

Maria CZAJKOWSKA\*

 <https://orcid.org/0000-0002-5584-9218>

Artur MODLIŃSKI\*\*

 <https://orcid.org/0000-0002-5734-7975>

## ZNACZENIE TRENDU DZIELENIA SIĘ DLA WSPÓŁCZESNEJ EKONOMII I PRZYWÓDZTWA ORGANIZACYJNEGO

### (Streszczenie)

Trend współdzielenia coraz wyraźniej rozwija się zarówno we współczesnych organizacjach, jak i w ich otoczeniu. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie znaczenia współdzielenia zasobów i władzy dla współczesnych organizacji i ekonomii, mechanizmów i przyczyn rozwoju tego zjawiska, a także form i konsekwencji zeń płynących. Artykuł powstał w oparciu o zestawienie aktualnej literatury przedmiotu, raportów oraz wyników badań – ma charakter syntezujący aspekty ekonomiczne oraz wewnątrzorganizacyjne. W opracowaniu autorzy nawiązują zarówno do altruistycznych, jak i ekonomicznych podstaw fenomenu współdzielenia we współczesnej gospodarce, wskazując przy tym formy relacji, które są na nich budowane. W oparciu o aktualne dane i badania literaturowe stwierdzono, że współdzielenie staje się makrotrendem przenikającym współczesne organizacje i ekonomię, ekspandującym do coraz szerszych obszarów działalności społecznej człowieka.

**Słowa kluczowe:** ekonomia współdzielenia; współdzielone przywództwo; współdzielona konsumpcja

**Klasyfikacja JEL:** M14, M20, M21

### 1. Wstęp

Jednym ze znaczeń określenia „dzielić się”, według *Słownika Języka Polskiego*<sup>1</sup>, jest „dawać komuś część czegoś; też: dawać sobie wzajemnie część czegoś”. Trend

---

\* Dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania; e-mail: maria.czajkowska@uni.lodz.pl

\*\* Dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania; e-mail: artur.modlinski@uni.lodz.pl

<sup>1</sup> *Słownik Języka Polskiego*, <https://sjp.pwn.pl>; stan na 20.12.2018 r.

dzielenia się w kontekście współczesnej ekonomii „polega na wymianie dokonywanej między jednym człowiekiem a drugim”<sup>2</sup>. Dzielenie się nie zawsze kojarzone jest wyłącznie z dobroczynnością. Jak zwracają uwagę niektórzy autorzy opisujący to zjawisko, istotny jest zysk: „bez wątplenia altruizm i chęć pomocy innym ma znaczenie w rozwoju tego trendu, jednak to potrzeba oszczędności skonfrontowana z chęcią zarobku są jej motorem napędowym”<sup>3</sup>. Trend dzielenia się przeniknął do współczesnej ekonomii i do wnętrza organizacji. Jednym z obszarów, gdzie możemy go dostrzec, jest przywództwo. Pojawiają się pytania o motywy podejmowania takich działań i ich znaczenie dla rzeczywistości organizacyjnej. Celem niniejszego artykułu jest porównanie trendu współdzielenia w obszarze ekonomii oraz organizacji. Realizuje się go poprzez zestawienie aktualnej literatury przedmiotu, dostępnych badań empirycznych oraz raportów branżowych z Polski i ze świata. W opracowaniu wskazuje się motywacje pracowników i konsumentów do angażowania się w zjawisko współdzielenia, podkreślając altruistyczne i ekonomiczne źródła takich zachowań. Niniejszy artykuł jest pierwszym, znanym autorem, polskojęzycznym materiałem porównującym zjawisko dzielenia się zarówno z punktu widzenia współczesnej ekonomii, jak i organizacji. W artykule wykorzystano następujące metody badawcze: analizę dokumentów, analizę literatury polskojęzycznej i zagranicznej oraz analizę syntezy.

## 2. Ekonomia współdzielenia – znaczenie i rozwój

Mechanizmy funkcjonowania i rozwoju ekonomii współdzielenia stają się przedmiotem zainteresowania coraz liczniejszej grupy badaczy. Juho Hamari, Mimmi Sjöklint i Antti Ukkonen definiują ją jako proces nabywania, udostępniania i dzielenia się dostępem do dóbr i usług przez równorzędne sobie osoby, który koordynowany jest za pomocą serwisów internetowych<sup>4</sup>. Chris Martin wskazuje, że termin „ekonomii współdzielenia” jest używany zamiennie z pojęciem „współdzielona konsumpcja”, kładąc jednak większy nacisk na relacje

<sup>2</sup> **L. Kryśkiewicz**, *Sharing economy – ekonomia dzielenia się*, <http://di.com.pl/sharing-economy-ekonomia-dzielenia-sie-56911>; stan na 20.12.2018 r.

<sup>3</sup> **B.F. Malinowski**, *Czym naprawdę jest sharing economy?*, <https://wethecrowd.pl/czym-jest-sharing-economy/>; stan na 20.12.2018 r.

<sup>4</sup> **J. Hamari, M. Sjöklint, A. Ukkonen**, *The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption*, *Journal of the Association for Information Science and Technology*, online: DOI: 10.1002/asi.23552, s. 1.

zachodzące między nabywcami a innymi na wpływ tych relacji na gospodarkę<sup>5</sup>. Schor i Fitzmaurice podkreślają, że esencją tego zjawiska staje się przesunięcie hierarchii ważności konsumentów z posiadania na użytkowanie dobra lub usługi, które są tylko połowicznie wykorzystane przez danego użytkownika<sup>6</sup>. Lizzy Richardson wskazuje, że chęć dzielenia się wynika z wystąpienia nadmiaru danego dobra i gotowości do odstąpienia go, co może być motywowane chęcią osiągnięcia zysku (argument dochodowy) bądź niechęcią do marnotrawstwa zasobów (argument oszczędnościowy)<sup>7</sup>.

Juho Hamari, Mimmi Sjöklint i Antti Ukkonen wskazują trzy główne przyczyny rozwoju zjawiska współdzielonej konsumpcji:

- chęć nabywców do angażowania się w działalność związaną ze zrównoważonym rozwojem;
- odczuwanie przyjemności ze wspólnego korzystania z dóbr i usług (argument pro-relacyjny) oraz
- postrzeganie zjawiska jako szansy na zarobienie pieniędzy<sup>8</sup>.

