zespołem jak mój, część osób ma orzeczenie o niepełnosprawności, różne dysfunkcje. Dwie osoby, które są samotnymi matkami. Nawet układanie grafiku pracy. »Pamiętaj, że ja to mam dziecko, więc mogę do którejś«. »A ja tego nie mogę. Pamiętaj, że ja dźwigać nie mogę«. Więc tutaj trzeba być i czujnym, ale też mieć taką świadomość, co rzeczywiście jest ograniczeniem, a co jest tylko pretekstem, żeby czegoś nie robić”. Kolejne cechy to umiejętność podejmowania decyzji, reagowania w trudnych sytuacjach, wiedza merytoryczna, prawna, finansowa.

Gdyby rozmówczyni miała scharakteryzować siebie jako liderkę, to wymieniłaby ciągle uczenie się, próby znalezienia złotego środka „między twardym zarządzaniem i pogonią za pieniędzmi a przyglądaniem się indywidualnym potrzebom osób”. Ma poczucie, że nie jest to łatwe. „Ja nie jestem taką osobą, która jest urodzoną liderką i zawsze wiedziała, że chce zarządzać. Nie, to trochę przypadek. Nie o to chodzi, że się nie identyfikuję z tą rolą. Ale jakby widzę swoje braki. I to jest tak, że mi się wydawało, że to się jakoś podszkolę, zajmę się rozwojem w tym kierunku. A na to nie ma cały czas czasu”. Charakteryzuje ją też wspomniana elastyczność

i szybka reakcja na rzeczy, które się pojawiają, zarówno w związku z wewnętrznymi procesami zachodzącymi w organizacji, jak i zewnętrznymi.

Czy rozmówczyni dobrze zarządza organizacją? „Średnio, bym powiedziała”. Twierdzi, że nie zna się na stylach zarządzania.

Podsumowanie

Spółdzielnia socjalna (studium przypadku 8) powstała w 2015 r., adresując swoją aktywność do osób z niepełnosprawnościami. Zatrudnienie to obecnie łącznie siedem i pół pełnych etatów. W opinii rozmówczyni spółdzielnia znajduje się w fazie rozwoju i na razie przeżywa jeszcze dość trudne chwile. Model działania opiera się na oferowaniu usług cateringowych, prowadzeniu kawiarni oraz warsztatów kulinarnych i poświęconych innym tematom, w tym np. opiece nad osobami z niepełnosprawnościami. Sukces organizacji już poniekąd się realizuje: członkinie i członkowie spółdzielni mają pracę oraz satysfakcję z niej.

Większość czynników sukcesu z analizowanej listy została podczas wywiadu oznaczona jako posiadająca relatywnie duży wpływ na powodzenie organizacji, jednak jeden czynnik jest zdecydowanym zwycięzcą oceny: jest to dobry pomysł na biznes (tabela 21). Po stronie czynników o najmniejszym znaczeniu znalazły się: dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami, innowacyjny produkt oraz konsekwencja w działaniu i realizacji celów organizacji. Do listy analizowanych czynników rozmówczyni zaproponowała dodanie elastyczności.

Tabela 21. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?

Czynnik	Nie ma wpływu <- - - - -> Ma duży wpływ						
	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8
Zintegrowany zespół						x	
Dobra atmosfera w pracy						x	
Lider z wizją					x		
Dobry menedżer						x	
Kwalifikacje zespołu						x	
Dobry pomysł na biznes							x
Wiedza o prowadzeniu biznesu					x		
Kreatywność właściciela i zespołu						x	
Lojalni klienci					x		
Sieć kontaktów					x		

1	2	3	4	5	6	7	8
Skuteczny marketing						x	
Dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami				x			
Upór w pokonywaniu trudności						x	
Innowacyjny produkt				x			
Zrozumienie potrzeb klientów						x	
Informacja zwrotna od klientów					x		
Konsekwencja w działaniu i realizacji celów organizacji				x			
Inne, jakie?	Elastyczność						

Źródło: opracowanie własne.

Wybór tylko trzech najważniejszych z podanej listy obejmuje: sieć kontaktów, zintegrowany zespół i dobry pomysł na biznes. Rozmówczyni chętnie by zmieściła w tym zestawieniu jeszcze zrozumienie potrzeb klienta.

Tabela 22. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?

Przeszkody w rozwoju	Zupełnie się nie zgadzam <-> W pełni się zgadzam						
	1	2	3	4	5	6	7
Złożoność przepisów prawa							x
Brak zainteresowania ze strony grup zagrożonych podjęciem pracy w organizacji	x						
Brak zainteresowania ze strony klientów			x				
Silna konkurencja ze strony przedsiębiorstw komercyjnych				x			
Słabo wykwalifikowany zespół	x						
Brak wsparcia ze strony organów państwa				x			
Brak wsparcia ze strony organów samorządowych			x				
Inne, jakie?	„Czynnik taki ludzki”						

Uwaga: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 7 – w pełni się zgadzam.

Źródło: opracowanie własne.

Podejście do oceny potencjalnych przeszkód w rozwoju organizacji wydaje się interesujące (tabela 22). Dominuje tylko jeden element z listy – jest to złożoność przepisów prawa, a rozmówczyni uzupełniła listę jeszcze o – jak to określiła – „czynnik taki ludzki”. Zupełnie nie zgodziła się z tym, że przeszkodą w rozwoju organizacji może być słabo wykwalifikowany zespół oraz brak zainteresowania podjęciem pracy ze strony osób wykluczonych.

Rozmówczyni zauważyła, że ludzie bardzo często inaczej oceniają liderów – mężczyzn i liderki – kobiety.

Dobry lider to dla niej lider przede wszystkim elastyczny i potrafiący podejść indywidualnie do każdego, co ma szczególne znaczenie w ich organizacji, a wiąże się ze specyficznymi ograniczeniami dyktowanymi przez różnorodne niepełnosprawności. Gdyby miała opisać siebie jako liderkę, to wskazałaby na to, że nieustannie stara się uczyć, że próbuje znajdować złoty środek pomiędzy „twardym zarządzaniem” a indywidualnymi potrzebami zaangażowanych osób.

Charakterystyka stylu zarządzania dokonana na bazie tabeli 23 nie zawiera większości maksymalnych ocen, dominują serdeczność i pełne zaufanie w relacjach, średnia dbałość o personel i konsultacyjny styl podejmowania decyzji. Należałoby zatem cały styl zarządzania określić jako konsultacyjny.

Rozmówczyni wybrała zdanie, które w jej opinii najbardziej ją charakteryzuje: Słucham często pracowników. Pytam ich: „Co sądzisz na ten temat?”

Tabela 23. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli)

Charakterystyka stylu zarządzania				
Dbałość o personel	brak dbałości	niska dbałość	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Stosunki: przełożony – podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	poprawne, dobre	serdeczne, pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	równowaga w stosowaniu nagród i sankcji	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: opracowanie własne.

Studium przypadku 9

Spółdzielnia socjalna istnieje od 2014 r., natomiast jej lokal gastronomiczny został założony dwa lata później dzięki pozyskanym środkom na jego uruchomienie. Pierwotny pomysł był taki, że to będzie miejsce sprzedaży prezentów „niezwykłej urody i talentu osób z niepełnosprawnością, żeby odwrócić nieco wizerunek rękodzieła niepełnosprawnych, bo przyzwyczailiśmy się do konkretnych rzeczy, że to słoik oklejany, takie tam”. Okazało się jednak, że nie są w stanie utrzymać się tylko z tej działalności, więc zorganizowano lokal gastronomiczny połączony ze sprzedażą rękodzieła wytwarzanego przez osoby z niepełnosprawnością.

Przez rok uczyli się w Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Pod opieką specjalistów mieli sami przygotować statut, biznesplan i plan marketingowy. Obronili się przed komisją konkursową i dostali dofinansowanie na początek działalności. Warunkiem było, aby w okresie dofinansowania powstał lokal. Na kilka miesięcy przed końcem tego okresu jeszcze nim nie dysponowali. Groziło im, że środki przepadną. „Przez ten rok i siedem miesięcy nie zasypywaliśmy gruszek w popiele, tylko szukaliśmy lokalu. Oczywiście wszyscy urzędnicy w mieście mówili »cudny pomysł, znakomita inicjatywa dla miast«. I spadać”. Wcześniej w budynku, w którym obecnie jest ich miejsce, zorganizowali za pośrednictwem związanej z nimi fundacji tzw. Szkołę Życia. „W momencie, kiedy mój syn kończył szkołę specjalną, rok przed tym, kiedy skończył, stworzyliśmy fundację, ponieważ wiedzieliśmy, że po skończeniu szkoły specjalnej oni, trójka osób, czyli trzy małżeństwa, że nasze dzieciaki są zdane właściwie na kąt domu i pilota od telewizora. A są na tyle sprawni i usamodzielnieni, że szkoda, żeby ich potencjał się marnował. I utworzyliśmy [Szkołę Życia – przyp. aut.] i zaczęli się uczyć. Najpierw były to trzy osoby, teraz jest ich ponad dwadzieścia. [Szkoła – przyp. aut.] tu, w tym budynku, na ostatnim piętrze ma swoje dwie salki”. Spółdzielnia była ciągle na etapie poszukiwania lokalu i „ludzenia się, że miasto dotrzyma obietnicy i że będziemy mieć lokal od miasta”. Ich podopieczni w tym czasie w tym budynku uczyli się, tu sprząтали i tu pomagali, np. przy organizowaniu imprez przez inną fundację, która ma w tej samej lokalizacji siedzibę. Fundacja ta miała w tym budynku również dodatkowe pomieszczenie. „Tacy strapieni właśnie siedzimy na ostatnim piętrze tego budynku i okazuje się, że cała nasza para w gwizdek, musimy oddać pieniądze, w ogóle co z nimi, z ludźmi, którzy wiedzą, że będzie spółdzielnia, że będą [usługi gastronomiczne – przyp. aut.]? I ktoś z tej fundacji... mówi: »A może chcecie tu, gdzie jest [to pomieszczenie – przyp. aut.]«”.

Spółdzielnia miała początkowo obiekty związane z tym, że to miejsce jest w znanej dzielnicy. „To jest dobrze i niedobrze, ponieważ jest taka konkurencja [...]. Ale z drugiej strony [to TA dzielnica – przyp. aut.] i to jest fajne. Ale z trzeciej strony wózki nie wejdą. Klient musi wejść po schodach i się zmusić... żeby wejść na pierwsze piętro. Więc będzie trudno z wypromowaniem tego miejsca, no bo wiadomo, że trzeba dokonać wyboru. [...] Ale się udało. Istnieje [...]”.

Spółdzielnia działa lokalnie, ale chciałaby mieć większy, nawet i globalny zasięg. Wysyłanie prezentów właściwie nie wiąże się z istnieniem granic. „Bardzo się cieszę, bardzo, bardzo, bardzo, kiedy przyjeżdżają do mnie, tutaj do spółdzielni, rodzice z Wrocławia, z Trójmiasta, z Częstochowy – to było w ubiegłym roku – którzy pytali, jak się zakłada [spółdzielnię – przyp. aut.] i czy warto zakładać, i że też chcą to zrobić”. Zainspirowali już powstanie jednej spółdzielni we Wrocławiu. „Oni się zastanawiali: czy spółdzielnia socjalna, czy stowarzyszenie. Nawet dałam im nasz statut, bo skoro my już mamy przepracowane pewne ścieżki”. Gdy rozmówczyni wspomina o tym, że ich działalność może być dla innych inspiracją, dodaje: „Ludzie z Wrocławia, z Gdańska, z Częstochowy... Jest mnóstwo takich ludzi. Gości, którzy przychodzą na kawę i herbatę, a potem się okazuje, że mają też gdzieś niepełnosprawność w rodzinie i też chcieliby coś takiego założyć i czy warto? Warto tysiąc razy! Tylko pod warunkiem, że trzeba dać wszystko z siebie, tysiąc procent!”.

Spółdzielnia zatrudnia osoby z niepełnosprawnością intelektualną – 10 osób, głównie na 1/4 etatu. Są to osoby obojga płci, między 20. a 33. rokiem życia. Nie ma rotacji pracowników. Raz tylko zwolnili dziewczynę za kradzież.

Rozmówczyni nie narzeka na sytuację finansową spółdzielni. „Powiem tak, gdybym ja nie była tu wolontariuszem od półtora roku, nie była piekarzem, kucharzem, marketingowcem i tak dalej, to byłoby ciężko. Byłabym bardzo niesprawiedliwa, gdybym powiedziała, że nam jest bardzo ciężko, bo to nieprawda. Wyrabiamy się i jeszcze mamy troszeczkę. Możemy sobie odłożyć na te miesiące wakacyjne, które są najgorsze. Nie wiedzieliśmy tego, że wakacje to jest straszna sprawa, to są najgorsze miesiące”. Nie chciałaby jednak zamykać miejsca na okres wakacyjny, żeby potencjalni klienci nie odchodzili zawiedzeni, gdyż potem mogą już nie wrócić i jeszcze przekazać informację o zamkniętych drzwiach innym. „Ja wiem, jestem PR-owcem”. Najpewniej jednak na okresy wakacyjne będą redukować obsadę.

Pomysł na działalność gospodarczą wynikał, jak można przypuszczać, z osobistej historii rozmówczyni. Gdy pojawiło się w rodzinie dziecko z niepełnosprawnością, „ja wiedziałam, że muszę zrobić. Jeszcze nie wiedziałam wtedy, co to będzie, ale wiedziałam, że muszę. Albo fundację, albo stowarzyszenie”. Po latach pojawili się sprzymierzeńcy: inni rodzice dzieci z niepełnosprawnością. „Może złudnie myślałam, może naiwnie, że tworząc taką spółdzielnię, gdzie oni są członkami spółdzielni, niepełnosprawni, i gdzie jeszcze członkiem prawnym jest fundacja, którą wcześniej założyliśmy, że jakoś obwarowaliśmy to, że może po naszym odejściu nikt nie zniszczy tego, co oni sobie zbudują”.

Nigdy wcześniej rozmówczyni nie prowadziła działalności gospodarczej. Czasem bywała producentem telewizyjnym, „ale to jest zupełnie inna działalność. Natomiast nigdy nie przypuszczałam, że to jest tak trudne i tak supersympatyczne zajęcie, jak prowadzenie takiej działalności. Jest to strasznie trudne fizycznie i psychicznie, ponieważ każdy człowiek jest inny, i żeby się tutaj przebić przez tą konkurencję, to trzeba naprawdę się nagłówekować i trzeba być dobrym. Dobrym trzeba być”. Nie wiedziała, czy chciała zakładać działalność gospodarczą, wiedziała tylko, że musi zorganizować pracę swojemu synowi. Myślała o kawiarni,

myślała o jakimś pensjonacie albo o hostelu. Te pomysły w końcu odrzuciła i udała się klubokawiarnia.

Oprócz kawiarni i sprzedaży prezentów część pracowników spółdzielni jest od kilku lat stałymi wolontariuszami przy wszystkich maratonach i biegach warszawskich. „Niezwykle cudnie się przygotowali do pracy... w stresie, nieraz w pośpiechu, a oni potrafią się zorganizować. Ja również jestem wolontariuszem. [...] Na każdym maratonie uczą się czegoś innego i to są niezwykle doświadczenia cenne dla nich, jako pracowników, i cenne dla ludzi, dla nich samych. Jeżeli oni podwyższają samoocenę, to są lepszymi pracownikami. To jest wszystko powiązane”.

Podopieczni mają zajęcia z angielskiego. Jeśli nie umieją czytać i pisać, to uczą się tylko porozumiewania. Są zajęcia z historii, z tańca towarzyskiego, jest teatr.

Klientem spółdzielni jest „powiedziałabym brzydko: każdy, czyli nikt. Naszym klientem są ludzie niezwykli. [...] Są osoby czynne zawodowo, są studenci, są osoby bardzo młode, które urwały się ze szkoły. Na górze jest miejsce, gdzie można położyć się z laptopem i popracować. Są rodziny, są osoby, które chcą zobaczyć niepełnosprawność, się z nią oswoić, bo się boją niepełnosprawności. I widać ten oddech ulgi, że to nie są żadne smoki wawelskie, tylko normalni ludzie, którzy są całkiem w porządku, jak widać”.

„W pracy... trzeba się ogarnąć, niestety jestem wymagająca”. Rozmówczyni sądzi, że pracownicy uważają, że najgorsze zmiany są właśnie z nią. „Ja uważam, że pięć godzin w warunkach ciepłarnianych, zawsze myślę, że nawet jak ja pięć godzin każę mu pracować na miarę ich możliwości, nie ponad, to im się nic nie stanie. A kiedy nas nie będzie, a będzie taka sytuacja, że będą musieli się znaleźć na otwartym rynku pracy, to nikt im nie da taryfy ulgowej. [...] Ale za to mają świadomość, że dzięki mnie, że to, co ja wytwarzam, piekę i tak dalej, to oni mają z tego pensję. Mają tą świadomość, tylko ja ich o tym nie informowałam, nie wiem, skąd mają”.

Rozmówczyni ma jeszcze taką obserwację: „Okazuje się, że w takiej małej zbiorowości, jak dziesięć osób, plus dziesięć z Akademii, czyli razem dwadzieścia, są te same mechanizmy jak w korporacji, w której pracowałam. Kolejność dziobania jest dokładnie taka sama, delegowanie poleceń słabszemu dokładnie takie samo. Kreowanie się na lidera identyczne”.

