

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

**Wydział Nauk Stosowanych**

**mgr Alla Sulyma**

**MODEL STYLÓW PRZYWÓDZTWA  
MŁODYCH LIDERÓW  
MŚP WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:  
**dr hab. inż. Justyna Bugaj, prof. Akademii WSB**

Promotor pomocniczy:  
**dr Anna Dyląg**

Recenzenci:

prof. dr hab. Joanna M. Moczydłowska

dr hab. inż. Liliana Hawrysz, prof. PW

dr hab. Małgorzata Tyrańska, prof. UEK

**Dąbrowa Górnicza 2023**

## Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy .....	3
2. Cele pracy i hipoteza badawcza .....	4
3. Przebieg badań i struktura pracy .....	6
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych.....	10
5. Wnioski z badań .....	11
6. Kierunki dalszych badań .....	15
7. Wartość dodana pracy .....	15
8. Plan pracy .....	16

## 1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Przywództwo pełni zasadniczą rolę we wszystkich obszarach organizacji, kształtując postawy pracownicze i przywódcze oraz egzekwując ich zmiany. Przywództwo uważa się za jeden z kluczowych wyznaczników sukcesu organizacji<sup>1</sup>, a „sukces lub porażka organizacji jest bezpośrednio związany ze stylem przywództwa”<sup>2</sup>. Zachowania liderów są powiązane także z różnymi wskaźnikami dobrostanu pracowników, takimi jak satysfakcja z pracy, zaangażowanie w pracę, stres w pracy, wypalenie zawodowe itp.<sup>3</sup>

Aktualnie, w czasie globalizacji, szybkiego rozwoju techniczno-technologicznego, pojawienia się nowych koncepcji zarządzania i teorii, skuteczne przywództwo może ograniczyć ryzyko nieodłącznie związane z działalnością organizacji. Biorąc pod uwagę te fakty, młodzi przywódcy powinni posiadać wiedzę na temat czynników kluczowych w procesie zarządzania organizacją.

Według M. Harvey’ a każda ludzka grupa ma dwie podstawowe potrzeby: (1) przetrwania grupy, w tym procesów zachodzących w grupie, oraz (2) wspólnego przebywania<sup>4</sup>. Grupa społeczna wyłania lidera, który pomaga jej zorganizować się i współpracować w celu przetrwania, osiągnięcia rozwoju oraz lepszych warunków życia w szerokim rozumieniu tego pojęcia. Podobnie społeczeństwo, szczególnie „w okresach trudnych i kryzysowych, nie mówiąc już o wojnach”<sup>5</sup>, potrzebuje dobrego przywództwa. Tym samym turbulentne zmiany obserwowane w gospodarce na światową skalę (1), kryzys, który powstał wskutek pandemii COVID-19 (2) oraz wojna w Ukrainie (3), powodują przeobrażenia w otoczeniu biznesowym i społecznym, a jednocześnie podkreślają i uzasadniają potrzebę współpracy z przywódcami, którzy potrafią sprostać wyzwaniom w obliczu świata BANI<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 11.

<sup>2</sup> B. Popa, *The Relationship Between Leadership Effectiveness And Organizational Performance*, „Business Journal of Defense Resources Management” 2012, 1(3), s. 162.

<sup>3</sup> Ilke Inceoglu, Geoff Thomas, Chris Chu, David Plans, Alexandra Gerbasi, *Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda*, *The Leadership Quarterly*, Volume 29, Issue 1, February 2018, s. 179–202.

<sup>4</sup> M. Harvey, *Leadership and the human condition*, [w:] *The quest for a general theory of leadership*, (red.) G.R. Goethals, G.L.J. Sorenson, Cheltenham, UK: Edward Elgar 2006, [za:] *Przywództwo edukacyjne. Zmiana paradygmatu*, (red.) G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 10.

<sup>5</sup> T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Warszawa 1997, s. 13.