Poczucie odpowiedzialności za środowisko naturalne stanowi istotny czynnik stojący za dynamicznym rozwojem zjawiska dzielenia się dobrami. Zjawisko angażowania się nabywców w rozwój ekonomii współdzielenia jako konsekwencja promowania zrównoważonej konsumpcji jest podkreślana przez szereg badaczy. Harald Heinrich wskazuje, że ekonomia współdzielenia staje się nową drogą do bardziej efektywnego i racjonalnego wykorzystania zasobów<sup>9</sup>. J.B. Schor, E.T. Walker, C.W. Lee, P. Parigi oraz K. Cook postrzegają to zjawisko jako pierwszy krok ku odejściu od neoliberalnej formy rynkowej i odpowiedź na hiperkonsumpcję<sup>10</sup>. Russel Belk wskazuje, że współdzielona konsumpcja to wstępny etap rozwoju ekonomii nieopartej na posiadaniu (*post-ownership economy*)<sup>11</sup>, będący wynikiem coraz większej świadomości konsumentów co

<sup>5</sup> C.J. Martin, *The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?*, Ecological Economics 2016/121, s. 151.

<sup>6</sup> J.B. Schor, C.J. Fitzmaurice, *Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy*, w: L. Reisch, J. Thøgersen, *Handbook of Research on Sustainable Consumption*, ed. Edward Elgar 2015, Cheltenham, s. 410.

<sup>7</sup> L. Richardson, *Performing the sharing economy*, Geoforum 2015/67, s. 121.

<sup>8</sup> J. Hamari, M. Sjöklint, A. Ukkonen, *The Sharing...*, s. 6–8.

<sup>9</sup> H. Heinrichs, *Sharing economy: a potential new pathway to sustainability*, Gaia 2013/22, s. 228.

<sup>10</sup> J.B. Schor, E.T. Walker, C.W. Lee, P. Parigi, K. Cook, *On the sharing economy*, Contexts 2015/14, s. 12–19.

<sup>11</sup> R. Belk, *You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online*, Journal of Business Research 2014/67, s. 1599.

do konsekwencji zakupów trwałych produktów dla swojego otoczenia i środowiska naturalnego. Z punktu widzenia uczestników rynku zaangażowanie się w proces dzielenia dobrami i usługami może ograniczyć problemy związane z zanieczyszczeniem powietrza<sup>12</sup>, marnotrawstwem jedzenia<sup>13</sup> czy niepełnym wykorzystaniem przestrzeni<sup>14</sup>.

Poczucie więzi z otoczeniem i chęć budowania relacji stanowi kolejną istotną motywację do angażowania się we współdzieloną konsumpcję dla segmentu osób określanych przez Katharine Hellwig, Felicitas Morharta, Florenta Girardina oraz Mirjam Hauser jako idealistów<sup>15</sup>. Grupę tę stanowią głównie kobiety niezatrudnione na pełnym etacie, wyróżniające się na tle innych badanych pod względem poziomu hojności<sup>16</sup>. Korzystanie ze wspólnych dóbr może być motywowane chęcią znalezienia nowych przyjaciół<sup>17</sup> czy poczuciem obowiązku pomocy osobom, które nie byłyby w stanie samodzielnie nabyć konkretnego produktu, znaleźć przestrzeni do pracy czy przenocowania<sup>18</sup>.

Trzecią grupę motywacji skłaniającą uczestników rynku do angażowania się w rozwój ekonomii współdzielenia stanowi postrzeganie w tym zjawisku możliwości materialnego zysku<sup>19</sup>. Z punktu widzenia konsumentów wrażliwych cenowo pojawia się szansa na zaoszczędzenie pieniędzy (produkty i usługi współdzielone są tańsze niż pełne, standardowe oferty). Oferenci dostrzegają natomiast dla siebie nowy rynek, na którym mogą generować swój dochód.

<sup>12</sup> **Y. Ma, K. Rong, Y. Luo, Y. Wang, D. Mangalagiu, T.F. Thornton**, *Value Co-creation for sustainable consumption and production in the sharing economy in China*, Journal of Cleaner Production 2019/208, s. 1152–1153.

<sup>13</sup> **M. Rut, A.R. Davies**, *Transitioning without confrontation? Shared food growing niches and sustainable food transitions in Singapore*, Geoforum 2018/96, s. 286.

<sup>14</sup> **Y. Yang, K. Pei-Sze Tan, X. (Robert) Li**, *Antecedents and consequences of home-sharing stays: Evidence from a nationwide household tourism survey*, Tourism Management 2019/70, s. 25.

<sup>15</sup> **K. Hellwig, F. Morhart, F. Girardin, M. Hauser**, *Exploring Different Types of Sharing: A Proposed Segmentation of the Market for “Sharing” Businesses*, Psychology & Marketing 2016/32(9), s. 900.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 900–901.

<sup>17</sup> **T. (Christina) Zhang, H. Gu, M. Farboudi Jahromi**, *What Makes the Sharing Economy Successful? An Empirical Examination of Competitive Customer Value Propositions*, Computers in Human Behavior, online DOI: 10.1016/j.chb.2018.03.019, stan na 18.12.2018 r.

<sup>18</sup> **M. Laamanen, S. Wahlen, S. Lorek**, *A moral householding perspective on the sharing economy*, Journal of Cleaner Production 2018/202, s. 1220–1221.

<sup>19</sup> **F. Bardhi, G.M. Eckhardt**, *Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing*, Journal of Consumer Research 2012/39/4, s. 894.

Z badań przeprowadzonych przez L. Bockera i T. Meelen wynika, że motywacja do zaangażowania się we współdzieloną konsumpcję różni się w zależności od przedmiotu współdzielenia oraz różnic socjo-demograficznych. Motywowani zyskiem są najczęściej konsumenci i oferenci współdzielący powierzchnię mieszkaniową. Chęć budowania relacji i wrażliwość społeczna charakterystyczna jest dla podmiotów współdzielących posiłki. Zrównoważony rozwój staje się, z kolei, motywacją dla konsumentów i oferentów odbywających wspólne podróże<sup>20</sup>. Ważnym zaznaczenia jest, że oferenci częściej niż konsumenci angażują się we współdzielenie dóbr ze względu na motywacje społeczne i środowiskowe<sup>21</sup>.