Od początku chcieli się wyróżniać na rynku, tak aby klienci, którzy raz przyjdą, już stale wracali. „Chcieliśmy taką ofertę cenową i jakościową, i to nie jest żadne mówienie sobie tam. Jeżeli ktoś przyjdzie na ciasto i wie, że to jest prawdziwe masło i prawdziwe jajka, prawdziwa czekolada, prawdziwe mango, prawdziwy mus malinowy do sernika... to wróci, bo doceni to, że to jest zdrowe, to, że to jest rękodzieło, to jest tu wypiekane, tu gotowane. I miałam rację, zakładając, że coś, co będzie dobre, ludzie docenią. Rzeczywiście tak. Jeżeli ludzie przychodzą specjalnie na to, żeby zjeść zupę domową, która jest codziennie gotowana, codziennie świeża. To taki jest model biznesowy. Ceny są do przyjęcia dla studentów, bo jeżeli zupa kosztuje dziewięć złotych, to jest to do przyjęcia na każdą kieszeń i... [w tej dzielnicy – przyp. aut.]”.

Jednak do ekonomicznej sytuacji spółdzielni nie odnosi słowa „sukces”. Jej zdaniem sukcesy dzieją się w sferze realizacji społecznych celów organizacji. „Dla mnie sukcesem był [imię – przyp. aut.], chłopak, który przyszedł rok temu. I właściwie ja myślałam, że niewiele z tego wyjdzie, ponieważ on zupełnie nie wiedział, co to jest szklanka, co to jest kubek, talerzyk, on nigdy nie odkurzał, nie poruszał się samodzielnie po mieście, nigdy nie był w sklepie, nie robił zakupów. [Imię – przyp. aut.] dziś, po roku, jest po prostu bossem. Potrafi sam się poruszać po mieście, chodzi na zakupy, bierze fakturę, on nie umie czytać i pisać, a potrafi sobie z grafiku wyczytać, kiedy ma dyżur i kto ma dyżur. Nie wiem, jak on to robi, ale czyta. Ja nie wiem, jak on to robi, bo nie potrafi czytać. [...] Jego mama mówi, że to się cud wydarzył. Po prostu to jest sukces”.

Sukcesem jest dla niej także to, że przychodzą ludzie. A zespół pracowników „jest zintegrowany, cudny”.

Prowadzenie restauracji jest powierzone menedżerce. „Ona na etacie jest, na trzy czwarte etatu, i jest super dziewczyną. [...] Prowadziła z nimi zajęcia z tańca towarzyskiego, zanim otworzyła kawiarnię, nabrała umiejętności i potem zgadaliśmy się, że ona kiedyś prowadziła, pracowała w klubie. I ja mówię: słuchaj, nie zapłacę ci tyle, ile miałaś w klubie, ale czy zechciałabyś tutaj... Ja dopiero później zorientowałam się, że po prostu nie mieliśmy zielonego pojęcia o prowadzeniu gastronomii i tak dalej. I los zesłał nam [imię – przyp. aut.]”.

Pomysł na dobry biznes jest kluczowy dla sukcesu działalności gospodarczej, ale uwagi rozmówczyni można interpretować dwojako. „Trafny pomysł, powiedziałabym, taki, który strzela w całą tarczę. Trzeba mieć odwagę marzyć, powiedziałabym. Nieraz marzenia można sobie zrealizować, ale czy dobry pomysł na biznes? [...] Jeśli ma się dobry pomysł, który wypali, to jest czynnikiem [sukcesu – przyp. aut.]”.

W spółdzielni stawiają też na dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami. „Przyszedł człowiek, który na imprezy balony nam helem pompuje. I ja po prostu, to jest normalne, ja zapytałam, czy chce kawę. A on się zdziwił, że po raz pierwszy ktoś mu proponuje kawę. Bo on tylko przychodzi z balonami. W każdym bądź razie, po tym, jak dałam mu kawę, on przychodzi z tymi balonami i te balony są u nas zamiast dwadzieścia cztery godziny, tydzień. Są świeże i wiszą”.

Do listy czynników sukcesu dodałaby zdrowie. „Do tego wszystkiego trzeba mieć superzdrowie, zdrowie psychiczne i fizyczne, i uśmiech”.

Wśród trzech najważniejszych czynników sukcesu wymienia dobry zintegrowany zespół. „Nawet jak jest kicha tak zwana, czyli coś się dzieje, to przebrniemy przez to. A nawet jeżeli dzieje się źle, to w takich sytuacjach, kiedy nie ma gości, co tu robić, nie płacemy, tylko wyciągamy wnioski z wakacji. Że wiadomo, że w wakacje jest sezon martwy, w związku z czym zbieramy cały rok na to, żeby później nie martwić się, że nie mamy na ZUS, albo myślimy »o rany, co tu będzie, jak to będzie«?”

Obecnie sami się utrzymują, nawet w tym najgorszym okresie letnim. Z dotacji dwukrotnie finansowali remonty.

Rozmówczyni w spółdzielni formalnie nie pracuje, jest wolontariuszką. Jest przekonana, że szczęście się do nich uśmiecha. „Nie robimy żadnych przekrętów, jesteśmy czytelni”. Wspomagał ich finansowo współzałożyciel jednego z banków. „W momencie, w którym naprawdę byliśmy w kropce, przyszedł człowiek... i przez rok nas sponsorował na tyle, że mogliśmy ten pierwszy rok przejść suchą stopą. I powiedział: »zawsze wam pomogę, ponieważ nie możecie upaść«. Taka sytuacja to jest jak w filmie”. Gdy remontowali podłogę do sali tanecznej, kosztowało to 5,5 tysiąca zł. Znajomy, który robił remont, powiedział, że poczeka na zapłatę, gdy spółdzielnia będzie miała pieniądze. „I przyszedł właśnie ten gość. Ja nie wiedziałam, kto to jest. I po kilku dniach zadzwoniła asystentka tego człowieka, ja nie wiedziałam, że to ten, i [mówi – przyp. aut.] że jest gościem państwa kawierni i chce przekazać pieniądze, i okazało się, że to jest pięć i pół tysiąca, tyle, ile kosztowała podłoga”.

Rozmówczyni ma ogólnie pozytywne nastawienie do świata. „Ja uważam, że pozytywna energia nakręca pozytywną energię. U mnie szklanka zawsze do połowy pełna. Może nawet ktoś by pomyślał, że jestem troszeczkę nienormalna, że z czego mam się cieszyć, że po dwanaście godzin pracuję i nic z tego nie mam. A mam z tego taką frajdę, jakiej nigdy nie miałam w życiu”.

Rodzice podopiecznych też są członkami spółdzielni. Jednak ich zaangażowanie często nie jest duże. „Nie wkładają tyle, z różnych powodów. Bo nie chcą. Bo nie mogą. Są bardzo czynni zawodowo. Mają swoje biznesy. Ale to, że ja... Nie wkładają proporcjonalnie, ale nikt nie mówił, że będzie sprawiedliwie”.

Spółdzielni doskwiera niestabilna sytuacja związana z lokalem. Istnieje zagrożenie, że zmieni się podmiot, który będzie decydował o przedłużeniu wynajmu. „Trzeba z powrotem drogę wykonać: urząd miasta i marszałek województwa... Fundacja, z którą my podpisaliśmy porozumienie będzie budynek wynajmować. Niestabilność...”.

Złożone przepisy prawa to zdaniem rozmówczyni nie jest przeszkoda w prowadzeniu działalności. „Trzeba tylko po prostu znać. [...] Nie zmienimy prawa, musimy je przestrzegać. Możemy tylko powiedzieć, że jest głupie, ale i tak musimy go przestrzegać”.

Jest duże zainteresowanie ze strony grup zagrożonych podjęciem pracy w organizacji. „Wielkie jest zainteresowanie. Tyle osób czeka w przedpokoju. Głupio mi, że muszę tak odmawiać. Muszę mówić, że jeszcze nie, że za chwilę”.

Jest też spore zainteresowanie ze strony klientów. „Jest cudnie, ktoś tam przyniósł patelnię, bo miał za dużo. Ktoś tam przyniósł lampę. Goście, których nie znam”.

Zapytana, czy według niej istnieją różnice w zarządzaniu między kobietami i mężczyznami, odpowiada krótko: „Nie! Albo ktoś dobrze zarządza, albo źle!”.

Wśród cech dobrego lidera wymienia: wiarę w to, co się robi, pracowitość i upór. „Trzeba oddawać siebie w pełni. Żeby być liderem. trzeba być prawdziwym, bo jeżeli się mówi, co ja zrobię dla was i tak dalej, i to jest tylko w sferze mówienia, to nie jest się liderem”.

Uważa się za dobrego lidera i tak opisuje siebie: „Jestem silna. Nie łamię się. Szklanka do połowy pełna. Jestem czasem niecierpliwa, w sensie: dlaczego tak szybko czasami nie łapią moi podopieczni tego, co ja od nich wymagam i czego ich uczę, dlaczego po dziesięć razy muszę to samo przypominać, czemu leją mydło do mycia, zamiast płyn do płukania, myjąc podłogę, bo im się mylą kolor, a nie chce się im przeczytać. I wtedy rzeczywiście potrafię być niesympatyczna, ale nie obrażam ich. Czy ja jestem liderem?... Po trosze samozwańczym. [...] Jeśliby nie było lidera, to nie utrzymałaby się nasza organizacja. [...] Jestem liderem, który oddaje się na tysiąc procent. Ja nie odpuszczam sobie, ale im też nie odpuszczam”.

Jej styl zarządzania charakteryzuje się wysoką dbałością o personel. „Interesuje mnie, dlaczego ktoś ma zły humor. Interesuje mnie, dlaczego przyszedł w kurtce wiosennej, kiedy jest minus dwadzieścia stopni. Interesują mnie takie rzeczy”. Do relacji przełożony – podwładny stosuje mieszane podejście: „Muszą zachować oni dystans do mnie, a ja do nich. Nie mogę ich pieścić i dopieszczać. Jednocześnie muszę ich chronić. To jest skomplikowane. To nie jest korporacja, gdzie wiadomo, że tu musi być: dziel i rządź. Tu jest inna materia. Uśredniając [jest to podejście – przyp. aut.] serdeczne, ale z ograniczonym zaufaniem”.

W repertuarze procesów motywacyjnych są premie, nagrody i pochwały. „Dla nich powiedzenie: »bardzo ci dziękuję za ten dyżur dzisiejszy, byłeś cudny«; albo: »super mi pomogłeś«. Ja zawsze dziękuję za dyżur, zawsze. Albo dziękuję za dyżur, albo mówię: »Słuchaj, dzisiejszy dyżur nie wyszedł ci, ale wyszło to i tamto«... Równowaga. Kij i marchewka w równym stopniu”.

Podsumowanie

Spółdzielnia socjalna (studium przypadku 9) powstała w 2014 r., rozpoczynając działalność na rzecz osób z niepełnosprawnością intelektualną. Łącznie ma obecnie 10 pełnych etatów. Sytuacja organizacji nie pozwala na razie rozszerzyć tej działalności, co byłoby możliwe, jeśli chodzi o potencjalnych chętnych. Rozmówczyni jest relatywnie zadowolona z sytuacji finansowej spółdzielni. Kierunek działania organizacji wziął się z osobistych doświadczeń rozmówczynie z własnym dzieckiem z niepełnosprawnością. Osoby z niepełnosprawnością intelektualną zatrudnione są przy realizacji usług gastronomicznych w kawiarni i przy sprzedaży prezentów. Sukces przedsięwzięcia dla rozmówczynie jest skorelowany z zyskiwaniem samodzielności przez podopiecznych.

Oceny siły wpływu różnych czynników sukcesu organizacji prezentują bardzo płaską skalę (dlatego nie ma potrzeby zamieszczenia odnośnej tabeli). Jedynie kwalifikacje zespołu są ocenione nieznacznie niżej. Do gotowej listy rozmówczynie dodała „Zdrowie” jako jeden z kluczowych czynników sukcesu. Jej zdaniem najważniejsza pozycja na liście to dobry, zintegrowany zespół. Z takim zespołem niestraszne są żadne problemy.

Dwie pozycje na zaproponowanej liście przeszkód dla rozwoju organizacji uznane zostały za nieistotne: brak zainteresowania ze strony klientów oraz brak zainteresowania podjęciem pracy w organizacji wśród osób wykluczonych (tabela 24).

Tabela 24. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?

Przeszkody w rozwoju	Zupełnie się nie zgadzam <-> W pełni się zgadzam						
	1	2	3	4	5	6	7
Złożoność przepisów prawa							x
Brak zainteresowania ze strony grup zagrożonych podjęciem pracy w organizacji	x						
Brak zainteresowania ze strony klientów	x						
Silna konkurencja ze strony przedsiębiorstw komercyjnych							x
Słabo wykwalifikowany zespół							x
Brak wsparcia ze strony organów państwa							x
Brak wsparcia ze strony organów samorządowych							x

Uwaga: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 7 – w pełni się zgadzam.

Źródło: opracowanie własne.

Dobry lider to dla rozmówczyni ktoś, kto wierzy w to, co robi, jest pracowity i uparty, ktoś, kto oddaje w pełni siebie i jest prawdziwy, zamienia zamierzenia w rzeczywistość. Dla niej nie ma różnic w tym względzie między kobietami i mężczyznami („albo ktoś dobrze zarządza, albo źle”).

Jej opis siebie samej jako liderki pokazuje osobę, która jest silna, wszędzie szuka pozytywów, jest też czasem niecierpliwa, przez co może być niesympatyczna, ale nie przekracza wówczas granic i nie obraża personelu. Uważa, że jest liderem samowolnym, gdyż ktoś musiał się zająć prowadzeniem spraw organizacji.

Charakterystyka jest stylu zarządzania wskazuje na wysoki poziom relacji z podwładnymi oraz partycypację w zarządzaniu (tabela 25). System motywacji prezentuje równowagę w kwestii stosowania sankcji i nagród. Dominują zatem elementy stylu partycypacyjnego.

Tabela 25. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli)

Charakterystyka stylu zarządzania				
Dbałość o personel	brak dbałości	niska dbałość	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Stosunki: przełożony – podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	poprawne, dobre	serdeczne, pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	równowaga w stosowaniu nagród i sankcji	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: opracowanie własne.

Rozmówczyni wybrała następujące zdanie, które w jej opinii najbardziej ją charakteryzuje: Jestem empatyczna, zależy mi na harmonii w zespole. „Ludzie przede wszystkim”.

Studium przypadku 10

Spółdzielnia socjalna powstała w 2011 r. Działa na obrzeżach stolicy regionu i w okolicach. Zatrudnia 45 osób, głównie kobiety i dwóch mężczyzn, w wieku od dwudziestu kilku do pięćdziesięciu kilku lat. Zatrudnieni mają różne wykształcenie. Z racji obszaru działalności, którym jest oświata, część kadry musi mieć wykształcenie wyższe, a nauczyciele mają na koncie nawet kilka studiów podyplomowych. Część kadry to osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. Rotacji pracowników nie ma, odejścia są sporadyczne.

Rozmówczyni jest zadowolona z sytuacji finansowej spółdzielni.

Przygoda ze spółdzielnią rozpoczęła się od grupy przyjaciół, którzy chcieli „wspólnie coś zrobić”. Po poszukiwaniach znaleźli formułę spółdzielni socjalnej, która wydawała się odpowiadać ich potrzebom.

Organizacja prowadzi dwa przedszkola i dwa żłobki. W momencie wywiadu spółdzielnia otwiera poradnię pedagogiczno-psychologiczną dla dzieci.

To, czym organizacja chciała wyróżnić się na rynku, kształtowało się powoli. „Teraz mamy po prostu doświadczenie i wiemy, o co w tym chodzi, kiedyś nie mieliśmy pojęcia w ogóle. Natomiast od początku wiedzieliśmy, że mamy konkurencję, i albo będziemy dobrzy, albo nas nie będzie. I gdzieś od początku mieliśmy coś takiego, że będziemy tworzyli nową jakość w edukacji”.

Postanowili zająć się dziećmi niepełnosprawnymi, integracją ich wśród dzieci „normatywnych”. „I dla nas było ważne, żeby te dzieciaki dostały to, co naprawdę mogą dostać. My zdajemy sobie sprawę i na to uczulam każdą osobę z personelu, że te dzieci nigdy nie będą miały takiej plastyczności umysłu jak w tym wieku. To się u nich już nie powtórzy, więc albo my im coś damy, albo tego nie da im nikt”. Rozmówczyni uważa, że w tym zakresie im się udało. Ma informację zwrotną od rodziców, że są najlepszym przedszkolem, „i chcą do nas, jak mamy teraz rekrutację”.

Rozmówczyni upiera się, że nie mają żadnego modelu biznesowego. Nigdy nie mieli takich elementów planowania biznesu jak biznesplan, a nawet właściwie planowania jako takiego. „Dlatego my nie jesteśmy dobrym materiałem, ja sobie zdaję sprawę z tego, żeby być wzorcowym”. Nigdy nie było planu B na wypadek niepowodzenia. „Nie było czegoś takiego... [jak] jakieś zapasy finansowe”.