<sup>6</sup> W ostatnich czasach, zwłaszcza w obliczu pandemii COVID-19, żyjemy w tym, co antropolog, historyk i futurolog Jamais Cascio nazwał Światem BANI. BANI to akronim terminów Brittle (kruchy), Anxiety

Aktualnie na rynku pracy równocześnie funkcjonują cztery<sup>7</sup> pokolenia pracowników, czyli pokolenie BB, pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie Z. Wśród wymienionych pokoleń – z uwagi na wiek – dominującą grupą, która zajmuje stanowiska przywódcze, są przedstawiciele pokolenia Y i pokolenia Z. Taka sytuacja stanowi wyzwanie dla młodych liderów, szczególnie w kontekście zróżnicowanego podejścia do zespołów.

Literatura przedmiotu przedstawia bogaty dorobek badaczy w zakresie koncepcji przywództwa, stylów przywództwa oraz pokoleń na rynku pracy. Jednak ostatnie wyniki badań zaprezentowane w dysertacji, zwracają uwagę na zaobserwowane przejawy kryzysu przywództwa. Wyniki badań WorkForce 2020, przeprowadzone przez Oxford Economics na zlecenie SAP<sup>8</sup>, potwierdzają zaobserwowane „symptomy głębokiego kryzysu kierowania”<sup>9</sup>. Taki stan rzeczy dotyczy nie tylko Polski, ale również 27 innych krajów uwzględnionych w tym badaniu. W związku z tym, pojawia się konieczność określenia na nowo roli przywódców w organizacjach oraz dokonania modyfikacji w kierowaniu organizacją. Wobec tego młodzi liderzy oraz współczesne organizacje muszą się zmierzyć z nowymi wymaganiami i ograniczeniami, co stanowi rodzaj bariery, ale jednocześnie odsłania możliwości rozwoju organizacji, a wraz z nimi szanse na osiągnięcie sukcesu lub doświadczenie porażki.

## 2. Cele pracy i hipoteza badawcza

**Głównym celem** podjętej rozprawy było *opracowanie modelu stylów przywództwa młodych liderów MŚP*.

Główny cel badawczy był poparty celami szczegółowymi:

C1: Diagnoza przyjętych stylów przywództwa przez młodych liderów MŚP;

C2: Identyfikacja determinant wyboru modelu stylów przywództwa przez młodych liderów MŚP;

C3: Opracowanie rekomendacji dotyczących stylów przywództwa młodych liderów MŚP.

---

(niespokojny), Non-Linearity (nieliniowy) i Incomprehensible (niezrozumiały). M.F. de Godoy, *Facing the BANI World*, „Nutrol” 2021, 14(2), s. 33.

<sup>7</sup> K. Czyczerska, A. Ławnik, E. Szlenk-Czyczerska, *Współczesny ...*, s. 108; Hysa B., *Zarządzanie ...*, s. 386.

<sup>8</sup> E. Plucińska, *Kryzys przywództwa, przywództwo w kryzysie – o leadershipie w sytuacjach trudnych*, „Menedżer produkcji” 2020, 56(kwiecień) <https://www.menedzer-produkcji.pl/arttykul/kryzys-przywodztwa-przywodztwo-w-kryzysie-o-leadershipie-w-sytuacjach-trudnych> [dostęp: 7.03.2021].

<sup>9</sup> T. Oleksyn, *Sztuka kierowania ...*, s. 14.

Na potrzeby rozprawy doktorskiej, w oparciu o przedstawione cele, została sformułowana hipoteza główna.

**Główna hipoteza:** *W stylu przywództwa przyjętym przez młodych liderów MŚP dominuje podejście klasyczne nad współczesnym.*

W oparciu o hipotezę główną sformułowano następujące hipotezy szczegółowe:

**H1:** Klasyczne style przywództwa wpływają na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.

H1a: Styl *autokratyczny* wpływa na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.

H1b: Styl *demokratyczny* wpływa na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.

H1c: Styl *sytuacyjny – zorientowany na ludzi* – wpływa na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.

H1d: Styl *sytuacyjny – zorientowany na zadania* – wpływa na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.