TABELA 1: *Motywacje do angażowania się we współdzieloną konsumpcję*

	MOTYWACJA ALTRUISTYCZNA (środowisko i relacje społeczne)	MOTYWACJA EKONOMICZNA (zysk)
KONSUMENT	<u>(Konsument altruista)</u> troska o środowisko naturalne, niechęć do marnotrawstwa zasobów, poczucie więzi ze wspólnotą, chęć nawiązania nowych relacji	<u>(Konsument ekonomista)</u> chęć zaoszczędzenia pieniędzy
OFERENT	<u>(Oferent altruista)</u> troska o środowisko naturalne, niechęć do marnotrawstwa zasobów, poczucie więzi ze wspólnotą, chęć nawiązania nowych relacji	<u>(Oferent ekonomista)</u> chęć generowania zysku

Źródło: opracowanie własne.

Rozwój ekonomii współdzielenia opiera się zarówno na twardym mechanizmie rynkowym (motywacja ekonomiczna – maksymalizacja zysku / minimalizacja kosztów), jak i na czynnikach moralno-etycznych. W bezpośrednich relacjach współdzielenia wyróżnić można konsumenta [altruistę (KA) bądź ekonomistę (KE)] oraz oferenta [altruistę (OA) bądź ekonomistę (OE)] (tabela 1). O ile konsument (KE) i oferent ekonomista (OE) prezentują przeciwstawne sobie motywacje ekonomiczne, o tyle konsument (KA) i oferent altruista

<sup>20</sup> L. Böcker, T. Meelen, *Sharing for people, planet or profit? Analysing motivations for intended sharing economy participation*, Environmental Innovation and Societal Transitions, June 2017/23, s. 7.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

(OA) angażują się w dzielenie dóbr i usług z tego samego poziomu. Naturalnym staje się także powstawanie relacji krzyżowych – altruistyczno-ekonomicznych, na podstawie których uczestnicy rynku motywowani ekonomicznie bazują na wartościach altruistycznych drugiej strony relacji. W tym obszarze wydaje się powstawać większa liczba konfliktów i niezadowolona spowodowana niezrównoważonym spełnieniem potrzeb konsumenta bądź oferenta. Za przykład służyć może brak spełnienia potrzeby u oferenta (OA) udostępniającego swój pokój w celu znalezienia nowych znajomych wobec braku takiej potrzeby z drugiej strony (KE).

Zdecydowanie ekonomiczną motywacją kierują się natomiast pośrednicy – platformy internetowe umożliwiające inicjowanie kontaktu konsumentów i oferentów. Ich głównym źródłem zysku stają się reklamy umieszczane w serwisach lub opłaty uiszczane za możliwość skorzystania z oferowanych usług. Bez względu na motywacje konsumentów i oferentów oraz wbrew twierdzeniom, jakoby ekonomia współdzielenia była całkowitym odejściem od neoliberalnego paradygmatu rynkowego, przynajmniej jedna ze stron zaangażowana w proces współdzielenia motywowana jest chęcią generowania ekonomicznego zysku.

### 3. Obszary i zakres współdzielenia dóbr

W 2015 r. w Europie wartość transakcji zawieranych w obszarze współdzielonej konsumpcji wyniosła 28 miliardów Euro, rozwijając się najdynamiczniej we Francji i Wielkiej Brytanii<sup>22</sup>. Raporty PwC z kolejnych lat świadczą o jej niezachwianym wzroście oraz rosnącej akceptacji ze strony społeczeństwa. Według prognoz suma transakcji generowanych przez współdzieloną konsumpcję w roku 2025 na kontynencie europejskim ma osiągnąć 570 miliardów Euro<sup>23</sup>.

Oprócz tendencji wzrostowej całego sektora współdzielonej konsumpcji, kolejne raporty i badania wskazują na adaptowanie trendu do nowych gałęzi rynku. Raport PwC z 2015 r. wyróżnił pięć głównych obszarów współdzielonej konsumpcji:

<sup>22</sup> R. Vaughan, R. Daverio, *Assessing the size and presence of the collaborative economy in Europe*, file:///C:/Users/Artur/Downloads/Analytical%20paper%20on%20the%20economic%20scale%20and%20growth%20of%20the%20collaborative%20economy.pdf; stan na 17.12.2018 r.

<sup>23</sup> K. Simon, *The sharing economy presents Europe with a €570 billion opportunity*, [https://www.pwc.com/hu/en/pressroom/2016/sharing\\_economy\\_europe.html](https://www.pwc.com/hu/en/pressroom/2016/sharing_economy_europe.html); stan na 17.12.2018 r.

- Współdzielone finanse (*collaborative finance*) – wzajemne, bezpośrednie pożyczki, crowdfunding (zbieranie pieniędzy od społeczności na zrealizowanie projektu);
- Współdzielone mieszkanie (*peer-to-peer accomodation*) – oferowanie gościom pokoju bądź mieszkania, z którego aktualnie się nie korzysta;
- Współdzielony transport (*peer-to-peer transportation*) – wspólna podróż jednym samochodem bądź oferowanie powierzchni parkingowej;
- Usługi domowe (*on-demand household services*) – pomoc w utrzymaniu domu, np. dostarczanie żywności, naprawy sprzętu;
- Usługi profesjonalne (*on-demand professional services*) – doradztwo, oferowanie umiejętności i kompetencji profesjonalnych, np. księgowość<sup>24</sup>.

Dominujące znaczenie w całej strukturze w roku 2015 miało współdzielone mieszkanie (53,8%). Kolejne miejsce zajmowały współdzielone finanse (18,5%), współdzielony transport (18,1%), usługi domowe (6,9%) oraz usługi profesjonalne (2,7%)<sup>25</sup>. W roku 2017 do wcześniej zaprezentowanych obszarów dodano media i rozrywkę oraz współdzielenie maszyn<sup>26</sup>. Analizując platformy umożliwiające współdzieloną konsumpcję, dostrzec można zarówno globalnych, jak i regionalnych graczy, których liczba regularnie rośnie. Raport Forbes z 2018 r. prezentuje pionierów ekonomii współdzielenia, których pozycja na rynku rośnie. Należą do nich m.in:

- Airbnb (wynajęcie nieużywanego pokoju bądź mieszkania);
- DogVacay (zajęcie się psem podczas wyjazdu jego właściciela);
- RelayRides (wynajęcie nieużywanego samochodu na godziny od osób w okolicy);
- TaskRabbit (wynajęcie osób do nieskomplikowanych prac domowych bądź biurowych);
- Getaround (wynajęcie samochodu od osób, które wyjechały i pozostawiły go do dyspozycji innych);
- Liquid (wynajęcie roweru od nieużywających go osób w okolicy);
- Zaarly (współdzielenie przestrzeni sprzedażowej w Internecie);
- Lyft (wspólna podróż samochodem dla osób zmierzających w tym samym kierunku);

<sup>24</sup> R. Vaughan, R. Daverio, *Assessing...*, s. 3.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 7.