Postanowili, że założą przedszkole, wcześniej nie mając w ogóle doświadczenia. Rozmówczyni była dyrektorem administracyjnym w klinice medycznej. Zdecydowała się porzucić dotychczasową pracę. Najpierw zajmowali się dziećmi w formie działalności gospodarczej swojego znajomego. Nie wiedzieli, jaką najlepszą prawnie formę wybrać. I w końcu założyli spółdzielnię. Trochę trwało, zanim działalność się rozkręciła. Zaraz po powstaniu nawet jeszcze nie otwierali ksiąg rachunkowych. W pewnym momencie przestali nawet pracować z dziećmi. „Nasza znajoma... zadzwoniła do mnie i powiedziała »słuchaj, ktoś chce sprzedać przedszkole«. My nie mieliśmy ani złotówki, ani niczego. [...] Zaproponowano nam przedszkole razem z dziećmi, razem z wyposażeniem, żeby je przyjąć. Całe wyposażenie za darmo! Coś, co się nie zdarza! Coś, co nie istnieje!”. Mieli, mówiąc słowami rozmówczyni, pięć minut na podjęcie decyzji. „Gdybyśmy mieli dziesięć minut, to byśmy w to nie weszli, bo byśmy zaczęli rozumieć, że nie mamy wykształcenia, nie mamy wiadomości, nie mamy wiedzy, nie mamy pojęcia kompletnie, co z tym robić. [...] Ale że nikt nam nie dał czasu na to, żeby uświadomić sobie, że nic nie wiemy, no to w to weszliśmy i się zaczęło”. Przy tej okazji rozmówczyni powtarza, że zupełnie nie powinni służyć za wzorzec.

Klienci spółdzielni dowiadują się o nich pocztą pantoflową. Mają profil na Facebooku. Ustawili też kilka banerów. Okazało się, że są jedynym przedszkolem integracyjnym w okolicy, a tak naprawdę nikt o nich nie wiedział. Mają ciągle wolne miejsca, ale nie stanowi to dla nich problemu, gdyż z dotychczasowego obłożenia potrafią się utrzymać. W tej chwili brakuje spółdzielni czterech pracowników. Dzień przed wywiadem dwie osoby były na rozmowie kwalifikacyjnej, ale nie zakończyły się one sukcesem. „To wynika z odległości oraz sytuacji na rynku w dużej mierze”.

Czasem współpracują z fundacjami, np. przy organizacji pikników. Czasem wychodzą na zewnątrz, na spotkania, konferencje. Jednak nie bardzo mają czas na taką aktywność. „Mamy full roboty, mimo wszystko”.

Zapytana o to, czym dla niej jest sukces przedsiębiorstwa, odpowiada: „nie wiem”. „Ja się przy tym dobrze bawię. Jasne, czasem jest tak, że raz na jakiś czas jest taka sytuacja, która powoduje, że wiem, za co biorę pieniądze, bo jest megastresująca, konfliktowa sytuacja. [...] A sukces? Naprawdę nie wiem. Mi jest ciężko zdefiniować. Chyba to, że zawsze we wszystko, co robimy, wkładamy jakieś tam serce i chcemy, żeby to, co robimy, do czego przykładamy ręce, żeby to było jak najlepiej zrobione”.

Mają ok. 130 dzieci, czyli około 260 rodziców. W ich przypadku to często praca nie tylko z dziećmi, ale też i z rodzicami, którzy bywają różni. Wielu bywa bardzo roszczeniowych, inni są bardzo pomocni i współpracujący.

Rozmówczyni twierdzi, że nie mają menedżera. „Zarządzam. Wszystko do kupy. Ciężko powiedzieć, żeby to było menedżerstwo. Ostatnio usłyszałam takie zdanie, że jak będę chciała położyć spółdzielnię, to mam zatrudnić menedżera”.

Do listy czynników determinujących sukces respondentka dodałaby księgowość. Gdyby miała wybrać, to wskazałaby jako trzy najważniejsze czynniki: dobrą atmosferę, lidera z wizją i księgowość. „Ludzie będą chcieli przychodzić, jeżeli będą mieli dobrą atmosferę, zawsze ludziom powtarzam: to wy twórzcie dobrą atmosferę. Na osiem godzin przychodzić to jest kawał waszego życia. Jeżeli będziecie przychodzili tutaj i siedzieli smętni, bo macie kłótnie w zespole, to tak naprawdę przestaniecie chcieć pracować. To się odbije na dzieciakach, na rodzicach, to się odbije na tym, że rozstaniemy się, bo to jest wasze życie. Jeżeli jest dobra atmosfera, to ludzie zaczynają być kreatywni, chce im się. Ale ludzie muszą być świadomi, że to oni to tworzą, a nie ona zostanie im stworzona. Tylko trzeba im też dać warunki do tego”. Do rozmówczyni pracownicy mogą przyjść porozmawiać, ma z nimi normalne relacje. „Ja się cieszę, jak dziewczyna przychodzi i mówi, że »ja jestem w ciąży«. A ja mówię, żeby się cieszyła. Ja wiem, że dla mnie to jest problem, ale ty będziesz miała dziecko. Ja wysyłam pracowników, którzy są chorzy, żeby szli na zwolnienie, bo to się na nich odbije”. Z częścią starych pracowników jest na ty. „Ja pracowników przytulam. Każę im się wybeczeć, bo czasami trzeba, i ja to wiem. I oni mogą przyjść i powiedzieć o wszystkim”.

Rozmówczyni nie lubi sformułowania „lider z wizją”. „To jest jakieś absurdatne, u nas nigdy wizji nie było. [...] Ktoś musi to prowadzić, na mnie padło, mówi się trudno. Musi być osoba, która powie w pewnym momencie: OK, ty się nie zgadzasz, ale ja decyduję i będzie tak. Bo większość też już przerobiliśmy. Jak większość podejmuje decyzje, to nie zawsze ma rację”. Jej zdaniem, gdy większość podejmuje decyzję, to zazwyczaj jest tak, że „jest jedna osoba, która głośno krzyczy, a reszta jest wycofana”. Bez lidera, który wie, czego chce i wszystkim zarządza, wszystko się „rozplywa”.

Gdy jest mowa o posiadaniu celu lub strategii, rozmówczyni opisuje jedynie realizację konkretnego pojedynczego pomysłu, czyli powstania poradni, i drogę,

jaką trzeba było przejść od pomysłu do jego realizacji. „Otworzymy poradnię tutaj. Stwierdziliśmy, że mamy terapeutów wśród personelu, więc tak naprawdę mamy narzędzia, mamy gabinety wyposażone. To dlaczego nie wykorzystać jeszcze do kolejnego działania”. Poradnia jest przeznaczona także dla dzieci, które nie uczęszczają do placówek spółdzielni. Na podstawie informacji zwrotnej od rodziców i innych osób uznali, że będzie to zaspokajało konkretną potrzebę.

Księgowość, dodatkowy element na liście czynników sukcesu, okazuje się być elementem „świętego spokoju”. „Ja mam fantastycznego księgowego, ja nie martwię się, [imię – przyp. aut.] przyjeżdża, zabiera dokumenty. To jest ważne dla mnie. Można zrobić całą firmę do pierwszej z brzegu kontroli. Myśmy mieli kontrole sanepidowskie, zusowskie, mieliśmy kontrole projektów, jednego, drugiego i kwestie księgowe zawsze były w porządku. A na tym ja się kompletnie nie znam i nie mam zamiaru się znać”.

Rozmówczyni nie chce dodać nic do listy potencjalnych przeszkód w rozwoju organizacji. „To jest tak, problemy są od tego, żeby je rozwiązywać, a nie żeby nad nimi płakać ani o nich gadać. Więc problemy rozwiązujemy i idziemy dalej”.

Zapytana o istnienie potencjalnych różnic w podejściu do zarządzania organizacją przez kobiety i mężczyzn odpowiada następująco: „Nie mam bladego pojęcia. Pewnie tak, faceci inaczej myślą, ja wiem, że to jest frazes, ale nie mam pojęcia... Ja nie mam absolutnie żadnego wykształcenia, jeśli chodzi o zarządzanie. A na etatach mamy trzydzieści siedem, teraz zatrudniam kolejne osoby, prawie czterdzieści osób. [...] Myślę, że faceci bardziej biznesowo podchodzą, ale myślę, że i kobiety biznesowo podchodzą. Są i takie podejścia, i takie. Nie wiem”.

Gdy pada pytanie o to, jakie cechy powinien mieć dobry lider, okazuje się, że rozmówczyni nie jest jednak bez doświadczenia. „Pierwsza moja praca, gdy zarządzałam ludźmi, dostałam propozycję, żeby zarządzać zespołem, przyjąłam ją, ale nie wiedziałam, jak się zarządza. Dziesięcioosobowy zespół. Pierwszy raz”. Okazuje się, że refleksje na temat zarządzania ludźmi mają u niej korzenie religijne. „Trzeba być człowiekiem i widzieć w drugiej osobie człowieka. Jeżeli mówimy o tym, że ja jestem dobrym liderem: ja nie mam pojęcia, jaka jest definicja dobrego lidera. [...] Ja mogę tylko powiedzieć, że jeżeli prowadzę spółdzielnię, jeżeli mam takie, a nie inne efekty, [to – przyp. aut.] na rynku moglibyśmy być postrzegani jako spółdzielnia, która osiągnęła sukces. Bo w tej działce tego typu spółdzielnia, że w ogóle funkcjonuje tyle czasu, to już jest sukces, że zatrudniamy tyle osób, że obroty mamy powyżej dwóch milionów rocznie, to jest to sukces”. W związku z tym z jej perspektywy kluczowe są relacje międzyludzkie. „Ja rozmawiam z człowiekiem i czytam tego człowieka, i widzę jego ból, widzę jego problemy, widzę, jak się wycofuje. Miałam ostatnio rozmowę i pytam się, dlaczego się pani tak denerwuje, to jest tylko rozmowa o pracę, a ona mi płacze, bo potraktowałam ją jak człowieka, jak normalną osobę i to jest to. Trzeba widzieć w człowieku człowieka, a nie pracownika, kogoś, kto przynosi nam dochód. Za każdym człowiekiem kryje się jego rodzina, jego problemy. To, że właśnie się z kimś rozstał, albo to, że właśnie z kimś jest. To, że jemu ktoś zmarł albo że urodziło jej się

dziecko. Przyszła dziewczyna i powiedziała, że jest w ciąży, i ja się rozplakałam ze szczęścia, a ona ze strachu, że ją opierniczę, bo tak są traktowani ludzie. Nie u nas! My zwolniliśmy nauczycielkę dlatego, że panią od sprzątanía traktowała jak sprzątaczkę, wywyższając się. A to jest coś, czego ja nie toleruję, poniżanie drugiego człowieka”.

Przy okazji zastanawiania się nad dbałością o personel rozmówczyni opisuje działania spółdzielni: „Wysyłamy ludzi ze dwa, trzy razy w roku na imprezy integracyjne. Teraz zespoły idą razem do teatru z okazji Dnia Kobiet i chłopak jeden, który jest u nas nauczycielem, z okazji Dnia Chłopaka idzie razem z nimi. My to dofinansowujemy, oni mają tańsze bilety. Finansujemy to, bo wiemy, że ludzie muszą ze sobą rozmawiać i muszą... wyluzować i powiedzieć sobie prawdę. Tak to jest”.

Jej styl zarządzania oprócz dbałości o zatrudnionych cechuje także partycypacyjny styl podejmowania decyzji. „Decyzje w grupach, na ich poziomie, oni sami podejmują. Mają bardzo dużą wolną rękę. [...] Moim zdaniem, ludzie na swoich poziomach mają całkowicie wolną rękę. Mamy metodyka, który sprawdza, jak wszystko funkcjonuje, i koryguje”.

Sankcje w systemie motywowania są bardzo rzadkie. „Nie pamiętam, żeby były kiedykolwiek. Ludzie z reguły co roku dostają premie. Wszyscy dostają, bo to, że my idziemy do przodu i mamy dobre opinie, to nie jest moja zasługa, tylko to jest zasługa dziewczyn na salach. Rodzice nie przyprowadzają tutaj dzieci ze względu na dyrektora, a już na pewno nie ze względu na prezesa, tylko ze względu na dziewczyny, które są na salach. [...] Jeżeli na sali nie dostaną zaufania, bezpieczeństwa, to tutaj dyrektor nie pomoże”.

Podsumowanie

Spółdzielnia socjalna (studium przypadku 10) powstała w 2011 r. i spośród opisywanych organizacji ma najliczniejszy stan zatrudnienia sięgający aż 45 etatów. Część kadry to osoby wykluczone. Część to kadra pedagogiczna. Spółdzielnia prowadzi dwa żłobki i dwa przedszkola integracyjne dla dzieci z niepełnosprawnościami. Uruchamiana jest poradnia psychologiczna. Organizacja jest zadowolona z sytuacji finansowej. Rozmówczyni uważa, że ich działania wymykają się klasycznemu opisowi w kategoriach zarządzania – działają raczej spontanicznie, bez planowania i biznesplanu. Sukces organizacji utożsamia głównie z ich satysfakcją z realizacji podjętych działań.

Dopełnia tego obrazu zdyskwalifikowanie wiedzy o prowadzeniu biznesu jako czynnika sukcesu organizacji (tabela 26). Inne czynniki związane z zarządzaniem zostały również ocenione jako obojętne (oceny pośrodku skali). Uwaga rozmówczyni skupia się natomiast na funkcjonowaniu zespołu w dobrej atmosferze, na liderze z wizją i uporem w pokonywaniu trudności oraz zrozumieniu potrzeb klientów. Do licznych innych elementów, które ten wpływ na sukces firmy mają duży, zdecydowała się dodać księgowość.

Tabela 26. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?

Czynnik	Nie ma wpływu <- - - - -> Ma duży wpływ						
	1	2	3	4	5	6	7
Zintegrowany zespół							x
Dobra atmosfera w pracy							x
Lider z wizją							x
Dobry menedżer				x			
Kwalifikacje zespołu							x
Dobry pomysł na biznes				x			
Wiedza o prowadzeniu biznesu	x						
Kreatywność właściciela i zespołu					x		
Lojalni klienci				x			
Sieć kontaktów					x		
Skuteczny marketing					x		
Dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami				x			
Upór w pokonywaniu trudności							x
Innowacyjny produkt				x			
Zrozumienie potrzeb klientów							x
Informacja zwrotna od klientów						x	
Konsekwencja w działaniu i realizacji celów organizacji						x	
Inne, jakie?	Księgowość						x

Źródło: opracowanie własne.

Trzy kluczowe czynniki sukcesu to jej zdaniem: dobra atmosfera, lider z wizją i księgowość.

Ocena potencjalnych przeszkód w rozwoju organizacji pokazuje również sporylaryzowany obraz (tabela 27). Główne przeszkody to złożoność przepisów prawa oraz, co ciekawe, zważywszy na wielkość zatrudnienia, brak zainteresowania podjęciem pracy w organizacji przez osoby wykluczone. Rozmówczyni raczej nie zgadza się, że przeszkodą w funkcjonowaniu firmy jest brak wsparcia ze strony państwa i samorządu oraz brak zainteresowania ze strony klientów. Kwestię przeszkód w realizacji celów organizacji kwituje stwierdzeniem, że problemy są po to, żeby je rozwiązywać.

Tabela 27. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?

Przeszkody w rozwoju	Zupełnie się nie zgadzam < -> W pełni się zgadzam						
	1	2	3	4	5	6	7
Złożoność przepisów prawa							x
Brak zainteresowania ze strony grup zagrożonych podjęciem pracy w organizacji							x
Brak zainteresowania ze strony klientów		x					
Silna konkurencja ze strony przedsiębiorstw komercyjnych				x			
Słabo wykwalifikowany zespół				x			
Brak wsparcia ze strony organów państwa		x					
Brak wsparcia ze strony organów samorządowych		x					

Uwaga: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 7 – w pełni się zgadzam.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 28. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli)

Charakterystyka stylu zarządzania				
Dbałość o personel	brak dbałości	niska dbałość	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Stosunki: przełożony –podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	poprawne, dobre	serdeczne, pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	równowaga w stosowaniu nagród i sankcji	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: opracowanie własne.

Rozmówczyni uważa, że dobry lider to taki, który jest człowiekiem i widzi w drugiej osobie człowieka.

Twierdzi, że nie ma żadnego wykształcenia, jeśli chodzi o zarządzanie. Uważa, że z pewnymi zastrzeżeniami można by uznać, że jest dobrym liderem ze względu na efekty działania: wielkość zatrudnienia, wielkość obrotów, lata nieprzerwanej działalności. Gdy ma opisać siebie jako lidera, przedstawia wydarzenia, które pokazują ją jako osobę przede wszystkim empatyczną.

Tabela podsumowująca jej styl zarządzania prezentuje konsultacyjno-partycypacyjny tryb podejmowania decyzji oraz wysoki poziom relacji z ludźmi, za którym idzie bardzo silna atmosfera solidarności (tabela 28). Rozmówczyni wybrała zdanie, które w jej opinii najbardziej ją charakteryzuje: Pracownicy w firmie powinni realizować swoje potrzeby. Zachęcam ich, motywuję. Mówię: „Spróbuj tego”.

Studium przypadku 11

Spółdzielnia socjalna powstała w 2012 r. i w kolejnym roku podjęła działalność gospodarczą. Zasięg działania jest lokalny. Spółdzielnia zatrudnia dziewięć osób, dominują etaty częściowe. Są to kobiety, w wieku pomiędzy 40. a 60. rokiem życia, które mają zazwyczaj zawodowe wykształcenie, czasem średnie, a nawet podstawowe.