<sup>26</sup> N. Beutin, *Share Economy – The New Business Model*, <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/share-economy-report-2017.pdf>; stan na 17.12.2018 r., s. 9.

- Lending Club (platformy prywatnych pożyczek);
- Fon (dzielenie się Wi-Fi)<sup>27</sup>.

Chociaż w powyższym zestawieniu dominują platformy oferujące współdzielenie maszyn, miejsca oraz pracy, to z globalnego punktu widzenia zauważa się także wzrost przedsięwzięć mających na celu współdzielenie odzieży (ShareWare)<sup>28</sup>, posiłków (VoulezVousDiner)<sup>29</sup> czy nawet wspólne wynajęcie samolotu (PAX)<sup>30</sup>.

Mimo że obszary rozwoju współdzielonej konsumpcji na świecie i w Polsce pokrywają się<sup>31</sup>, zauważyć można lokalne inicjatywy konkurujące z globalnymi platformami. Za przykład służą chociażby JadeZabiore (wspólne przejazdy samochodowe – lokalna konkurencja dla BlaBlaCar czy Lyft)<sup>32</sup>, SirLocal (wynajęcie specjalisty – konkurencja dla TaskRabbit)<sup>33</sup> czy PolakPotrafi (platforma zbierania funduszy społecznych – konkurencja dla Kickstarter)<sup>34</sup>. Pojawienie się powyższych platform wiąże się z sukcesywnym wzrostem zainteresowania polskich konsumentów współdzieloną konsumpcją przy stosunkowo ograniczonym dotąd jej kształcie (w 2018 r. Polska zajęła 92/213 miejsce wśród badanych krajów pod względem popularności ekonomii współdzielenia)<sup>35</sup>. Rdzeń współdzielonej konsumpcji zarówno w Polsce, jak i na świecie konstituuje chęć ekonomicznego zysku. Przyświeca ona właścicielom platform internetowych, przyczyniając się jednak do bardziej zrównoważonego rozporządzania zasobami.

#### 4. Dzielenie się władzą w organizacji

Trend „dzielenia” przeniknął również do rzeczywistości organizacyjnej, objawiając się w nowym, w stosunku do tradycyjnego, spojrzeniu na przywództwo. „Wiele współczesnych modeli przywództwa powstało w oparciu o badania

<sup>27</sup> D. Yellen, *Airbnb, Snapgoods and 12 More Pioneers Of The 'Share Economy'*, <https://www.forbes.com/pictures/ejji45emgkh/airbnb-snapgoods-and-12-more-pioneers-of-the-share-economy/#63541fce52cf>; stan na 17.12.2018 r.

<sup>28</sup> <http://www.sharewear.se/>; stan na 17.12.2018 r.

<sup>29</sup> <https://www.voulezvousdiner.com/en>; stan na 17.12.2018 r.

<sup>30</sup> <https://personalairlineexchange.com/>; stan na 17.12.2018 r.

<sup>31</sup> M. Kamińska, *Gospodarka współdzielenia w Polsce – Rezygnacja z posiadania na rzecz konsumpcji opartej na dostępie*, *Quarterly Journal* 2017/3/ (22), s. 168–169.

<sup>32</sup> <https://www.jadezabiore.pl/>; stan na 17.12.2018 r.

<sup>33</sup> <https://www.sirlocal.pl/>; stan na 17.12.2018 r.

<sup>34</sup> <https://polakpotrafi.pl/>; stan na 17.12.2018 r.

<sup>35</sup> *Timbro-Sharing Economy Index*, <http://www.epicenternetnetwork.eu/wp-content/uploads/2018/07/Timbro-Sharing-Economy-Index-2018.pdf>, s. 9–10; stan na 17.12.2018 r.



nad tym, w jaki sposób ludzie mogą wykonać zadania w wydajny sposób bez nadmiernej eksploatacji własnego zdrowia i energii. Teorie skupiają się na samoprzywództwie, przywództwie na odległość, zaufaniu, delegowaniu, motywowaniu oraz przywództwie rezonansowym<sup>36</sup>. Elementem łączącym wybrane współczesne koncepcje przywództwa jest właśnie dzielenie się władzą z podwładnymi. We współczesnym rozumieniu przywództwa organizacyjnego zaobserwować można liczne zmiany m.in.:

- w fundamencie przywództwa – z emocjonalności w kierunku racjonalności,
- w punkcie ciężkości – z orientacji na szefa ku orientacji na pracownika,
- w postrzeganiu przywódcy – z „marmurowego posągu” ku przejrzystości,
- w ogniskowaniu – z jednostki ku zespołowi,
- w postrzeganiu pracownika – z bezwolnej jednostki ku jednostce dojrzałej.

Pojawia się więc pytanie o powód takich zmian. Można go upatrywać w zwiększonej autonomii i dojrzałości pracowników, którzy wchodząc na rynek pracy, poszukują takich wartości, jak samorealizacja, samodoskonalenie i samokontrola. Na podstawie przeprowadzonych badań w polskich przedsiębiorstwach można wnioskować, że do charakterystycznych zachowań organizacyjnych dla typu „organizacji przyszłości” należą m.in.<sup>37</sup>:

- pełna autonomia pracowników w procesie pracy,
- samodzielność w zdobywaniu wiedzy i wyznaczaniu celów,
- sztafetowość ról organizacyjnych,
- otwarte i elastyczne relacje na linii przełożony – podwładny, oparte na partnerstwie i zaufaniu,
- tymczasowość i przechodniość władzy w organizacji.

Współcześnie przywództwo interpretowane jest jako „relacja wpływu”<sup>38</sup>, w której to obie strony, zarówno liderzy, jak i ich stronnicy, odgrywają istotną rolę. „W tym ujęciu przywództwo może wyłonić się jako efekt dynamicznych relacji w dowolnym miejscu – nie musi być związane z zajmowaną pozycją czy

<sup>36</sup> P. Bortini, A. Paci, A. Rise, I. Rojnik, *Przywództwo włączające. Zarys teorii*, Fundacja Szkoła Liderów, Warszawa 2016, s. 9.

<sup>37</sup> I. Bednarska-Wnuk, *Wymiar relacje przełożony-podwładny*, w: K. Januszkiewicz i zespół, *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 152–153.

<sup>38</sup> „Przywództwo relacyjne” – por.: S. Ciuk, *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, w: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 472.

hierarchią i oznacza rozproszenie władzy”<sup>39</sup>, gdyż „przywódcą może być każdy, kto w konkretnej sytuacji oraz w zależności od potrzeb przyjmuje odpowiedzialność i kontrolę nad biegiem wydarzeń”<sup>40</sup>. Przywództwo ma tu wymiar tymczasowy, gdyż po realizacji zadania osoba może wrócić do wcześniej pełnionych obowiązków, niezwiązanych z rolą przywódcy, a to oznacza, że przywództwo może dotyczyć każdej osoby w organizacji. Takie pojmowanie tego zjawiska stanowi przeciwieństwo do tradycyjnych teorii przywództwa, w których podstawą skuteczności jest pozytywnie emocjonalny charakter relacji pomiędzy liderem a jego zwolennikami<sup>41</sup>. Nieadekwatność dopasowania emocjonalnego stylu przywództwa do współczesnych organizacji wynika między innymi:

- 1) ze zmian w społeczeństwie,
- 2) ze zmian w strukturze organizacyjnej,
- 3) z negatywnych moralnie skutków relacji społecznych wynikających z tego przywództwa.

Następuje zwrot w kierunku racjonalnych źródeł władzy. Racjonalne źródła władzy skutkują stopniową emancypacją podwładnych i są związane z autorytetem profesjonalnym. Dzięki nim pracownicy dojrzewają do samodzielności i niezależności.

Coraz częściej pojawiają się w dyskursie naukowym takie określenia, jak choćby „przywództwo bez władzy”<sup>42</sup>. Zaobserwować można dążenie w kierunku, w którym pracownicy mieliby na tyle rozwiniętą umiejętność samokontroli i na tyle byli siebie świadomi, aby stali się wiarygodnymi i godnymi zaufania członkami organizacji tak, by w ostatecznym rozrachunku stawać się przywódcami dla samych siebie. Wśród wielu ról przywódcy warto zwrócić więc uwagę na tę, której zadaniem jest utworzenie takiej kultury organizacyjnej, która prowadzić będzie pracowników w kierunku przywództwa racjonalnego. Przywództwo racjonalne jest właściwie stopniowym procesem unicestwiania przywództwa<sup>43</sup>. Z koncepcją przywództwa racjonalnego związana jest koncepcja empowermentu (jest to proces „udzielania” władzy lub pozycji jakiejś osobie lub grupie osób<sup>44</sup>) czy koncepcja samoprzywódz-

<sup>39</sup> E. Jastrzębska, *Przywództwo rozproszone wyzwaniem XXI wieku*, w: I. Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014, s. 231.

<sup>40</sup> S. Ciuk, *Nowe kierunki w badaniach...*, s. 473.

<sup>41</sup> A.K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 209.

<sup>42</sup> R.E. Boyatzis, A. McKee, *Przywództwo bez władzy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

<sup>43</sup> C. Sikorski, *Przywództwo emocjonalne a racjonalne w edukacji*, w: S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010, s. 27.

<sup>44</sup> W. Collins, *English Dictionary*, HarperCollins Publisher, London 1997, s. 541.

twą („przywódca traci swoją centralną pozycję, ponieważ relacje między przywódcą a podwładnymi zastępowane są relacjami między równymi sobie pracownikami, z których każdy posiada cechy przywódcy”<sup>45</sup>). Warto jednak zamiast omawiać poszczególne koncepcje, zastanowić się nad samym pojęciem „współdzielonego przywództwa” (*Shared Leadership*) i jego znaczeniem dla organizacji.

## 5. Znaczenie „współdzielonego przywództwa” dla współczesnej organizacji

Koncepcja „przywództwa współdzielonego”<sup>46</sup> pojawiła się jako potrzeba dostosowania myślenia o organizacji do nowego paradygmatu, który opisuje organizację już nie jako maszynę czy czarną skrzynkę, którą można zrozumieć poprzez analizę danych wejściowych i wyjściowych z liderami na szczycie hierarchii kierującymi i kontrolującymi, ale jako żywy i dynamiczny system wzajemnie powiązanych relacji i sieci wpływów. Nowe modele przywództwa zakładają, że skuteczność w tych żywych systemach relacji zależy raczej od praktyk przywództwa osadzonych w systemie współzależności na różnych poziomach organizacji. Konceptualizują one przywództwo jako relacyjny proces, wspólne lub rozproszone zjawisko mogące występować na różnych poziomach organizacji i zależne od interakcji społecznych i sieci wpływów. Nastąpiły gruntowne zmiany, które można potraktować jako charakterystyczne dla zmiany paradygmatu w interakcjach związanych ze wspólnym przywództwem:

1. Przywództwo rozproszone i współzależne  
Modele współdzielonego przywództwa konceptualizują przywództwo jako zbiór praktyk, które mogą i powinny być wprowadzane przez ludzi na wszystkich poziomach, a nie zestaw osobistych cech i atrybutów u ludzi na szczycie.
2. Przywództwo jako proces społeczny  
Współdzielone przywództwo jest przedstawiane jako dynamiczne, wielokierunkowe, zbiorowe działanie, które podobnie jak wszystkie ludzkie działania i procesy poznawcze, jest osadzone w kontekście, w którym się pojawia. Interakcje relacyjne, które składają się na wspólne przywództwo są rozumiane

<sup>45</sup> C. Sikorski, *Organizacje bez wodzów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 41.