Rotacja zatrudnienia istnieje, jednak pięć osób jest zatrudnionych stale, a dwie z nich są ze spółdzielnią od początku. Zatrudnienie waha się w zależności od tego, ile jest zleceń. Wśród osób zakładających spółdzielnię były trzy osoby bezrobotne.

Rozmówczyni zapytana o satysfakcję z sytuacji finansowej organizacji odpowiada tak: „Działamy. Mamy na tyle, żeby działać i żeby to trwało. A tak naprawdę, no to niekoniecznie”.

Działalność spółdzielni to przede wszystkim świadczenie usług opiekuńczych dla osób starszych i niepełnosprawnych. Zdecydowały się na ten rodzaj działalności dlatego, że, jak stwierdza rozmówczyni, było takie zapotrzebowanie akurat w gminie.

Pomysł na działalność wziął się z więzów przyjaźni pomiędzy trzema osobami, które stwierdziły, że lubią ze sobą przebywać i pracować, więc postanowiły zrobić coś więcej, niż tylko spotykać się prywatnie. Wyróżniają się na rynku tym, że są właśnie spółdzielnią socjalną. Co powoduje, jak żartuje rozmówczyni, że „wszyscy uważają, że powinniśmy pracować za darmo”.

Zapotrzebowanie na takie usługi jest bardzo duże. „Nie wiem, czy jest również tak w miastach, bo my akurat pracujemy na wsi. Jest tak, że każda kwota za godzinę usługi jest za wysoka dla potencjalnego odbiorcy. Każdy ma potrzeby, tylko każdy by chciał, żeby ktoś przyszedł i świadczył usługi za darmo”. Mimo to na brak

pracy nie narzekają. Przede wszystkim opierają się na pomocy społecznej i na zleceniach z pomocy społecznej. „Co roku bierzemy udział w przetargu na usługi opiekuńcze i tak naprawdę głównym takim odbiorcą tych usług jest pomoc społeczna. To jest stałe, konkretne zlecenie”. Rozmówczyni w związku z tym nie narzekają na brak zainteresowania ze strony władz samorządowych.

Na wolnym rynku tak naprawdę jest gorzej. „Jeżeli chodzi o świadczenie... prywatnych usług to każda cena jest za wysoka. I oczywiście mamy jakieś pojedyncze osoby prywatne, ale to są pojedyncze osoby”.

Charakter działań i dzień pracy wyglądają następująco: „Są opiekunki i są podopieczni. Mamy podopiecznych, którzy mają zleconą konkretną ilość godzin w konkretnym dniu”. Opiekunki dobierane są tak, aby dobrze „zgrzywały się” z podopiecznym. „Wiadomo, że to są tylko ludzie, oni mają ze sobą przebywać. Nie ma to być kłopot dla nich, tylko ma być pomoc”. Przyjeżdżają do domów, codziennie sprzątają, gotują, chodzą po leki do apteki, zamawiają wizytę lekarską, gdy trzeba, i realizują tym podobne działania. „Czasami trzeba zwyczajnie usiąść z tym podopiecznym, wypić herbatę i z nim porozmawiać, bo niektórzy też bardzo tego potrzebują”.

Rozmówczyni postrzega istnienie spółdzielni i jej trwanie jako ogromny sukces. Brakuje jedynie tego, żeby to się przełożyło na sytuację finansową. „Bo... tego, że... mamy coś wspólnego z ekonomią społeczną, to oprócz tego prowadzimy działalność gospodarczą. I również bardzo ważnym czynnikiem jest ten czynnik finansowy dla nas, bo żeby to wszystko chciało działać i mogło działać, to potrzebne są nam pieniądze”. Ich marzeniem jest otworzyć w przyszłości dom opieki, w którym podopieczni przebywaliby przez 24 godziny na dobę. „Może ja bym tego nie nazwała domem pomocy społecznej, ale chcemy stworzyć takie miejsce”.

Trzy najważniejsze elementy z listy czynników sukcesu to zdaniem rozmówczyni: determinacja, dobry zespół i atmosferę w pracy („Dla mnie to jest bardzo ważne”). Choć podkreśla, że wszystkie czynniki z listy są bardzo istotne. „Jak coś sobie wymyślimy i mamy ludzi, którzy chcą pracować i pracujemy w normalnych warunkach i normalnej atmosferze, to jest nadzieja, że to wszystko się uda”.

Na pytanie o potencjalne różnice między kobietami i mężczyznami w podejściu do zarządzania organizacją odpowiada zdecydowanie i krótko, że takiej różnicy absolutnie nie ma.

O tym, że ktoś jest dobrym liderem, decydują następujące cechy charakteru: upór, determinacja, pomysły, umiejętność dogadania się z zespołem niezależnie od sytuacji.

Gdyby miała opisać siebie jako lidera, to powiedziała, że jest uparta, zdeterminowana i dogaduje się z zespołem. „Ale myślę, że generalnie takich przywódczych jakichś cech to nie posiadam”.

W kwestii dbałości o personel stwierdza, że cechuje ich wysoka dbałość: „Bardzo dbamy o swoich pracowników, pracownice, bo to są kobiety”.

Podsumowanie

Spółdzielnia socjalna (studium przypadku 11) powstała w 2012 r., a faktycznie rozpoczęła działalność w roku następnym. Zatrudnienie dziewięciu kobiet w wieku 40–60 lat realizowane jest na poziomie ułamkowych, co przekłada się jedynie na maksymalnie dwa pełne etaty. Zatrudnienie waha się w zależności od liczby zleceń. Zadowolenie z obecnej sytuacji firmy ogranicza się do względnej satysfakcji z tego, że wciąż udaje im się prowadzić działalność.

Misja społeczna spółdzielni została zrealizowana poprzez zapewnienie miejsca pracy trzem osobom bezrobotnym spośród założycieli spółdzielni. Spółdzielnia zajmuje się świadczeniem usług opiekuńczych dla osób starszych i niepełnosprawnych.

Skala oceny czynników sukcesu organizacji jest płaska i niemal wszystko uznawane jest za wywierające duży wpływ na możliwość odniesienia sukcesu na rynku. Wyróżnia się tylko nieco niższa ocena przyznana dla kwalifikacji zespołu i skutecznego marketingu.

Tabela 29. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?

Przeszkody w rozwoju	Zupełnie się nie zgadzam < -> W pełni się zgadzam						
	1	2	3	4	5	6	7
Złożoność przepisów prawa					x		
Brak zainteresowania ze strony grup zagrożonych podjęciem pracy w organizacji					x		
Brak zainteresowania ze strony klientów							x
Silna konkurencja ze strony przedsiębiorstw komercyjnych					x		
Słabo wykwalifikowany zespół	x						
Brak wsparcia ze strony organów państwa							x
Brak wsparcia ze strony organów samorządowych	x						

Uwaga: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 7 – w pełni się zgadzam.

Źródło: opracowanie własne.

Trzy kluczowe czynniki z tej listy to: determinacja, dobry, zintegrowany zespół i klient. Rozmówczyni stawia też na atmosferę w pracy.

Tabela z ocenami przeszkód w rozwoju organizacji pokazuje już bardziej spolaryzowany obraz (tabela 29). Kluczowe problemy to brak zainteresowania ze strony

klientów oraz brak wsparcia ze strony państwa. Przeszkodą nie jest słabo wykwalifikowany zespół oraz brak wsparcia ze strony samorządu (spółdzielnia ma dobrą współpracę z opieką społeczną).

Dobry lider charakteryzuje się uporem, determinacją, pomysłami i umiejętnością porozumienia się z zespołem, niezależnie od sytuacji. Rozmówczyni nie widzi w tym zakresie różnic pomiędzy kobietami czy mężczyznami.

Sama uważa, że jest uparta i zdeterminowana. Dogaduje się z zespołem. Sądzi jednak, co ciekawe, że typowych cech przywódczych nie prezentuje.

Charakterystyka stylu zarządzania pokazuje dobre stosunki z personelem oparte na wysokim poziomie dbałości oraz konsultacyjny sposób podejmowania decyzji, co daje ostatecznie obraz konsultacyjnego stylu zarządzania (tabela 30).

Tabela 30. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli)

Charakterystyka stylu zarządzania				
Dbałość o personel	brak dbałości	niska dbałość	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Stosunki: przełożony – podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	poprawne, dobre	serdeczne, pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	równowaga w stosowaniu nagród i sankcji	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: opracowanie własne.

Rozmówczyni wybrała zdanie, które w jej opinii najbardziej ją charakteryzuje: Jestem empatyczna, zależy mi na harmonii w zespole. „Ludzie przede wszystkim”.

Studium przypadku 12

Spółdzielnia socjalna powstała w 2013 r. Ma lokalny zasięg działania. W tej chwili zatrudnionych jest sześć osób, łącznie na dwa i pół etatu, w wieku od 23 do 60 lat, głównie z wykształceniem średnim i pedagogicznym. W momencie zakładania spółdzielni wszystkie osoby były wykluczone: „Byłyśmy nieczynne zawodowo, byłyśmy zarejestrowane w pośredniku”.

Spółdzielnia zajmuje się opieką nad dziećmi. Taki był pomysł od początku i jest to jedyna ich działalność. „Nie mamy czasu na więcej działalności. Ta działalność nas pochłonęła... Mamy do tego możliwości wiele innych, no ale po prostu nie ma ludzi, nie chce ludziom się pracować. Zostałyśmy we dwie czynnie pracujące. Mamy pracowników, ale reszta osób, które założyły, to skład już się dawno zmienił. To są tylko na papierze, są na zwolnieniach, na urlopach”. W składzie jest tylko jeden mężczyzna. Trzy osoby, spośród założycieli spółdzielni, odeszły po roku. Przetwały rok, dopóki była dotacja.

Przyczyny odejść rozmówczyni upatruje w tym, że początkowo spółdzielnia nie przynosiła korzyści. „Każdy zakładając firmę, myśli, że będzie miał od razu nie wiadomo jakie kokosy, a tu niestety, trzeba sobie najpierw wypracować jakąś renomę, żeby później ktoś przyszedł i powiedział: »no ja już was znam«. A jak jest się zupełnie nową firmą, powstającą na osiedlu... więc tutaj zanim rodzice nabiorą do nas zaufania, no to musiało upłynąć trochę czasu. A niestety osoby, które zakładały, stwierdziły, że jest to nieopłacalne, no bo nie mają czasu czekać”.

Nie są zadowoleni z sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. „Spółdzielnie nie pracują normalnie, nie są w stanie się utrzymać. Do tej pory klubiki nie miały więcej dzieci, jak piętnaście. I nie utrzyma się... z piętnastki dzieci, nawet jakby... zrobił chesne”. Tyle obecnie dzieci jest im zostawiane pod opiekę.

Pomysł na działalność biznesową wziął się stąd, że panie chciały pracować, chciały stworzyć sobie miejsce pracy. „Ułatwiono nam to dotacją”. Stwierdziły, że w zasadzie to nic nie tracą, zwłaszcza jeśli wszystkie są chętne do pracy. Rozwój organizacji był sukcesywny, gdyż miały bardzo dużo różnych planów i pomysłów, jak to miałyby wyglądać. „Na sam koniec zostało tak, jak zostało”.

Dotację otrzymali na utworzenie spółdzielni. Otrzymana kwota oczywiście bardzo pomogła, ale nie była wystarczająca, aby w pełni zorganizować klub malucha. „To się nie da, bo jednak... musi to być dostosowane, są wymogi”.

Grupą docelową spółdzielni są rodzice maluchów. Klienci dojeżdżają już do nich nawet z sąsiednich dzielnic. „Już teraz opinia poszła w świat. [...] Jedna matka drugiej matce mówi. ... I to jest właściwie najlepsza reklama. Dzieci są dla nas najlepszą reklamą. Nie chcą wychodzić”.

Na rynku spółdzielnia chciałaby się wyróżnić solidnością pracy.

Jak mówi rozmówczyni, przydałoby się mieć wolontariackie wsparcie ze strony np. studentów, ale do tej pory nie korzystały z takiej możliwości. Rozpoznawały taką możliwość, jednak się nie udało. Komentuje to tak: „Młode dziewczyny...

nie chcą przychodzić do pracy za pieniądze, a co dopiero tak. Uczą się pedagogiki, kończą”.

Założyciele spółdzielni zostali połączeni przez organizacje wspierające zakładanie spółdzielni socjalnych w stolicy regionu. „Przychodziło się i mówiło się o... o własnych marzeniach tak naprawdę. I się okazało, że powiązali nas gdzieś z tymi marzeniami do jednej kupki, i nagle się okazało, że jest nas pięć i się poznałyśmy. Więc to była zbieranina ludzi, którzy się w ogóle praktycznie nie znali. [...] My chciałyśmy zrealizować swoje marzenie i nie było cudów, trzeba było”.

Rozmówczyni postrzega prowadzenie działalności gospodarczej jako trudny proces. „To nie wygląda tak słodko. [...] Każdy ma swój punkt widzenia, każdy chce swoje dążyć. Koleżanka jest młodsza, ja jestem starsza. Ma więcej siły, więcej pomysłów. Ja nie mam siły. To trzeba się zgadzać na jakiś kompromis”. Mają też trochę żalu do animatorów powstawania spółdzielni socjalnych. „Kto to wymyślił. [...] Komuś zależało, żeby chwilowo podnieść zatrudnienie. Jakies tam pieniądze na to można było wziąć. [...] Ale zostawiają ludzi na lodzie. [...] Obiecywali cuda w następnym roku... no tutaj, kiepsko”.

Rozmówczyni zastrzega od razu, że oczywiście nie jest bardzo tragicznie, gdyż utrzymują się na rynku. „To jest tylko nasza ciężka praca”.

Nowi rodzice i dzieci przychodzą już sami do klubu malucha. Działa poczta pantoflowa. Respondentka twierdzi, że już teraz żadnych ulotek reklamowych nie potrzebują. „To nie jest placówka, która ma pięćdziesięcioro dzieci. [...] Te piętnaścioro dzieci, jak matka jedna drugiej powie, to się uzbiera”. W powiększeniu działalności przeszkadzają wymogi formalne dotyczące lokalu na taki rodzaj działań. „Chciałyśmy otworzyć filię. To też nie jest takie proste, bo trzeba by było znowu kolejnych ludzi, same wszystkiego nie zrobimy. No i to się kółeczko tak może kręcić”.

Sukcesu upatrują w tym, że istnieją, utrzymują się na rynku, że mają renomę i że rodzice przychodzą „w ciemno”. Głównym czynnikiem tego sukcesu według nich jest ich ciężka praca.

Rozmówczyni mówi, że nie miały wcześniej doświadczenia w przedszkolach. „Opiekowałyśmy się dziećmi. Własnymi między innymi. [...] Przychodzi pomysł: puk, puk, puk. Nie ma nic? No to się bierzemy za cokolwiek. Trzeba się dostosować, kursy pokończyć jakieś. No trzeba się do tego przygotować. [...] My rok czasu żeśmy się przygotowywały do otwarcia”.

Rozmówczyni zwraca uwagę, że w ich pracy przede wszystkim trzeba lubić dzieci. „Trzeba po prostu lubić ten hałas, ten wrzask, ten bałagan. Ja mam czterech wnuków. Swoich dwóch wychowałam. [...] Najlepsza praktyka”.

Obie panie są w pracy od 7.00 do 16.30. Mają do pomocy dziewczynę, która przychodzi na 8.00 i jest do 13.00. Usypia dzieci, a panie zostają we dwójkę do końca. „Nie ma innego wyjścia, jak się zakłada coś swojego, to trzeba własne ręce włożyć, nie czyjeś. Nikt... z pracowników nie rozkręci tak biznesu, jak Pan sam!”

Hasło „dobry menedżer” wywołuje szereg reakcji. „My same jesteśmy menedżerem, wizjonerem, wszystkim. [...] Ale na menedżera to nas nie stać po prostu. [...] Dobry menedżer bardzo byłby wskazany, żeby o czymś tam pomyślał... To by

było super, bo my już na to czasu nie mamy, a by się przydało, bo mamy pewne marzenia i jeszcze chciałobyśmy coś zmienić, ale no nie mamy czasu na to”.

Zdaniem rozmówczyni pomysły na biznes ewoluują. Nawet jak początkowo nie będzie to „dobry pomysł na biznes”, to w wyniku korygowania działań może się zmienić. „To wszystko wychodzi w trakcie, więc może być nawet kiepski biznes na początku wymyślony, ale jak on będzie funkcjonował, jak będziemy wdrażać pewne zmiany, to on też się zmieni w ten dobry biznes”.

W odniesieniu do wiedzy o prowadzeniu biznesu respondentka zauważa, że mają dobre przygotowanie. „Prowadzenie małych firm. Dużych. W Unii Europejskiej. [...] Wszystkie możliwe kursy ukończone”.

Zaczynali prowadzenie spółdzielni bez sieci kontaktów. Wypracowali ją sobie dopiero w trakcie prowadzenia działalności.

Do listy czynników determinujących sukces rozmówczyni dodałaby „chęć do pracy, chęć spełniania swoich marzeń, bo gdyby nie to, to już by nas dawno nie było. Mamy chęci, to jest podstawa. A przeszliśmy już przez wielu pracowników, których chęci kończyły się...”.

Przydałoby się też większe wsparcie dla spółdzielni społecznych. „Niestety z czesnego rodziców nie jesteśmy w stanie, a państwo nie martwi się o to. [...] Także na pewno pomoc państwa, w jakimkolwiek znaczeniu: wymiana zabawek, wymiana sprzętu, jakiś fundusz remontowy. Na pewno by to było bardzo pomocne. No ale tym się nikt nie... Otwierają spółdzielnię i koniec. Fundacje mają różnych sponsorów, różne mają pomoce, a spółdzielnie niestety nie mają”. Rozmówczyni nie wie, co mogliby jako spółdzielnia socjalna zaoferować potencjalnemu sponsorowi.

Trzy najważniejsze czynniki sukcesu to: chęć do pracy, zintegrowany zespół i wiedza o prowadzeniu biznesu, „bo to też jest bardzo ważne na początek”. Rozmówczyni żali się: „My się wszystkiego musiałyśmy uczyć. Podawano nam zupełnie co innego na kursach. Wręcz zachęcano, że ta spółdzielnia to jest w ogóle luksus. A później się okazało, że idziemy gdzieś: »Że z czego jesteście? Proszę przyjść za tydzień, ja się doinformuję, o co tutaj biega«”. Zwraca uwagę na to, że mimo wprowadzenia rozwiązania formalnego, jakim jest spółdzielnia socjalna, państwo nie doinformowało urzędników, jak się z taką formą prawną postępuje. „Wszyscy urzędnicy czy robili, bo odpowiedzi nie znali. [...] To proszę mi powiedzieć, co taki przeciętniak, wykluczony, ma sam zrobić”. Przepisy są złożone i czasem niezrozumiałe. Na przykład spółdzielnia rozważała nawet w pewnym momencie likwidację, jednak nie mogli zdobyć informacji, jak formalnie ten proces przebiega. „To nas trochę zmusiło, żeby brnąć dalej”.

Na pytanie o ewentualny brak zainteresowania osób wykluczonych podjęciem pracy w organizacji rozmówczyni odpowiada: „Przychodzi nowy pracownik, to chce jak najwięcej zarobić. Nie pyta, co on będzie robił, tylko ile zarobi. I to jest przeszkoda”.

Nie czują zagrożenia ze strony przedszkoli prywatnych.

Pytanie o możliwe różnice w zarządzaniu organizacją między kobietami i mężczyznami wywołuje szereg refleksji. „Na pewno jest różnica. [...] To znaczy może

jako prezes byłby dobry, ale jako opiekun? [...] My jesteśmy za, żeby byli panowie-opiekunowie, ale rodzice nie. Nie za bardzo”. Rozmówczyni zwraca uwagę, że na pewno można by zaobserwować inne podejście między kobietami i mężczyznami. „Panowie są może bardziej konsekwentni, kobiety gdzieś tam jednak się ugną. [...] My tutaj jesteśmy, każda ma własny dom, wracamy do swoich dzieci, do swoich wnuków, więc to jest duża różnica, bo nie możemy się zająć ponadczasowo tym, bo każda chce iść jeszcze do domu i kawałek tego życia ze swoim dzieckiem chce przeżyć. A mężczyzna jest taki bardziej dyspozycyjny”. Wszystko też zapewne zależy od charakteru konkretnej osoby.

Wśród cech dobrego lidera należy wymienić: odwagę, umiejętność rządzenia, dyspozycyjność, łatwość w nawiązywaniu kontaktów, determinację, umiejętności w zarządzaniu grupą/pracownikami.

Aby opisać siebie jako liderkę, rozmówczyni uwzględniłaby zapewne to, że jest za mało konsekwentna w stosunku do pracowników, ma zbyt mało zdecydowania. W spółdzielni starają się tworzyć atmosferę bardziej domową niż formalną. Jest przekonana, że w wielu rzeczach już sobie daje radę, „bo rzeczywiście przyszłyśmy zielone, dużo rzeczy sobie wypracowałyśmy same”. Może chyba narzekać na brak przebojowości w kwestii realizacji działań i nowych pomysłów. Uważa, że są z koleżanką porządnymi szefowymi.

Podsumowanie

Spółdzielnia socjalna (studium przypadku 12) powstała w 2013 r. i posiada zatrudnienie w wymiarze dwa i pół etatu (w przeliczeniu na pełne etaty). Połowa członków spółdzielni przebywa na zwolnieniu lub urlopie. Intencją towarzyszącą powstaniu spółdzielni była chęć stworzenia sobie miejsc pracy.

Model działania polega na prowadzeniu klubu malucha dla dzieci do trzeciego roku życia. Mają klientów, jest popyt na ich usługi i wypracowały sobie renomę w otoczeniu. Jednak organizacja nie jest zadowolona z sytuacji finansowej i widzi liczne ograniczenia dla dalszego działania, choćby związane z miejscem prowadzenia klubu malucha. Przetrawienie początkowego okresu działalności uważają za sukces.

Większości elementów na liście zaproponowanych w tabeli 31 przyznany został potencjalnie duży wpływ na sukces organizacji. Nieco niższe oceny uzyskiwały następujące pozycje: lider z wizją i dobry menedżer, dobry pomysł na biznes i wiedza o jego prowadzeniu oraz innowacyjny produkt.

Z tabeli rozmówczyni wybrała jako trzy najważniejsze elementy: zintegrowany zespół, dobra atmosfera w pracy oraz – co ciekawe – wiedza o prowadzeniu biznesu, która uzyskała niższą ocenę niż pozostałe.

Tabela 31. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?

Czynnik	Nie ma wpływu <- - - -> Ma duży wpływ						
	1	2	3	4	5	6	7
Zintegrowany zespół							x
Dobra atmosfera w pracy							x
Lider z wizją					x		
Dobry menedżer					x		
Kwalifikacje zespołu							x
Dobry pomysł na biznes					x		
Wiedza o prowadzeniu biznesu					x		
Kreatywność właściciela i zespołu							x
Lojalni klienci							x
Sieć kontaktów							x
Skuteczny marketing							x
Dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami							x
Upór w pokonywaniu trudności							x
Innowacyjny produkt					x		
Zrozumienie potrzeb klientów							x
Informacja zwrotna od klientów							x
Konsekwencja w działaniu i realizacji celów organizacji							x

Źródło: opracowanie własne.

Ocena przeszkód w rozwoju organizacji jest spolaryzowana (tabela 32). Po jednej stronie znajdują się przeszkody w postaci złożoności przepisów prawa i braku wsparcia ze strony państwa i samorządu oraz słabo wykwalifikowany zespół. Nie zostały uznane za przeszkody: brak zainteresowania ze strony klientów oraz silna konkurencja ze strony firm komercyjnych.

Dobry lider charakteryzuje się odwagą, dyspozycyjnością i łatwością w nawiązywaniu kontaktów.

Tabela 32. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?

Przeszkody w rozwoju	Zupełnie się nie zgadzam < -> W pełni się zgadzam						
	1	2	3	4	5	6	7
Złożoność przepisów prawa							x
Brak zainteresowania ze strony grup zagrożonych podjęciem pracy w organizacji							x
Brak zainteresowania ze strony klientów	x						
Silna konkurencja ze strony przedsiębiorstw komercyjnych	x						
Słabo wykwalifikowany zespół							x
Brak wsparcia ze strony organów państwa							x
Brak wsparcia ze strony organów samorządowych							x

Uwaga: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 7 – w pełni się zgadzam.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 33. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli)

Charakterystyka stylu zarządzania				
Dbałość o personel	brak dbałości	niska dbałość	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Stosunki: przełożony – podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	poprawne, dobre	serdeczne, pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	równowaga w stosowaniu nagród i sankcji	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: opracowanie własne.

Opis samej siebie w roli liderki obejmuje brak konsekwencji i zdecydowania wobec pracowników, nastawienie na tworzenie domowej atmosfery, skłonność do wypracowywania kompromisów i trudności z delegowaniem zadań.

Tabela charakterystyki stylu zarządzania obejmuje wszystkie najwyższe oceny: od wysokiego poziomu dbałości do podejścia partycypacyjnego, które wpływa ją na kreowanie bardzo silnej atmosfery solidarności (tabela 33). Tworzy to styl partycypacyjny.

Rozmówczyni wybrała zdanie, które w jej opinii najbardziej ją charakteryzuje: Słucham często pracowników. Pytam ich: „Co sądzisz na ten temat?”

Synteza przekrojowa

Podsumowanie analizowanych przypadków

Przy omawianiu wyników niniejszego badania warto wziąć pod uwagę także kontekst związany z tym, jak funkcjonują nauki o zarządzaniu. Prace na temat zarządzania oraz liczne podręczniki są przesycane podejściem optymalizacyjnym oraz myśleniem w kategoriach perfekcyjności. Należy osiągać określone rezultaty, być skutecznym, przedsięwzięcia powinny być rentowne, działania oprocudowane, wszystko ma być związane na ostatni guzik. Powoduje to, że na procesy zarządzania w organizacjach patrzymy najczęściej właśnie przez takie perfekcyjne okulary, podczas gdy rzeczywistość pełna jest niedoskonałości, braku czasu na zadbanie o każdy detal naszego działania, intuicji raczej niż obfitych danych, które pozwoliłyby podejmować te perfekcyjnie skrojone decyzje. Gdy będziemy o tym pamiętać, nie będziemy się zżymać na „zgrzytającą” rzeczywistość opisaną w zawartych w pracy studiach przypadku. To nie superbohaterowie idealnego zarządzania, a liderki z krwi i kości opisane są na kartach tej pracy.

Autor zdaje sobie sprawę, że zgromadzony materiał daje dużo więcej sposobności do analizowania, zarówno samych przedstawionych spółdzielni socjalnych, jak i ich liderek. Osobnej uwagi domagałyby się zwłaszcza aspekty socjologiczne i psychologiczne. Tym niemniej praca skupia się na kwestiach związanych z zarządzaniem, a na tym tle na cechach menedżerek i ich spojrzeniu tak na własną osobę, jak i na prowadzoną przez spółdzielnię aktywność.

Część badawcza, która umożliwia dokonywanie bardziej ilościowych porównań między rozmówczyniami, obejmuje pytania dotyczące: czynników sukcesu organizacji, przeszkód w jej rozwoju, charakterystyki własnego stylu zarządzania oraz wyboru zdania-motta, które najlepiej oddawałoby ogólną charakterystykę rozmówczynie. Oczywiście wyniki te mają jedynie charakter poglądowy, gdyż wielkość próby i zróżnicowanie odpowiedzi nie pozwalają zarówno na generalizację, jak i na jednoznaczne interpretacje.

Analiza treści wywiadów pozwala na dokonanie syntezy przedstawionego wielokrotnego studium przypadku. Bazując na materiale empirycznym, wyłoniono opisane dalej elementy kategoryzujące treść w badanych przypadkach. Wykraczają

one poza tematykę określoną przez tytuł niniejszej publikacji i przedstawiają szerszy obraz kontekstu, w jakim przychodzi działać badanym liderkom. Ten kontekst doprasza się prezentacji, tak aby obraz związany z cechami liderek i ich stylami zarządzania nie zawisł w powietrzu.

Zaprezentowany obraz, wyłaniający się ze studiów przypadku badanych organizacji, jest w części tylko zróżnicowany. Pozwala przy okazji wskazać na potencjalne kierunki dalszych badań.

Do kategorii wyłonionych na podstawie analizy materiału z wywiadów należą: trudności napotymane przy prowadzeniu biznesu społecznego, konieczność weryfikacji początkowej wizji, brak doświadczenia biznesowego, potrzeba wsparcia zewnętrznego, skomplikowane przepisy prawa, rola przypadku, sukces w sferze społecznej, niedoskonałe zarządzanie oraz rotacja personelu. Zostały one omówione poniżej.

Trudności/problemy

Jest to bardzo szeroka kategoria, która obejmuje zarówno trudności z rozpoczęciem działalności, jak i z jej późniejszym prowadzeniem. Przy tej okazji rozmówczynie odnoszą się do ogólnej pozycji spółdzielni na rynku, do trudności z płynnością finansową, trudności powodowanych przez skomplikowane przepisy prawa, a także z pozyskaniem pracowników lub wolontariuszy. Problemy wydają się stałym elementem codziennego funkcjonowania ich organizacji.

Zmiana początkowej wizji organizacji

W większości przypadków przedstawione organizacje zmuszone były zweryfikować pierwotne plany i dokonać zmiany zaplanowanej działalności albo jej poszerzenia. Kategoria ta skojarzona jest równocześnie ze wskazywaną przez niektóre rozmówczynie opozycją: wyobrażenia kontra rzeczywistość. Zakładaniu spółdzielni socjalnych często towarzyszyła wizja możliwości, które wiążą się z tą formą prawną oraz z zakresem wsparcia, jaki można uzyskać, a później być może stale uzyskiwać je od organów państwa lub samorządowych.

Brak doświadczenia

Brak doświadczenia na początku działalności i uczenie się w trakcie jej prowadzenia jest częstą cechą charakterystyczną opisywanych historii respondentek. W szczególności najczęściej chodzi o brak wiedzy z zakresu prowadzenia biznesu. Czasem dotyczy też sfery, w której podjęto działalność.

Rola wsparcia zewnętrznego

W tej kwestii najczęściej chodzi o środki zewnętrzne oferowane np. przez samorząd lub tzw. środki unijne. Zwykle to wsparcie w pewnym momencie się kończy, co powoduje określone trudności w kontynuowaniu działalności. Również organizacje, które bez tego wsparcia startowały, wspominają, że takie wsparcie by się przydało. Rzadko pojawia się też kwestia wsparcia udzielanego przez osoby fizyczne lub społeczność lokalną.

Komplikacja przepisów prawa

Wszystkie respondentki narzekają na skomplikowane przepisy wiążące swobodę działania i będące nieadekwatnie skomplikowane do obszaru działalności, który regulują. Niektóre rozmówczynie skarżyły się, że forma prawna spółdzielni socjalnej nie jest zrozumiała dla otoczenia, w tym również dla urzędników samorządowych.

Rola przypadku

Czasem podkreślana jest rola przypadku – najczęściej w kontekście tego, jak powstawała organizacja, co zamierzano zrobić i w jakim składzie osobowym. Czasem chodzi o inne kwestie, np. gdy zbieg okoliczności doprowadził do uzyskania pomocy finansowej.

Sukces organizacji definiowany jako społeczny efekt działań

Sam śródtytuł wyraża esencję powtarzanego przez rozmówczynie tłumaczenia tego, w jaki sposób rozumieją sukces swojej organizacji. Może to mieć podwójne podłoże. Po pierwsze, właśnie efekt społeczny tych działań jest dla nich najważniejszy. Jest to tym bardziej oczywiste, że mamy przecież do czynienia z przedsiębiorstwami społecznymi, które powoływane są do istnienia właśnie przez zamiar realizacji swojej misji społecznej. Drugi motyw to jednak najczęstsze problemy z realizacją strony biznesowej tych przedsięwzięć, co powoduje, że zapytane o sukces organizacji raczej nie mają czego opisywać pod kątem sukcesu finansowego, zawojowania rynku itp. Pozostają osiągnięcia na polu społecznym.

Zarządzanie niedoskonałe

Rozmówczynie cechuje najczęściej świadomość, że swoje działania prowadzą w sposób niedoskonały. Towarzyszy temu czasem brak przekonania, że faktycznie są tymi liderkami, że prowadzą procesy zarządzania we właściwy i odpowiednio dookreślony sposób, że być może są zbyt miękkie w wielu kwestiach.

Rotacja personelu

W wielu opisywanych organizacjach dochodzi do zmian wśród osób zaangażowanych w powstanie organizacji, a także wśród zatrudnionego personelu. Część tego spowodowana jest przez brak stabilizacji finansowej i niemożność zaoferowania pełnego zatrudnienia, a część zapewne też specyfiką docelowej grupy wykluczonych osób, dla którym miejsca pracy są przygotowywane.

Dyskutowany temat cech charakteru i stylów zarządzania został omówiony na podstawie odpowiedzi na szczegółowe pytania, które wykorzystano podczas wywiadów.

Czynniki decydujące o sukcesie organizacji na rynku zostały sklasyfikowane w tabeli 34, w której podsumowano wszystkie oceny podawane przez respondentki. Na pierwszym miejscu znajdują się następujące elementy z listy: zintegrowany zespół, zrozumienie potrzeb klientów, dobra atmosfera w pracy oraz upór w pokonywaniu trudności.

Pięć pozycji znalazło się ze średnią ocen poniżej sześciu punktów w zaproponowanej siedmiopunktowej skali. W tej grupie znajdują się: kwalifikacje zespołu, dobry pomysł na biznes, dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami, wiedza o prowadzeniu biznesu oraz innowacyjny produkt. Chociaż w przypadku dobrego pomysłu na biznes dominująca była jednak ocena 7 – najwyższa.

Ogólnie oceny prezentują dość płaską skalę: od 5,50 do 6,58, co wskazuje na pewną tendencję do traktowania przez wiele rozmówczyń wszystkich lub niemal wszystkich elementów z listy jako wpływających na sukces firmy w równie dużym stopniu. Nie znaczy to, że faktycznie wszystkie oceny były niemal jednakowe: w czterech przypadkach dominanta ocen była inna niż ocena najwyższa. Innowacyjny produkt miał oceny skupione wokół 4 oraz 7, w pozostałych trzech przypadkach rozbieżności oznaczały wahanie pomiędzy oceną 5 i 7.