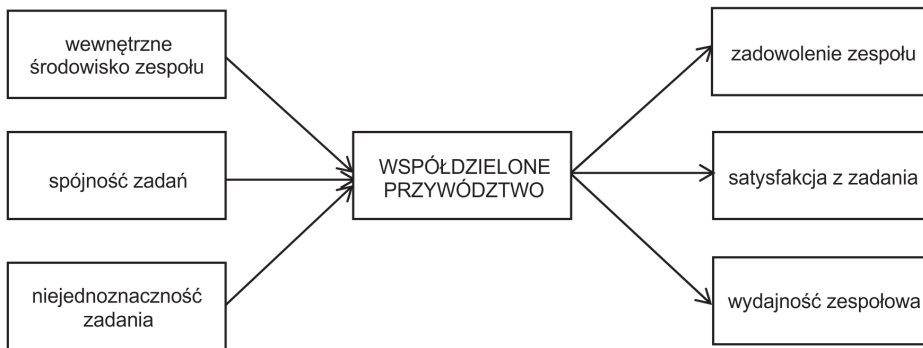
<sup>46</sup> J.K. Fletcher, K. Käufer, *Shared Leadership Paradox and Possibility*, w: C.L. Pearce, J.A. Conger (eds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi 2003, s. 21–25.

jako bardziej płynne i wielokierunkowe oraz mniej indywidualne i statyczne niż bardziej tradycyjne modele.

### 3. Przywództwo jako proces uczenia się

Modele współdzielonego przywództwa koncentrują się na konkretnych rodzajach interakcji: wzajemnego uczenia się, większego wspólnego zrozumienia, a ostatecznie pozytywnego działania. Przesunięcie w kierunku zbiorowego uczenia się jest szczególnie ważne, ponieważ podkreśla potrzebę poszerzenia indywidualnych umiejętności i cech charakterystycznych związanych z uczeniem się (takich jak samoświadomość), aby uwzględnić inne bardziej skoncentrowane na poziomie grupy praktyki i umiejętności, takie jak autentyczność, otwartość, wrażliwość oraz zdolność przewidywania reakcji i potrzeb edukacyjnych innych osób. Model przywództwa współdzielonego obrazuje rysunek 1.

RYSUNEK 1: *Model przywództwa współdzielonego*



Źródło: **P. Sangeetha, S. Kumaran**, *Impact of Shared Leadership on Cross Functional Team Effectiveness and Performance with respect to Manufacturing Companies*, *Journal of Management Research*, January–March 2018/18/1, s. 47.

Edwin A. Locke<sup>47</sup> do kluczowych zadań przywódcy zalicza: wizję, podstawowe wartości, strukturę organizacji wspierającą jej strategię, właściwą selekcję i szkolenia oraz motywowanie pracowników, a także komunikowanie i wspieranie procesu komunikacji w całej organizacji, budowanie zespołu i promowanie zmian, które stanowią integralną część współczesności. Współdzie-

<sup>47</sup> **E.A. Locke**, *Leadership. Starting at the Top*, w: **C.L. Pearce, J.A. Conger** (eds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi 2003, s. 276–277.

lone przywództwo nie jest łatwe, ale jest zdecydowanie możliwe do realizacji, a w wielu przypadkach bardzo udane<sup>48</sup>. Największą barierą może okazać się potrzeba gruntownej zmiany myślenia zarówno u przywódców, jak i u podwładnych, zdecydowanie trudniejsza niż zmiana struktury organizacyjnej. Od przywódców bowiem zależy, czy będą potrafili faktycznie oddać władzę, czy będzie to tylko działanie pozorne. Wydaje się, że wzrost dojrzałości pracowników i coraz częstsze występowanie samokontroli na rzecz kontroli zewnętrznej może ułatwić wchodzenie w proces oddawania władzy, gdyż „przejście z modelu zarządzania jednoosobowego na współdzielony wymaga zmiany sposobu myślenia wszystkich członków zespołu najwyższego szczebla”<sup>49</sup>. Do korzyści z wprowadzenia tego stylu sprawowania władzy w organizacji zaliczyć można nie tylko zwiększoną satysfakcję z wykonywania zadań i poziom ogólnego zadowolenia zespołu, ale zwiększenie poczucia odpowiedzialności, zaangażowania członków zespołu w proces decyzyjny, większą kreatywność, wyższą samoocenę i poczucie wartości wśród pracowników.

## 6. Wzrost znaczenia trendu współdzielenia

Z opisanych powyżej danych wynika, że głównym obszarem rynku, w którym rozwija się współdzielona konsumpcja jest turystyka i podróżowanie. Z badania WTTC wynika, że globalny wkład tych obszarów w gospodarkę światową wzrósł z 6,03 trylionów dolarów w 2006 r. do 8,27 trylionów dolarów w roku 2017<sup>50</sup>. Powstałe w 2008 r. AirBnB zanotowało w 2009 r. przychód w wysokości 1 miliona dolarów, aby cztery lata później – w 2013 r. zwiększyć go do 250 milionów dolarów. Z ostatniego dostępnego raportu za rok 2017 wynika, że AirBnB osiągnął pułap 2,6 miliarda dolarów (ergo wzrost z 1 miliona do 2,6 miliarda dolarów)<sup>51</sup>. Powstały w 2009 r. Uber osiągnął w roku 2012 przychód w wysokości 16,1 miliona dolarów, aby już w 2017 r. wzrósł on do 7,5 miliarda

<sup>48</sup> **M. Goldsmith**, *Sharing Leadership to Maximize Talent*, <https://hbr.org/2010/05/sharing-leadership-to-maximize>; stan na 20.12.2018 r.

<sup>49</sup> **D. Fitzsimons**, *W jaki sposób współdzielone przywództwo zmienia nasze relacje w miejscu pracy*, <https://www.hbrp.pl/b/w-jaki-sposob-wspoldzielone-przywodztwo-zmienia-nasze-relacje-w-miejscu-pracy/7ymmIBJF>; stan na 20.12.2018 r.

<sup>50</sup> **WTTC Travel & Tourism, Economic Impact 2017**; *World Annual Economic Impact Research*, <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/world2017.pdf>; stan na 13.02.2019 r.

<sup>51</sup> <https://craft.co/airbnb/metrics>; stan na 12.02.2019 r.

dolarów<sup>52</sup>. Przed powstaniem powyżej opisanych korporacji nie rozważało się istnienia trendu ekonomii współdzielenia. Sam wzrost tych dwóch firm na przestrzeni ostatnich dziewięciu lat wyraźnie wskazuje, że wkład ekonomii współdzielenia w globalną gospodarkę dynamicznie rośnie<sup>53</sup>.