W kategorii „Inne” rozmówczynie wymieniły następujące czynniki: poczucie satysfakcji, wsparcie ze strony samorządu, świadomość i chęć uczenia się, chęci, elastyczność, zdrowie oraz księgowość. Wszystkie z nich (oprócz wsparcia samorządu i księgowości) dotyczą szeroko rozumianych cech menedżera.

Lista potencjalnych przeszkód w rozwoju organizacji otrzymała, jak się wydaje, bardziej zróżnicowane oceny, skala nie jest tak płaska jak w przypadku czynników sukcesu, chociaż dominują oceny najwyższe (tabela 35). Za największą przeszkodę uznana została złożoność przepisów prawa. Teoretycznie regulacje

dla sfery przedsiębiorczości społecznej miały być relatywnie proste, jednak ogólna komplikacja przepisów prawa daje się we znaki prowadzącym działalność gospodarczą również w formie spółdzielni socjalnych. Podobnie brak wsparcia ze strony państwa i samorządu postrzegany jest jako przeszkoda w rozwoju organizacji. Wydaje się, że jest to znacząca kwestia głównie w związku z tym, że takiego wsparcia oczekiwano. Różne programy animowania przedsiębiorczości społecznej mogły sugerować, że kryje się za nimi obietnica uzyskiwania środków wspierających działalność organizacji.

Tabela 34. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?

Lp.	Czynnik	Średnia	Dominanta
1	Zintegrowany zespół	6,58	7
2	Dobra atmosfera w pracy	6,42	7
3	Lider z wizją	6,17	7
4	Dobry menedżer	6,17	7
5	Kwalifikacje zespołu	5,92	5, 7
6	Dobry pomysł na biznes	5,83	7
7	Wiedza o prowadzeniu biznesu	5,67	5, 7
8	Kreatywność właściciela i zespołu	6,08	5, 7
9	Lojalni klienci	6,00	7
10	Sieć kontaktów	6,25	7
11	Skuteczny marketing	6,18	7
12	Dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami	5,73	7
13	Upór w pokonywaniu trudności	6,42	7
14	Innowacyjny produkt	5,50	4, 7
15	Zrozumienie potrzeb klientów	6,50	7
16	Informacja zwrotna od klientów	6,25	7
17	Konsekwencja w działaniu i realizacji celów organizacji	6,25	7

Uwaga: 1 Nie ma wpływu <- - - -> Ma duży wpływ 7.
Pogrubioną czcionką zaznaczono pozycje z najwyższą średnią.

Źródło: opracowanie własne.

Rozmówczynie nie narzekają na brak zainteresowania ze strony klientów, a także nie odczuwają najczęściej, z wyjątkiem niektórych sytuacji prezentowanych w studiach przypadku, że jest jakiś problem z podejmowaniem pracy przez grupy wykluczone.

Tabela 35. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?

Lp.	Przeszkody w rozwoju	Średnia	Dominanta
1	Złożoność przepisów prawa	5,92	7
2	Brak zainteresowania ze strony grup zagrożonych podjęciem pracy w organizacji	3,92	7
3	Brak zainteresowania ze strony klientów	3,73	Brak
4	Silna konkurencja ze strony przedsiębiorstw komercyjnych	4,83	7
5	Słabo wykwalifikowany zespół	4,92	7
6	Brak wsparcia ze strony organów państwa	5,58	7
7	Brak wsparcia ze strony organów samorządowych	5,08	7

Uwaga: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 7 – w pełni się zgadzam. Pogrubioną czcionką zaznaczono pozycje z najwyższą średnią.

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do największych przeszkód w rozwoju organizacji respondentki w kategorii „Inne” wymieniły następujące elementy (pisownia oryginalna): biznes, zmieniające się przepisy, brak porozumienia, brak kwalifikacji urzędników, „czynniki ludzkie” oraz komentarz „problemy są od tego, żeby je rozwiązywać, a nie żeby nad nimi płakać ani o nich gadać, więc problemy rozwiązujemy i idziemy dalej”.

Jak widać, do kwestii złożoności przepisów prawa dochodzi także ich zmienność, a do kwestii braku wsparcia ze strony państwa i samorządu również problemy na linii obywatel – urzędnik.

Styl zarządzania charakteryzowany był zgodnie z propozycją Likerta w następujących pięciu wymiarach: dbałość o personel, stosunki przełożony – podwładny, partycypacja, system motywacyjny oraz atmosfera solidarności (oceny w tabeli 36). Zaproponowana skala i związana z nią punktacja prezentuje następujący obraz: dominują oceny bardzo wysokie z dbałością o personel z najwyższą średnią. Najniżej plasują się średnie oceny w kategoriach: atmosfera solidarności oraz system motywacyjny. Rozmówczynie wysoko oceniają swój styl zarządzania, co niekoniecznie wynika z ewentualnej zawyżonej samooceny. Warto przypomnieć,

że omawiamy przykłady przedsiębiorstw społecznych – w wielu przypadkach oznacza to bardzo, można powiedzieć, opiekuńczy model zarządzania, zwłaszcza gdy wchodzi w grę relacje z personelem, który często składa się z osób wykluczonych, dla których uruchomiono te podmioty gospodarki społecznej. Już w sam model działania tych organizacji wpisane są działania nakierowane na zaspokojenie szczególnych potrzeb tych osób. Opis poszczególnych studiów przypadku także to potwierdza.

Tabela 36. Charakterystyka stylu zarządzania

Charakterystyka stylu zarządzania	Średnia	Dominanta
Dbałość o personel	2,75	3
Stosunki: przełożony – podwładny	2,67	3
Partycypacja	2,42	3
System motywacyjny	2,33	2
Atmosfera solidarności	2,17	2

Punktacja odpowiedzi, np.:

0	1	2	3
brak dbałości	niska dbałość	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości

Uwaga: Pogrubioną czcionką zaznaczono pozycję z najwyższą średnią.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki średnie dla badanych liderek wskazują na styl mieszany, złożony z elementów stylu konsultacyjnego oraz partycypacyjnego według podejścia zaproponowanego przez Likerta. Współgra to też z wielokrotnie wskazywaną w literaturze (patrz: pierwsza część publikacji) charakterystyczną cechą zarządzania przez kobiety – przypisuje się im tzw. bardziej kobiecy styl przewodzenia: empatyczny i demokratyczny, oparty na wysokim stopniu dbałości o ludzi.

Kilka przypadków różni się od stylu typowo partycypacyjnego (tabela 37). Tylko w trzech przypadkach wskazania pokazują bardziej styl z przewagą konsultacyjnego nad demokratycznym (partycypacyjnym) (studia przypadków 2, 8 i 11). Wśród badanych znalazła się też rozmówczyni, która oceniła siebie i swój styl liderowania jako z przewagą konsultacyjnego nad paternalistycznym (autokratycznym życzliwym) (studium przypadku 1).

Tabela 37. Studia przypadków, które nie reprezentują stylu partycypacyjnego

	Studium przypadku 1	Studium przypadku 2	Studium przypadku 8	Studium przypadku 11
Dbałość o personel	2	3	2	3
Stosunki: przełożony – podwładny	2	3	3	2
Partycypacja	1	2	2	2
System motywacyjny	2	2	2	2
Atmosfera solidarności	1	2	2	2

Punktacja odpowiedzi, np.:

0	1	2	3
brak dbałości	niska dbałość	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości

Źródło: opracowanie własne.

Rozmówczynie zostały poproszone o wybór motta, z którym najbardziej się utożsamiają. Możliwości wyboru zaprezentowane są w tabeli 38.

Tabela 38. Które z poniższych zdań wskazałaby Pani jako najlepiej Panią charakteryzujące?

	Które z poniższych stwierdzeń charakteryzuje mnie najbardziej?	Studium przypadku
1	Słucham często pracowników. Pytam ich: „Co sądzisz na ten temat?”	5, 8, 12
2	Jestem empatyczna, zależy mi na harmonii w zespole. „Ludzie przede wszystkim”	1, 9, 11
3	Mam swoją wizję. „Chodźcie za mną!”	2, 6
4	Pracownicy w firmie powinni realizować swoje potrzeby. Zachęcam ich, motywuję. Mówię: „Spróbuj tego”	3, 7, 10
5	Zadania powinny być wykonywane szybko i poprawnie. Mówię: „Rób, co ci każę!”	
6	Zadania muszą być wykonywane w określony sposób. Sama pokazuję, że pracuję z nimi. Mówię: „Róbcie to co ja!”	4

Uwaga: Można wybrać tylko jedno motto.

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie żadna z badanych nie opowiedziała się za sformułowaniem „Zadania powinny być wykonywane szybko i poprawnie. Mówię: »Rób, co ci każe!«”. Żadna z pań nie przyznała się do autorytarnego sposobu postępowania wobec pracowników. Rozmówczynie można by podzielić na cztery równoliczne grupy: trzy trzysobowe grupy, które odpowiadały, że pasują do nich odpowiednio pierwsze, drugie i czwarte zdanie, oraz ostatnia grupa złożona z dwóch odpowiedzi numer trzy i jednej numer sześć (obie odpowiedzi wiążą się z kwestią podążania za liderką lub naśladowaniem jej).

Umownie, w związku z treścią wybranego motta, można podzielić rozmówczynie na cztery grupy liderek:

- 1) słuchające,
- 2) empatyczne,
- 3) przewodzące (ma wizję/wiedzę i daje przykład),
- 4) zachęcające („Spróbuj tego”).

Tak wykrystalizowany podział wymagałby oczywiście dodatkowych badań, w tym ilościowych, na reprezentatywnej próbie badawczej. Nie odnosi się on wprost do istniejących typologii kobiet przedsiębiorczyń, które przedstawia m.in. S. Klimek (2020: 93 i nast.). Znajdujące się tam propozycje próbowały uchwycić inne kwestie niż te dyskutowane tutaj i z tego względu nie zostały też omówione w pierwszej części pracy.

Do listy czynników sukcesu każda z tych grup dopisała własny zestaw dodatkowych elementów (tabela 39).

Tabela 39. Podane przez rozmówczynie dodatkowe czynniki sukcesu

	Typ liderek	Dodane czynniki sukcesu
1	Słuchające	Świadomość i chęć uczenia się, elastyczność
2	Empatyczne	Poczucie satysfakcji, zdrowie
3	Przewodzące	Biznes, zmieniające się przepisy prawne, brak kwalifikacji urzędników
4	Zachęcające	„Problemy są od tego, żeby je rozwiązywać, a nie żeby nad nimi płakać ani o nich gadać, więc problemy rozwiązujemy i idziemy dalej”

Źródło: opracowanie własne.

Można powiedzieć, że uzyskany w ten sposób obraz jest spójny z dokonany podziałem. Pełny obraz różnic w kwalifikacji poszczególnych elementów z listy czynników sukcesu organizacji zawiera tabela 40. Widoczne są różnice pomiędzy zaproponowanymi grupami, choć stale należy pamiętać, że operujemy na bardzo małej próbie i nie należy na ich podstawie formułować uogólnień.

Tabela 40. Czynniki o dużym wpływie na sukces organizacji według poszczególnych grup respondentek

	Typ liderek	Czynniki sukcesu o dużym wpływie
1	Słuchające	Zintegrowany zespół, lojalni klienci, upór w pokonywaniu trudności, zrozumienie potrzeb klientów.
2	Empatyczne	Dobra atmosfera w pracy, lider z wizją, dobry pomysł na biznes, wiedza o prowadzeniu biznesu, lojalni klienci, sieć kontaktów, dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami, upór w pokonywaniu trudności, zrozumienie potrzeb klientów.
3	Przewodzące	Zintegrowany zespół, dobry menedżer, sieć kontaktów, informacja zwrotna od klientów, konsekwencja w działaniu i realizacji celów organizacji.
4	Zachęcające	Dobra atmosfera w pracy, lider z wizją, upór w pokonywaniu trudności.

Źródło: opracowanie własne.

Trudno powiedzieć, żeby układało się to w jakiś spójny obraz, zwłaszcza że skala ocen w przypadku liderek empatycznych była najbardziej płaska spośród pozostałych grup (stąd dużo wskazań). Przy obecnej wielkości próby (tylko trzy osoby na każdą kategorię) niestety wyniki mogą być za bardzo zniekształcone odpowiedziami jednej tylko osoby, która wykracza poza ogólny obraz, który być może wyłoniłby się przy reprezentatywnych badaniach ilościowych. Jest to potencjalny kierunek poszukiwań, który może zainspirować dalsze badania.

Grupy liderek różnie też odpowiadały na pytanie o przeszkody w rozwoju organizacji (tabela 41).

Tabela 41. Główne przeszkody w rozwoju organizacji według poszczególnych grup respondentek

	Typ liderek	Przeszkody w rozwoju organizacji
1	Słuchające	Złożoność przepisów prawa.
2	Empatyczne	Złożoność przepisów prawa, brak wsparcia ze strony organów państwa.
3	Przewodzące	Złożoność przepisów prawa, silna konkurencja ze strony przedsiębiorstw komercyjnych.
4	Zachęcające	Brak zainteresowania ze strony grup zagrożonych podjęciem pracy w organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku poprzedniej tabeli tutaj również nie należy wyciągać zbyt pochopnych wniosków.

Podział według zaproponowanych grup na style zarządzania oceniane według propozycji Likerta ujawnia tylko jedną różnicę między tymi grupami. Tylko jedna z wydzielonych grup wyróżnia się stylem zarządzania, w którym pojawiają się elementy paternalistyczne – są to liderki empatyczne. Być może empatia i opieka nad wymagającymi podwładnymi powodują, że roztaczają one nad nimi taki – używając języka stereotypów – „ojcowski” styl zarządzania, z mieszaniną opieki i stanowczości, czyli autokratycznej życzliwości według nomenklatury Likerta. Znow jednak uzyskano ten obraz dzięki tylko jednemu przypadkowi wśród badanych.

Konkluzje

Na podstawie dokonanej analizy (również w odniesieniu do kontekstu, w którym funkcjonują badane liderki) można sformułować potencjalne kierunki dalszych badań (w nawiasach podano przykładowe metody lub sugestie z nimi związane):

- 1) badanie cech liderek/liderów podmiotów gospodarki społecznej i ich stylów zarządzania – z perspektywy ich samych (badania ilościowe);
- 2) badanie wydzielonych w niniejszej pracy grup liderek – próba potwierdzenia zasadności podziału (badania ilościowe) oraz badanie, jakich cech i kompetencji brakuje lub jakie wymagają rozwoju z punktu widzenia ogólnego, a także w wydzielonych grupach liderek – jakiego rodzaju wsparcie w rozwijaniu kompetencji byłoby odpowiednie (badania jakościowe i ilościowe);
- 3) badanie stylów zarządzania liderek/liderów podmiotów gospodarki społecznej z perspektywy uczestników organizacji – jak oni postrzegają swoich liderów, ich cechy i style zarządzania (badania ilościowe i jakościowe);
- 4) czy trudności i problemy, jakie napotykają spółdzielnie socjalne, różnią się od typowych problemów prowadzenia działalności gospodarczej i społecznej? Czy może główna różnica polega na percepcji tych trudności – np. dla jednych są oswojone jako „zwykły” element codzienności, a dla innych są nieakceptowanymi „kłódami” na drodze ich rozwoju? (badania porównawcze między organizacjami różnych sektorów, między liderkami i liderami);
- 5) z czego wynika weryfikacja początkowej wizji organizacji – złe przygotowanie biznesplanu, brak przygotowania do prowadzenia biznesu, przewaga myślenia idealizującego nad „twardą” analizą? (kolejne studia przypadków);
- 6) czy istnieje różnica między organizacjami, które od początku radzą sobie bez wsparcia zewnętrznego (i może nawet nigdy nie zakładały polegania na takim wsparciu), a organizacjami, które powstawały w wyniku takiego wsparcia i na nim się stale opierają? (porównanie między organizacjami, zarówno ilościowe, jak i oparte na kolejnych studiach przypadków);
- 7) porównanie komplikacji regulacji prawnych sektora przedsiębiorczości społecznej i szerzej działalności gospodarczej między różnymi systemami prawnymi (analizy z pogranicza prawa i nauki o zarządzaniu);

- 8) jak przedsiębiorstwa społeczne mierzą swój sukces społeczny? (studia przypadków, analizy raportów);
- 9) analiza sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw społecznych i ich efektywności w realizacji pokładanych w nich oczekiwań z punktu widzenia polityki społecznej i gospodarczej (analiza);
- 10) założyciele i kadry przedsiębiorstw społecznych – kim są? (analiza socjologiczna).

Przedstawione studia przypadków są jedynie wycinkową ilustracją zagadnienia cech liderki gospodarki społecznej i ich stylów zarządzania. W celu poznania pełnego obrazu należałoby przeprowadzić wymienione wyżej dalsze badania – zarówno jakościowe, jak i systematyczne badania oparte na reprezentatywnej (lub po prostu większej) próbie. Uzyskana wiedza w zderzeniu z literaturą przedmiotu pozwoli zwrotnie tworzyć normatywne wskazania dla praktyki. Przedstawiony w pracy opis przypadków daje podstawy do dalszych poszukiwań i szukania wyjaśnień odkrytych treści oraz zawężania pytań badawczych.

Zakończenie

Refleksja nad procesami zarządzania niemal od początku obejmowała także zainteresowanie cechami osób na kierowniczych stanowiskach. Jednak już wcześnie badania wykazały, że jednostki nie stają się przywódcami wyłącznie dlatego, że posiadają określone cechy charakteru. Uznano również rolę czynników sytuacyjnych. Prezentowanie określonego zestawu niezbędnych cech samo w sobie nie gwarantuje, że dana osoba zostanie liderem/liderką. Podejście skupione na cechach prowadziło również do analizy potencjalnego wpływu płci na przewodzenie w organizacjach.

Analiza indywidualnych cech liderów/liderek raczej słabo wyjaśnia rzeczywistość organizacyjną i ich możliwe sukcesy. Wydaje się jednak, że liderzy/liderki różnią się od innych ludzi, a badania dostarczają ważnych informacji na ten temat. Wygląda na to, że chodzi raczej o konglomerat cech, które oddziałują na siebie i wzajemnie się wzmacniają. Jednym z takich kluczowych przejawów zbiorczej manifestacji cech osoby menedżera jest styl kierowania.

Zaprezentowane w pracy rezultaty badania dotyczą stylów zarządzania, jakie prezentują liderki przedsiębiorstw społecznych działających w centralnej Polsce. Zwrócono uwagę m.in. na czynniki sukcesu, przeszkody stojące na drodze rozwoju organizacji, cechy liderek, style kierowania oraz ich samoocenę. Badanie jakościowe techniką indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzono wśród 12 kobiet – liderek podmiotów ekonomii społecznej. Badanie jakościowe uzupełniono o elementy analizy ilościowej, pozwalające na porównania pomiędzy badanymi kobietami. Ze względu na wielkość próby należy te badania traktować jako wstępne, a uzyskany obraz może być inspiracją do dalszych badań.

Dzięki zebranemu materiałowi udało się umownie podzielić respondentki na cztery grupy, które wstępnie nazwano w następujący sposób:

- 1) liderki słuchające,
- 2) liderki empatyczne,
- 3) liderki przewodzące,
- 4) liderki zachęcające.

Różnice między nimi dają się zaobserwować, choć należy pamiętać, że działano na bardzo małej próbie i nie należy na ich podstawie dokonywać zbyt daleko idących uogólnień. Proponowany podział może być jednak dobrym punktem wyjścia

do przyszłych reprezentatywnych badań ilościowych, które potwierdzą bądź zaniegują zasadność takiego podziału.

Podział wymienionych grup według stylów kierowania zaproponowanych przez Likerta ujawnia tylko jedną różnicę między tymi grupami. Tylko przywódczynie empatyczne wyróżniają się stylem zarządzania, w którym pojawiają się elementy paternalistyczne. Być może empatia i troska o wymagających podwładnych powoduje, że przejawiają one taki – używając języka stereotypów – ojcowski styl kierowania, z mieszaniną troski i stanowczości, czyli styl autokratyczny życzliwy (według nomenklatury Likerta). Ponownie jednak należy wskazać na ważne ograniczenie: taki obraz uzyskano tylko dzięki jednemu przypadkowi w badanej grupie.

Obraz stylów kierowania uzyskany przez liderki przedsiębiorstw społecznych zdaje się potwierdzać aktualne wskazania literaturowe. Respondentki, z jednym wyjątkiem, prezentują style zarządzania z pogranicza stylów kierowania konsultacyjnego i partycypacyjnego. Zwracają uwagę na relacje z podwładnymi, zwłaszcza że często należą oni do tzw. grup wrażliwych, które zasługują na szczególną uwagę, a nawet opiekę. Z jednej strony można stwierdzić, że style te prezentowane są przez kobiety biorące udział w badaniu właśnie dlatego, że – jak chcą niektórzy autorzy – style te są bardziej typowe dla kobiet. Można jednak też wysunąć argument, że inkluzywny charakter organizacji, które były przedmiotem analizy, również przesądza o tym, że pewne style zarządzania wydają się bardziej odpowiednie, a nawet w pewnym sensie „wymagają” wdrożenia.

Literatura

- Aluchna M., Krejner-Nowecka A. (2016). *Why Do We Need Women on Boards? A Synthesis of Theories*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 72–80.
- Andersen J.A., Hansson P.H. (2011). *At the End of the Road? On Differences between Women and Men in Leadership Behavior*, „Leadership and Organizational Development Journal”, Vol. 32 (5), s. 428–441.
- Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. (2012). *Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?*, „Revista de Administração”, Vol. 47, Issue 3, July–September, s. 370–384, <https://doi.org/10.5700/rausp1055>
- Bielak A. (2015). *Kobieta jako więzień konwencji. Kształtowanie etosu życiowego wobec współczesnych uwarunkowań i stereotypów*, „Acta Humana”, nr 6 (1), s. 103–117.
- Bielski M. (2004). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Borzaga C., Bodini R., Carini C., Depedri S., Galera G., Salvatori G. (2014). *Europe in Transition: The Role of Social Cooperatives and Social Enterprises*, „Euricse Working Papers”, 69/14.
- Bosma N.S., Schøtt T., Terjesen S.A., Kew P. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Report on Social Entrepreneurship*, Global Entrepreneurship Research Association, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2786949>
- Branco D. (2007). *Analiza potrzeb ekonomicznych, szkoleniowych i edukacyjnych w sektorze ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej dla Słowenii, Włoch, Wlk. Brytanii i Polski. Raport zbiorczy*, EU TESES, <http://www.teses.eu/> (dostęp: 15.06.2009).
- Calder B. (1997). *An Attribution Theory of Leadership*, [w:] B.B. Staw, J.R. Salancik (red.), *New Directions in Organizational Behaviour*, St. Clair Press, Chicago.
- Carroll A.B., Shabana K.M. (2010). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 12, Issue 1, s. 85–105.
- CBOS (1998). *Kobieta – szef i współpracownik. Komunikat z badań*. BS/171/171/98, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa.
- CBOS (2018). *Aktywność Polaków w organizacjach obywatelskich. Komunikat z badań nr 29/2018*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa.

- Chaves Á.R., Monzón Campos J.L. (2019). *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union*, CIRIEC Working Papers 1902, CIRIEC-Université de Liège.
- Chell E. (2007). *Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process*, „International Small Business Journal”, Vol. 25, s. 5–26, <https://doi.org/10.1177/0266242607071779>
- Choi N., Majumdar S. (2014). *Social Entrepreneurship as an Essentially Contested Concept: Opening a New Avenue for Systematic Future Research*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 29, s. 363–376, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.001>
- Cibor K. (2012). *Zrób biznes – jak współpracować z podmiotami ekonomii społecznej*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- Cuadrado I., Navas M., Molero F., Ferrer E., Morales J.F. (2012). *Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization*, „Journal of Applied Social Psychology”, Vol. 42 (12), s. 3083–3113, <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00974.x>
- Czakon W. (red.) (2015). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2002). *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Defourny J., Nyssens M. (2008). *Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments*, „Social Enterprise Journal”, Vol. 4, Issue 3, s. 202–228.
- Dębski D. (2006). *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, cz. 2, WSiP, Warszawa.
- Dickel P., Eckardt G. (2021). *Who Wants to Be a Social Entrepreneur? The Role of Gender and Sustainability Orientation*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 59 (1), s. 196–218, <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1704489>
- Dooley L.M. (2002). *Case Study Research and Theory Building*, „Advances in Developing Human Resources”, Vol. 4, No. 3, August, s. 335–354.
- Dudkiewicz M. (2009). *Technokraci dobroczynności. Samoświadomość społeczna pracowników organizacji pozarządowych*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Eagly A.H., Carli L.L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*, Harvard Business Press.
- Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C. (2001). *The Leadership Styles of Women and Men*, „Journal of Social Issues”, Vol. 57 (4).
- Eagly A.H., Wood W., Diekmann A.B. (2000). *Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: A Current Appraisal*, [w:] T. Eckes, H.M. Trautner (red.), *The Developmental Social Psychology of Gender*, Erlbaum, Mahwah, NJ, s. 123–174.
- Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E. (2010). *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management*, Project Management Institute, Washington, DC, Newtown Square, PA, <https://www.pmi.org/learning/library/theory-building-case-studies-opportunities-6440> (dostęp: 20.07.2023).

- European Commission (2021). *Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. Building an economy that works for people: An Action Plan for the Social Economy*, Publications Office of the European Union, <https://data.europa.eu/doi/10.2767/12083>
- Flick U. (2011). O serii *Niezbędnik badacza*, [w:] G. Gibbs, *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 10–16.
- Fudaliński J. (2002). *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków.
- Gałązka A. (red.) (2005). *Elementarz III sektora*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Goźdź D. (2008). Wyjaśnienie podstawowych pojęć z dziedziny ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej, [w:] D. Kwiecińska, A. Pacut (red.), *Budowanie kompetencji dla przedsiębiorczości społecznej: sylabusy do szkoleń*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Górska A. (2016). *Gender Differences in Leadership*, „Studia i Materiały”, nr 1 (20), s. 136–144, <https://doi.org/10.7172/1733-9758.2016.20.10>
- Górska A. (2017). *Perception of Women in Top Managerial Positions in Poland*, *Journal of Management and Business Administration*, „Central Europe”, Vol. 25, No. 1, s. 16–32, <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.187>
- Grodzicki T. (2017). *Women as Managers in the World's Top Corporations: Undere-stimated Potential*, „Journal of Corporate Responsibility and Leadership”, Vol. 4, Issue 4, s. 7–18, <https://doi.org/10.12775/JCRL.2017.024>
- Gromkowska-Melosik A. (2015). *Kobiety, dyplom i rynek pracy: Kontrowersje wokół dostępu do statusu, stanowisk i dochodów*, [w:] K. Błasińska, S. Pasikowski, G. Piekarski, J. Ratkowska-Pasikowska (red.), *Nierówności społeczne: W trosce o otwarcia horyzontów edukacji*, Fundacja Instytut Równowagi Społeczno-Ekonomicznej, Gdańsk, s. 35–52.
- Gros U. (2012). *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Guryn S.N. (2008). *Warto być twardzielem*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4.
- GUS (2019). *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji 23.12.2019 r. społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2018 r. – wyniki wstępne*, GUS, Informacje sygnałne, 23.12.2019 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka-spoleczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spolecznych-fundacji-spolecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2018-r-wyniki-wstepne,3,8.html> (dostęp: 30.07.2020).
- Hak T., Dul J., *Theory-Building With Cases, Entry for the Encyclopedia of Case Study Research*, edited by Albert J. Mills, Gabrielle Durepos, & Elden Wiebe (Sage, 2009), <http://hdl.handle.net/1765/16205> (dostęp: 20.07.2023).
- Haugh H. (2005). *The Role of Social Enterprise in Regional Development*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, Vol. 2, No. 4.

- Hausner J. (red.) (2008). *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Hechavarria D.M., Terjesen S.A., Ingram A.E., Renko M., Justo R., Elam A. (2017). *Taking Care of Business: The Impact of Culture and Gender on Entrepreneurs' Blended Value Creation Goals*, „Small Business Economics”, Vol. 48 (1), s. 225–257, <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9747-4>
- Hisrich R.D., Brush C.G. (1985). *Women and Minority Entrepreneurs: A Comparative Analyses*, [w:] J. Hornaday, E. Shills, J. Timmons, K. Vesper (red.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Center for Entrepreneurial Studies, Wellesley, MA.
- Hisrich R., Brush C., Good D., DeSouza G. (1997). *Performance in Entrepreneurial Ventures: Does Gender Matter*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Center for Entrepreneurial Studies.
- Huybrechts B., Nicholls A. (2012). *Social Entrepreneurship: Definitions, Drivers and Challenges*, [w:] C. Volkmann, K. Tokarski, K. Ernst (red.), *Social Entrepreneurship and Social Business*, Gabler Verlag, Wiesbaden, s. 31–48, https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0_2
- Jasińska M. (2009). *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej”, nr 83.
- Kanarski L. (2005). *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, ELIPSA, Warszawa.
- Kaźmierczak T., Rymsza M. (red.) (2007). *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, ISP, Warszawa.
- Kent T.W., Blair C.A., Rudd H.F., Schuele U. (2010). *Gender Differences and Transformational Leadership Behavior: Do Both German Men and Women Lead in the Same Way?*, „International Journal of Leadership Studies”, Vol. 6, Iss. 1, s. 52–66.
- Kieżun W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Kirby D.A., Nagwa I. (2011). *The Case for (Social) Entrepreneurship Education in Egyptian Universities*, „Education + Training”, Vol. 53, s. 403–415, <https://doi.org/10.1108/00400911111147712>
- Kirkpatrick S.A., Locke E.A. (1991). *Leadership: Do Traits Matter?*, „Academy of Management Executive”, Vol. 5, No. 2, s. 48–60.
- Klimek S. (2020). *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce i jej wpływ na rozwój gospodarczy kraju*, Difin, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2007). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kożusznik B. (2005). *Wpływ społeczny w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kożusznik B. (2007). *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Krzysztofiak E. (2011). *Umiejętności menedżera opieki zdrowotnej*, „Pielęgniarstwo Polskie”, nr 4 (42).

- Kupczyk T. (2009). *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
- Kwaśnicki W. (2005). *Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej*, „Trzeci Sektor”, nr 2.
- Lachiewicz S. (2007). *Menadżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Leś E. (2005). *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*, „Trzeci Sektor”, nr 2, s. 36–44.
- Lewin K. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*, „Journal of Social Psychology”, Vol. 10, s. 271–301.
- Lisowska E. (2009). *Kobiece styl zarządzania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Lisowska E. (2010). *Polki są najbardziej przedsiębiorcze w Europie*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Polki-sa-najbardziej-przedsiębiorcze-w-Europie-1521563.html> (dostęp: 22.11.2021).
- Lisowska E., Bliss R., Polutnik L., Lavelle J. (2000). *Polskie menedżerki 2000 i ich porównanie z amerykańskimi*, „Kobieta i Biznes”, nr 1–2, s. 2–16.
- Macke J., Sarate J.A.R., Domeneghini J., da Silva K.A. (2018). *Where Do We Go From Now? Research Framework for Social Entrepreneurship*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 183, s. 677–685, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.017>
- Mair J., Marti I. (2006). *Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight*, „Journal of World Business”, Vol. 41, s. 36–44, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Manyika J., Lund S., Chui M., Bughin J., Woetzel J., Batra P., Ko R., Sanghvi S. (2017). *What the Future of Work Will Mean for Jobs, Skills, and Wages*, <https://www.mckinsey.com/global-themes/future-of-organizations-and-work/what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (dostęp: 28.02.2018).
- McKee M.C., Driscoll C., 2008, *Creating Stabilizers and Safety Nets for Successors Executives’ High-Wire Act*, „Nonprofit Management and Leadership”, Vol. 18, No. 3, s. 341–335.
- McKinsey and Company (2009). *Women Leaders: A Competitive Edge in and After the Crisis*, „Women Matter” 3, https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/women%20matter/women_matter_dec2009_english.pdf (dostęp: 23.10.2023).
- MGI (McKinsey Global Institute) (2017). *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*, McKinsey & Company, https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/global%20themes/future%20of%20organizations/what%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/mgi%20jobs%20lost-jobs%20gained_report_december%202017.ashx (dostęp: 28.02.2018).
- Mizgajska H. (2008). *Specyfika sposobu zarządzania przedsiębiorstwem przez kobiety. Na przykładzie Wielkopolski*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.