W przypadku współdzielonego przywództwa dostrzeżenie trendu dzielenia się wymaga spojrzenia na procesy zmian i adaptacji systemów zarządzania. Choć nie istnieją globalne statystyki wskazujące, w ilu organizacjach występuje obecnie współdzielone przywództwo, to kolejne deklaracje samych firm stają się wskaźnikiem zmian. Co warto zauważyć, współdzielone przywództwo przestało być domeną tylko organizacji pozarządowych i małych firm rodzinnych, a zaadaptowane zostało do koncernów, międzynarodowych korporacji oraz organizacji publicznych<sup>54</sup>. To właśnie tego rodzaju adaptacyjność do różnorodnych organizacji i zespołów świadczy o popularności trendu współdzielonego przywództwa i pozwala uznawać go za istotny dla kształtowania przestrzeni organizacyjnej w drugiej dekadzie XXI w.

Z przedstawionych studiów literaturowych oraz danych statystycznych wynika, że współdzielenie nie jest tylko i wyłącznie domeną wąskiego obszaru życia społecznego. Staje się ono coraz bardziej dostrzegalne zarówno na poziomie makro, jak i mikro. Kierownictwo współczesnych organizacji powinno dostrzegać i rozumieć ten trend, potrafiąc wkomponować go w swoją przestrzeń organizacyjną.

## 7. Zakończenie

Współdzielone przywództwo wydaje się być nie tylko pewnym modnym trendem, ale koniecznością wynikającą z rzeczywistości, w jakiej przyszło funkcjonować organizacjom. Dzielenie się będące wartością znaną w etyce od dawna zaczęło być postrzegane jako użyteczne dla podnoszenia wydajności w organizacji. Trudno znaleźć altruistyczne motywy przy wprowadzaniu współdzielonego przywództwa do organizacji, jest ono traktowane jako nowe, a raczej

<sup>52</sup> [https://craft.co/uber?version=2&utm\\_expId=.taClheqQYyAFkpuo\\_DzRA.1&utm\\_referer=https%3A%2F%2Fcraft.co%2Fairbnb%2Fmetrics](https://craft.co/uber?version=2&utm_expId=.taClheqQYyAFkpuo_DzRA.1&utm_referer=https%3A%2F%2Fcraft.co%2Fairbnb%2Fmetrics); stan na 12.02.2019 r.

<sup>53</sup> **J. Hong**, *Rise of the Sharing Economy and the Future of Travel and Tourism Industry*, *J Hotel Bus Manage* 7(180), s. 2.

<sup>54</sup> **C. Tams**, *Bye-Bye, Heroic Leadership. Here Comes Shared Leadership*: <https://www.forbes.com/sites/carstentams/2018/03/09/bye-bye-heroic-leadership-here-comes-shared-leadership/#2e0a8e9d2c67>; stan na 12.02.2018 r.

odkryte na nowo, narzędzie zwiększania efektywności. „Niezależnie od konkretnej struktury organizacyjnej ani od firmy, która ją posiada, wygląda na to, że w dzisiejszych czasach od przywódców wymaga się, aby potrafili być pierwszymi pośród równych”<sup>55</sup>. Biorąc pod uwagę zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu, jak i w samych organizacjach, można wnioskować, że trend ten będzie się utrzymywał w najbliższym czasie. Dotychczasowe obserwacje przemian wewnątrzorganizacyjnych oraz kierunków rozwoju ekonomii pozwalają zauważyć ich zbieżność z tezą stawianą przez Ericha Fromma w jego kolejnych książkach, jakoby po nasyceniu materializmem i kultem indywidualności ludzkość powróci do poszukiwania wspólnotowości. Choć nadal w ograniczonym stopniu, to jednak coraz wyraźniej wspólnotowość zaczyna kontrastować z agresywnym, opartym na hiperkonkurencji arywizmie. Jej zakres i dynamika rozprzestrzeniania wydaje się być uzależniona od partykularnych doświadczeń, wartości kulturowych oraz etyki poszczególnych jednostek i grup, a ostateczne ukonstytuowanie się jako dominującego trendu w globalnej ekonomii i zarządzaniu nie jest do końca przesądzone.

## Bibliografia

- Bardhi Fleura, Eckhardt Giana M.**, *Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing*, Journal of Consumer Research 2012/39/4, s. 894.
- Bednarska-Wnuk Izabela**, *Wymiar relacje przełożony-podwładny*, w: Katarzyna Januszkiewicz i zespół, *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 152.
- Belk Russel**, *You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online*, Journal of Business Research 2014/67, s. 1599.
- Beutin Nikolas**, *Share Economy – The New Business Model*, <https://www.pwc.de/de/digital-transformation/share-economy-report-2017.pdf>; stan na 17.12.2018 r., s. 9.
- Bortini Paola, Paci Angelica, Rise Anne, Rojnik Irene**, *Przywództwo włączające. Zarys teorii*, Fundacja Szkoła Liderów, Warszawa 2016, s. 9.
- Boyatzis Richard E., McKee Annie**, *Przywództwo bez władzy*, Helion, Gliwice 2006.
- Böcker Lars, Meelen Toon**, *Sharing for people, planet or profit? Analysing motivations for intended sharing economy participation*, Environmental Innovation and Societal Transitions, June 2017/23, s. 7.
- Ciuk Sylwia**, *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, w: Beata Glinka, Monika Koster (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 472–473.
- Collins William**, *English Dictionary*, HarperCollins Publisher, London 1997, s. 541.

<sup>55</sup> *Ibidem*.