- Mizgajska H., Plóciennik D. (2011). *Influence of the Social-demographic features on Women's Motivation to Set up Their Own Business*, „Journal of Intercultural Management”, Vol. 3, No. 2, October, s. 259–274.
- Monzón J.L., Chaves R. (red.) (2017). *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union*, CIRIEC-International.
- MPS (Ministerstwo Polityki Społecznej) (2005). *Ekonomia społeczna: II Europejska Konferencja Ekonomii Społecznej, Kraków 2004: materiały*, Warszawa.
- Mroziewski M. (2005). *Style kierowania i zarządzania – wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa.
- Mrówka R. (2010). *Przywództwo w organizacjach*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- MRPiPS (Ministerstwo, Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej) (2019). *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej*, Warszawa, Monitor Polski z 2019 r., poz. 214.
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) (2005). *SME and Entrepreneurship Outlook 2005*, OECD Publishing.
- Oleksyn T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Oliszewska A. (2013). *Problem braku profesjonalnych umiejętności zarządzania firmą w przedsiębiorstwach społecznych*, Wydział Zarządzania UŁ, praca licencjacka.
- PARP (2020). *Analiza luki zatrudnienia oraz wynagrodzeń kobiet i mężczyzn. PARP, Raport przygotowany przez: Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o., Warszawa.*
- Penc J. (2000). *Kreatywne kierowanie – organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych, zachowania w organizacji, trudne sytuacje w kierowaniu*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.
- Rollnik-Sadowska E. (2009). *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Difin, Warszawa.
- Rosca E., Agarwal N., Brem A. (2020). *Women Entrepreneurs as Agents of Change: A Comparative Analysis of Social Entrepreneurship Processes in Emerging Markets*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 157 (August): 120067, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120067>
- Rymsza M. (2007). *Trzeci sektor a druga fala ekonomii społecznej w Polsce*, „Trzeci Sektor”, nr 9.
- Schachter H.L. (2022), *Race, Class, Gender and Social Entrepreneurship: Extending the Positionality of Icons*, „Journal of Management History”, Vol. 28, No. 4, s. 476–490, <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2021-0059>
- Schaumberg R.I., Flynn F.J. (2017). *Self-reliance: A Gender Perspective on Its Relationship to Communitality and Leadership Evaluations*, „Academy of Management Journal”, Vol. 60, No. 5, s. 1859–1881, <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0018>
- Seelos C., Mair J. (2005). *Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor*, „Business Horizons”, Vol. 48, s. 241–246, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006>
- Shapero A., Sokol L. (1982). *The Social Dimensions of Entrepreneurship*, [w:] C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper (red.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Sikorski Cz. (2009). *Nauka o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
- Silverman D. (2008a). *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Silverman D. (2008b). *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sitek W. (2007). *Między rynkiem a civil society. Konteksty badań socjologicznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Spear R. (2006). *Ramy instytucjonalne dla przedsiębiorstwa społecznego: wyzwania dla Polski i innych nowych krajów członkowskich*, „Ekonomia Społeczna. Teksty”, nr 7.
- Stankiewicz J., Seiler B. (2013). *Profesjonalizacja jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych*, „Zarządzanie i Finanse”, t. 4, nr 2, s. 341–353.
- Steinmann H., Schreyögg G. (1998). *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Stogdill R.M. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*, „The Journal of Psychology”, Vol. 25, No. 1, s. 35–71.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (2001). *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. (2011). *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Śliwicki D. (2017). *Szacunki luki płacowej w Polsce w ujęciu regionalnym*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4 (88), <https://doi.org/10.15290/ose.2017.04.88.12>
- Titkow A. (2007). *Tożsamość polskich kobiet. Ciągłość, zmiana, konteksty*, IFiS PAN, Warszawa.
- Tkacz M. (2016). *New Generation of Social Entrepreneurs: Exploratory Research and Cross Case Study Analysis of New Generation of Social Enterprises*, „Ekonomia Społeczna”, nr 2, s. 20–37, <https://doi.org/10.15678/ES.2016.2.02>
- Tripathy K.K., Paliwal M., Singh A. (2022). *Women's Social Entrepreneurship and Livelihood Innovation: An Exploratory Study from India*, „Service Business”, vol. 16 (4), s. 863–881, <https://doi.org/10.1007/s11628-022-00493-w>
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2020 r., poz. 1057).
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. z 2020 r., poz. 2085; z 2022 r., poz. 1812).
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz. U. z 2020 r., poz. 1133; z 2021 r., poz. 2054 i 2142).
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej (Dz. U., poz. 1812).
- Visser W. (2010). *The Age of Responsibility, CSR 2.0 and the New DNA of Business*, „Journal of Business Systems, Governance and Ethics”, Vol. 5, No. 3, s. 1–17.
- Weber E.U., Blais A., Betz E.N. (2002). *A Domain Specific Risk-Attitude Scale: Measuring Risk Perceptions and Risk Behaviors*, „Journal of Behavioral Decision Making”, Vol. 15.

- Weerawardena J., Mort G.S. (2006). *Investigating Social Entrepreneurship Model*, „Journal of World Business”, Vol. 41, s. 21–35, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- Wesołowska M. (2013). *Rola lidera w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi na wybranych przykładach*, Wydział Zarządzania UŁ, praca magisterska.
- Wrycza S. (1999). *Analiza i projektowanie systemów informatycznych. Metodyki technik zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- WUP Szczecin (2011). *Raport z badania. Zawodowa rola kobiet w społeczeństwie obywatelskim. Wielowymiarowy model dyskryminacji kobiet*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin (opracowany przez: Complex Consulting Katarzyna Blicharska-Czubara).
- Wyrzykowska B., Karbowski K. (2009). *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, SGGW, Warszawa.
- Yin R.K. (2014). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M. (2009). *A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 24, s. 519–532, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- Zapalska A. (1997). *A Profile of Women Entrepreneurs in Poland*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 35. No. 4.

Spis tabel

Tabela 1. Style kierowania według Likerta	35
Tabela 2. Podsumowanie informacji na temat badanych organizacji w kolejności ich omawiania	50
Tabela 3. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?	56
Tabela 4. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?	58
Tabela 5. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli) ...	59
Tabela 6. Które z poniższych zdań wskazałaby Pani jako najbardziej Panią charakteryzujące (można wybrać tylko jedno)?	59
Tabela 7. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli) ...	63
Tabela 8. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?	68
Tabela 9. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli) ...	69
Tabela 10. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?	74
Tabela 11. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?	75
Tabela 12. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli) ...	76
Tabela 13. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?	83
Tabela 14. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?	84
Tabela 15. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli) ...	85
Tabela 16. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?	89
Tabela 17. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?	90
Tabela 18. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli) ...	90
Tabela 19. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?	95
Tabela 20. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli) ...	96

Tabela 21. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?	100
Tabela 22. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?	101
Tabela 23. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli) ...	102
Tabela 24. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?	109
Tabela 25. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli) ...	110
Tabela 26. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?	115
Tabela 27. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?	116
Tabela 28. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli) ...	116
Tabela 29. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?	119
Tabela 30. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli) ...	120
Tabela 31. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?	125
Tabela 32. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?	126
Tabela 33. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli) ...	126
Tabela 34. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku?	133
Tabela 35. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji?	134
Tabela 36. Charakterystyka stylu zarządzania	135
Tabela 37. Studia przypadków, które nie reprezentują stylu partycypacyjnego ..	136
Tabela 38. Które z poniższych zdań wskazałaby Pani jako najlepiej Panią charakteryzujące?	136
Tabela 39. Podane przez rozmówczynie dodatkowe czynniki sukcesu	137
Tabela 40. Czynniki o dużym wpływie na sukces organizacji według poszczególnych grup respondentek	138
Tabela 41. Główne przeszkody w rozwoju organizacji według poszczególnych grup respondentek	138

Załącznik

Ramowy scenariusz wywiadu z liderkami podmiotów ekonomii społecznej wraz z uwagami dla osoby prowadzącej wywiad

[0. Przedstawienie się oraz informacje ogólne]

Nazywam się... [imię i nazwisko osoby prowadzącej wywiad].

Jestem przedstawicielem/przedstawicielką firmy... [nazwa firmy], która prowadzi badania na zlecenie zespołu badawczego z Uniwersytetu Łódzkiego. Badania są częścią projektu Open Mind dotyczącego przedsiębiorczości społecznej, finansowanego ze środków programu Erasmus+ oraz Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Celem spotkania jest poznanie osobistej opinii kobiet zakładających organizację pozarządową lub przedsiębiorstwo społeczne oraz zarządzających nimi.

Wywiad potrwa ok. 60–90 minut. Wypowiedzi są nagrywane i zostaną spisane. Zebrany materiał badawczy będzie wykorzystywany na potrzeby prac naukowych i zestawień statystycznych.

Kwestionariusz zawiera pytania otwarte i zamknięte. Gdyby któreś pytanie było niejasne, proszę o informację.

Jeśli jest Pani gotowa, możemy zaczynać.

[Część 1. Pytania o organizację – metryczka]

{w tej części (8 pytań) chodzi o krótkie, ogólne odpowiedzi}

1. Nazwa organizacji i jej forma prawna
2. Rok założenia
3. Faktyczny zasięg działania (lokalny/miasto, województwo/krajowy, międzynarodowy)
{„faktyczny”, tzn. nie deklarowany w dokumentach rejestracyjnych, ale faktycznie realizowany}
4. Orientacyjna liczba pracowników (w przeliczeniu na pełne etaty)
5. Zatrudnieni (płeć/wiek/wykształcenie)
{chodzi o zdania w rodzaju: „Mamy większość kobiet”, „Najczęściej młodzi do 35. roku życia”, „Zwykle jedynie po szkole zawodowej”, a nie o konkretne dane na temat zatrudnienia}
6. Typowy czas trwania zatrudnienia pracowników
{czy pracują w organizacji od początku, czy zatrudnia się ich np. na dwa lata i potem „wypuszcza” na otwarty rynek pracy, czy jest duża rotacja pracowników}
7. Osoby zagrożone wykluczeniem, dla których organizacja ma ofertę pracy (jeśli dotyczy)
8. Czy właściciele/założyciele organizacji są zadowoleni z sytuacji finansowej organizacji?

[Część 2. Działalność biznesowa, model biznesu]

1. Skąd wziął się pomysł na działalność biznesową organizacji?
2. Główne rodzaje działalności prowadzone przez organizację
{oferowane produkty, usługi, inne korzyści}
3. Główne grupy klientów/do kogo kierowane są produkty lub/i usługi organizacji
4. Czym organizacja chce wyróżnić się na rynku?
5. Jak może Pani scharakteryzować model biznesowy swojej organizacji
{podpowiedź: co organizacja faktycznie robi, komu dostarcza wartości, produkty, usługi}
{najpierw swobodna wypowiedź rozmówczyni, ale w tej części, w szczególności w odniesieniu do pytań 2–5, należy prosić o dalsze, dokładniejsze wyjaśnienia, np. jak to jest zorganizowane, jak się odbywa, skąd klienci się dowiadują itp.}
6. Czym dla Pani jest sukces Pani przedsiębiorstwa?
{można dopytać np., jak wyobraża sobie Pani swoją organizację w przyszłości, za pięć lat, czyli do czego organizacja dąży, by to osiągnąć w przyszłości, a czego obecnie jeszcze nie ma}

7. Jak ocenia Pani w skali 1–7 czynniki determinujące sukces organizacji na rynku:

Czynnik	Nie ma wpływu <- - - -> Ma duży wpływ						
	1	2	3	4	5	6	7
Zintegrowany zespół							
Dobra atmosfera w pracy							
Lider z wizją							
Dobry menedżer							
Kwalifikacje zespołu							
Dobry pomysł na biznes							
Wiedza o prowadzeniu biznesu							
Kreatywność właściciela i zespołu							
Lojalni klienci							
Sieć kontaktów							
Skuteczny marketing							
Dobre relacje z dostawcami i podwykonawcami							
Upór w pokonywaniu trudności							
Innowacyjny produkt							
Zrozumienie potrzeb klientów							
Informacja zwrotna od klientów							
Konsekwencja w działaniu i realizacji celów organizacji							
Inne, jakie?							

8. Proszę z powyższej tabeli wybrać tylko trzy najważniejsze, Pani zdaniem, czynniki. Proszę uzasadnić, dlaczego akurat te trzy.

9. Co traktuje Pani jako największą przeszkodę w rozwoju swojej organizacji
(1 – zupełnie się nie zgadzam, 7 – w pełni się zgadzam)

Przeszkody w rozwoju	Zupełnie się nie zgadzam <-> W pełni się zgadzam						
	1	2	3	4	5	6	7
Złożoność przepisów prawa							
Brak zainteresowania ze strony grup zagrożonych podjęciem pracy w organizacji							
Brak zainteresowania ze strony klientów							
Silna konkurencja ze strony przedsiębiorstw komercyjnych							
Słabo wykwalifikowany zespół							
Brak wsparcia ze strony organów państwa							
Brak wsparcia ze strony organów samorządowych							
Inne, jakie?							

[Część 3. Lider, cechy lidera]

10. Czy według Pani istnieją różnice w podejściu do zarządzania organizacją, jeśli zarządza nią kobieta albo mężczyzna? Jeśli tak, to jakie są to różnice?
Na czym one polegają?
11. Jakie cechy wewnętrzne/charakteru decydują o tym, że ktoś jest dobrym liderem?
{jeśli rozmówczyni wymieni pewne cechy, to należy dopytywać o kolejne i kolejne}
12. Jakim liderem Pani jest? Proszę spróbować opisać siebie w roli lidera.
{jeśli rozmówczyni wymieni pewne cechy, to należy dopytywać o kolejne i kolejne}

13. Pani styl zarządzania charakteryzuje... (proszę zaznaczyć w tabeli):

Charakterystyka stylu zarządzania				
Dbłość o personel	brak dbałości	niska dbałość	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Zaznacz →				
Stosunki: przełożony – podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	poprawne, dobre	serdeczne, pełne zaufania
Zaznacz →				
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
Zaznacz →				
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	równowaga w stosowaniu nagród i sankcji	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Zaznacz →				
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna
Zaznacz →				

14. Które z poniższych zdań wskazałaby Pani jako najbardziej Panią charakteryzujące (można wybrać tylko jedno)?

Lp.	Które z poniższych stwierdzeń charakteryzuje mnie najbardziej?	Wybór
1	Słucham często pracowników. Pytam ich: „Co sądzisz na ten temat?”	
2	Jestem empatyczna, zależy mi na harmonii w zespole. „Ludzie przede wszystkim”	
3	Mam swoją wizję. „Chodźcie za mną!”	
4	Pracownicy w firmie powinni realizować swoje potrzeby. Zachęcam ich, motywuję. Mówię: „Spróbuj tego”	
5	Zadania powinny być wykonywane szybko i poprawnie. Mówię: „Rób, co ci każę!”	
6	Zadania muszą być wykonywane w określony sposób. Sama pokazuję, że pracuję z nimi. Mówię: „Róbcie to co ja!”	

Nota o Autorze

Janusz Reichel w 1991 r. ukończył studia magisterskie na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego na kierunku ekonomika i organizacja produkcji. W tym samym roku został zatrudniony na Wydziale Organizacji i Zarządzania na Politechnice Łódzkiej, początkowo jako asystent w Katedrze Filozofii Ekologicznej, a od 1998 r. w Zakładzie Zarządzania Strategicznego i Ekologii, gdzie od 2000 r. pracował na stanowisku adiunkta. Rok później przeniósł się do Zakładu Ekologii Przemysłowej w Instytucie Zarządzania PŁ. W 2004 r. związał się z Uniwersytetem Łódzkim, z Katedrą Zarządzania Miastem i Regionem na Wydziale Zarządzania. Jego rozprawa habilitacyjna z 2019 r. nosi tytuł: *Sukcesja stanowisk kierowniczych w organizacjach pozarządowych*. Obecnie jest zatrudniony jako profesor Uniwersytetu Łódzkiego. Od końca 2022 r. kieruje Zakładem Zarządzania Regionem.

Zainteresowania naukowe Janusza Reichela koncentrują się wokół społecznych i ekologicznych aspektów zarządzania organizacjami różnych sektorów, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji biznesowych oraz organizacji non profit. Efektem tych zainteresowań jest szereg publikacji w języku polskim i angielskim: siedem pozycji książkowych (jako autor, współautor oraz redaktor), liczne rozdziały w książkach oraz kilkadziesiąt artykułów naukowych (m.in. w takich czasopismach, jak: „Humanities and Social Sciences”, „Economic and Environmental Studies”, „Social Enterprise Journal”, „Journal of Cleaner Production”, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, „Problemy Zarządzania” i „Współczesne Zarządzanie”). Wyniki prac badawczych były przez niego prezentowane na wielu konferencjach krajowych i zagranicznych.

Janusz Reichel wykłada na Uniwersytecie Łódzkim w języku polskim: etykę biznesu, społeczne aspekty zarządzania, zarządzanie organizacjami non profit, zarządzanie w odpowiedzialnym biznesie i społeczną odpowiedzialność w łańcuchu dostaw, a w języku angielskim: Business Ethics, Corporate Social Responsibility, Sustainable Standards oraz Global Business Challenges. Gościnnie wykładał na uczelniach krajowych i zagranicznych. Pod jego kierunkiem powstało już ponad 150 prac licencjackich i magisterskich.

Koordynował liczne międzynarodowe projekty edukacyjne i badawcze, a także brał w nich udział (m.in. w ramach programów: Erasmus+, Fundusze Norweskie,

Leonardo da Vinci, ponadto w projektach finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz w ramach indywidualnej współpracy z naukowcami z uniwersytetów z Niemiec, Holandii i Szwajcarii). Koordynowany przez niego projekt *Homoresponsabilis in the globalized World* został nagrodzony główną nagrodą w kategorii „Edukacja zawodowa” w konkursie Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji „EduInspiracje 2016”. Ponadto Janusz Reichel jest laureatem licznych nagród rektora oraz dziekana. Jako ekspert uczestniczył w wielu procedurach oceny wniosków projektowych oraz monitoringu realizacji projektów dla instytucji krajowych i zagranicznych, m.in. w ramach programów: Erasmus+, 7 Programu Ramowego, Narodowego Centrum Nauki, Leonardo da Vinci, Funduszu Inicjatyw Obywatelskich. Współpracuje z licznymi organizacjami i bierze aktywny udział w życiu społeczeństwa obywatelskiego.

W książce zostały przedstawione wyniki badań autora oparte na wywiadach z liderkami prowadzącymi podmioty gospodarki społecznej. Rozmowy koncentrowały się na poznaniu opinii kobiet zarządzających przedsiębiorstwem społecznym na temat ich stylu zarządzania, cech charakteru niezbędnych w ich pracy, czynników sukcesu, przeszkód stojących na drodze do rozwoju organizacji, a nawet ich samooceny. W części wprowadzającej zaprezentowano ogólne uwagi dotyczące gospodarki społecznej, a następnie skupiono się na osobach liderkach oraz dyskutowanej w literaturze kwestii cech ludzi na menedżerskich stanowiskach i demonstrowanych przez nich stylach zarządzania. Główną częścią pracy jest omówienie zebranych studiów przypadków – najpierw każdego studium osobno, a później w formie syntezy wielokrotnego studium przypadku.