- Davis Yellen**, *Airbnb, Snapgoods and 12 More Pioneers Of The 'Share Economy'*, <https://www.forbes.com/pictures/eoji45emgkh/airbnb-snapgoods-and-12-more-pioneers-of-the-share-economy/#63541fce52cf>; stan na 17.12.2018 r.
- Fitzsimons Declan**, *W jaki sposób współdzielone przywództwo zmienia nasze relacje w miejscu pracy*, <https://www.hbrp.pl/b/w-jaki-sposob-wspoldzielone-przywodztwo-zmienia-nasze-relacje-w-miejscu-pracy/7ymmIBJF>; stan na 20.12.2018 r.
- Fletcher Joyce K., Käufer Katrin**, *Shared Leadership Paradox and Possibility*, w: Craig L. Pearce, Jay A. Conger (red.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi 2003, s. 21–25.
- Goldsmith Marshall**, *Sharing Leadership to Maximize Talent*, <https://hbr.org/2010/05/sharing-leadership-to-maximize>; stan na 20.12.2018 r.
- Hamari Juho, Sjöklint Mimmi, Ukkonen Antti**, *The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption*, Journal of the Association for Information Science and Technology, online: DOI: 10.1002/asi.23552, s. 1, 6–8.
- Heinrichs Herald**, *Sharing economy: a potential new pathway to sustainability*, Gaia 2013/22, s. 228.
- Hellwig Katharina, Morhart Felicitas, Girardin Florent, Hauser Mirjam**, *Exploring Different Types of Sharing: A Proposed Segmentation of the Market for "Sharing" Businesses*, Psychology & Marketing 2016/32 (9), s. 900.
- Hong Jeff**, *Rise of the Sharing Economy and the Future of Travel and Tourism Industry*, J Hotel Bus Manage 7 (180), s. 2.
- Jastrzębska Ewa**, *Przywództwo rozproszone wyzwaniem XXI wieku*, w: Iwona Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014, s. 231.
- Kamińska Monika**, *Gospodarka współdzielenia w Polsce – Rezygnacja z posiadania na rzecz konsumpcji opartej na dostępie*, Quarterly Journal 2017/3/(22), s. 168–169.
- Koźmiński Andrzej K.**, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 209.
- Kryśkiewicz Łukasz**, *Sharing economy – ekonomia dzielenia się*, <http://di.com.pl/sharing-economy-ekonomia-dzielenia-sie-56911>; stan na 20.12.2018 r.
- Laamanen Mikko, Wahlen Stefan, Lorek Sylvia**, *A moral householding perspective on the sharing economy*, Journal of Cleaner Production 2018/202, s. 1220–1221.
- Locke Edwin A.**, *Leadership. Starting at the Top*, w: Craig L. Pearce, Jay A. Conger (eds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi 2003, s. 276–277.
- Ma Yuge, Rong Ke, Luo Yining, Wang Yong, Mangalagiu Diana, Thornton Thomas F.**, *Value Co-creation for sustainable consumption and production in the sharing economy in China*, Journal of Cleaner Production 2019/208, s. 1152–1153.
- Malinowski Bartosz F.**, *Czym naprawdę jest sharing economy?*, <https://wethecrowd.pl/czym-jest-sharing-economy/>; stan na 20.12.2018 r.
- Martin Chris J.**, *The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?*, Ecological Economics 2016/121, s. 151.
- Richardson Lizzy**, *Performing the sharing economy*, Geoforum 2015/67, s. 121.
- Rut Monika, Davies Anna R.**, *Transitioning without confrontation? Shared food growing niches and sustainable food transitions in Singapore*, Geoforum 2018/96, s. 286.



- Sangeetha Priva, Kumaran Sunitha**, *Impact of Shared Leadership on Cross Functional Team Effectiveness and Performance with respect to Manufacturing Companies*, Journal of Management Research, January–March 2018/18/1, s. 47.
- Schor Juliet B., Fitzmaurice Connor J.**, *Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy*, w: Lucia Reisch, John Thøgersen, *Handbook of Research on Sustainable Consumption*, ed. Edward Elgar, Cheltenham 2015, s. 410.
- Schor Juliet B., Walker Edward T., Lee Caroline W., Parigi Paolo, Cook Karen**, *On the sharing economy*, Contexts 2015/14, s. 12–19.
- Sikorski Czesław**, *Organizacje bez wódzów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 41.
- Sikorski Czesław**, *Przywództwo emocjonalne a racjonalne w edukacji*, w: Stefan M. Kwiatkowski, Joanna Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010, s. 27.
- Simon Katalin**, *The sharing economy presents Europe with a €570 billion opportunity*, [https://www.pwc.com/hu/en/pressroom/2016/sharing\\_economy\\_europe.html](https://www.pwc.com/hu/en/pressroom/2016/sharing_economy_europe.html); stan na 17.12.2018 r.
- Słownik Języka Polskiego*, <https://sjp.pwn.pl>; stan na 20.12.2018 r.
- Tams Carsten**, *Bye-Bye, Heroic Leadership. Here Comes Shared Leadership*: <https://www.forbes.com/sites/carstentams/2018/03/09/bye-bye-heroic-leadership-here-comes-shared-leadership/#2e0a8e9d2c67>, stan na 12.02.2018 r.
- Timbro-Sharing Economy Index*, <http://www.epicenternetwork.eu/wp-content/uploads/2018/07/Timbro-Sharing-Economy-Index-2018.pdf>; stan na 17.12.2018 r., s. 9–10.
- Vaughan Robert, Daverio Raphael**, *Assessing the size and presence of the collaborative economy in Europe*, file:///C:/Users/Artur/Downloads/Analytical%20paper%20on%20the%20economic%20scale%20and%20growth%20of%20the%20collaborative%20economy.pdf; stan na 17.12.2018 r., s. 3, 7.
- Yang Yang, Pei-Sze Tan Karen, Li Xiang (Robert)**, *Antecedents and consequences of home-sharing stays: Evidence from a nationwide household tourism survey*, Tourism Management 2019/70, s. 25.
- Zhang Tingting (Christina), Gu Huimin, Farboudi Jahromi Melissa**, *What Makes the Sharing Economy Successful? An Empirical Examination of Competitive Customer Value Propositions*, Computers in Human Behavior, online DOI: 10.1016/j.chb.2018.03.019; stan na 18.12.2018 r.

### Strony internetowe

- <http://www.sharewear.se/>; stan na 17.12.2018 r.
- <https://personalairlineexchange.com/>; stan na 17.12.2018 r.
- <https://polakpotrafi.pl/>; stan na 17.12.2018 r.
- <https://www.jadezabiore.pl/>; stan na 17.12.2018 r.

<https://www.sirlocal.pl/>; stan na 17.12.2018 r.

<https://www.voulezvousdiner.com/en/>; stan na 17.12.2018 r.

Maria CZAJKOWSKA, Artur MODLIŃSKI

## THE IMPORTANCE OF SHARING FOR THE MODERN ECONOMICS AND ORGANIZATIONAL LEADERSHIP

( Summary )

The trend of sharing is increasingly evolving both in today's organizations and in their environment. The aim of this study is to present the importance of sharing resources and power for modern organization and economics, mechanisms and reasons for the development of this phenomenon, as well as the forms and consequences flowing from it. In the article, the authors refer to both the altruistic and economic bases of the phenomenon of sharing in the modern economy, while indicating the forms of relations that are built on them. Based on current data and literature research, it has been found that sharing becomes a macro-trend pervading modern organizations and economics, expanding to the increasingly broader areas of human social activity.

**Keywords:** sharing economy; sharing leadership; sharing consumption