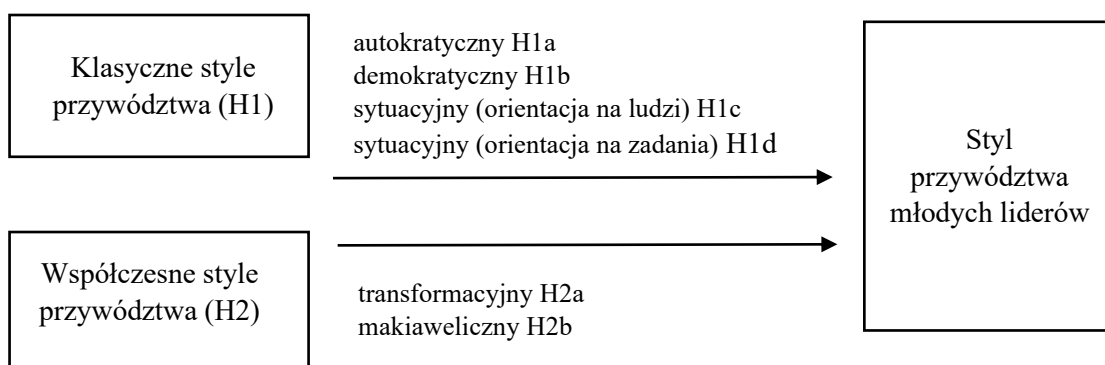
**H2:** Współczesne style przywództwa wpływają na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.

H2a: Styl *transformacyjny* wpływa na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.

H2b: Styl *makiaweliczny* wpływa na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.

Konceptualny model badawczy przedstawiono na rysunku 1.

**Rysunek 1.** Konceptualny model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

W celu sprawdzenia wymienionych hipotez zastosowano określone metody, techniki i narzędzia badawcze. Wykorzystano podejście triangulacji, które skutkuje połączeniem różnych metod badawczych.

W badaniach skupiono uwagę na stylach przywódców młodych liderów. Na potrzeby dysertacji przyjęto, że przez lidera rozumie się przywódcę, który jednocześnie jest właścicielem i/lub członkiem zarządu pełniącym funkcje zarządcze i/lub kierownikiem wyższego, średniego i niższego szczebla oraz przewodzi zespołowi 5–249 osób.

### 3. Przebieg badań i struktura pracy

Główną procedurą postępowania w projekcie badawczym była triangulacja metod<sup>10</sup>. Przyjęto taką procedurę badawczą z uwagi na złożoność pytania badawczego. Powodem przyjęcia triangulacji stała chęć uzyskania szerszego dostępu do informacji i panoramicznego spojrzenia na problem<sup>11</sup>.

W celu realizacji projektu badawczego wykorzystano metody wywiadu i metody ankietowe. Do każdego narzędzia badawczego w 2021 r. został opracowany instrument pomiarowy tj. (1) kwestionariusz wywiadu i (2) kwestionariusz ankiety.

Zastosowano mieszany schemat typu sekwencyjnego<sup>12</sup>, w którym projekt badawczy rozpoczynają wstępne badania jakościowe, następnie przeprowadzone jest badanie ilościowe. Z uwagi na to, że analiza jakościowa była wprowadzającym etapem<sup>13</sup>, nadano jej priorytet. Wprowadzający etap składał się z dwóch części – przeglądu literatury i badań jakościowych, właściwy etap z kolei dotyczył badań ilościowych, w tym opracowania właściwego narzędzia badawczego. Taki schemat pozwala

---

<sup>10</sup> Taką triangulację określa się w literaturze polskojęzycznej jako „metodologiczną”, chociaż N. Denzin traktuje triangulację jako łączenie stosowanych metod (metodyk), a nie metodologię. Dla jasności S. Stańczyk proponuje stosowanie terminu „triangulacja metod”. N.K. Denzin, *Sociological Methods: A Sourcebook*, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, New York 1978, s. 291; K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000, s. 86; S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uzretelnienie badań*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, s. 244.

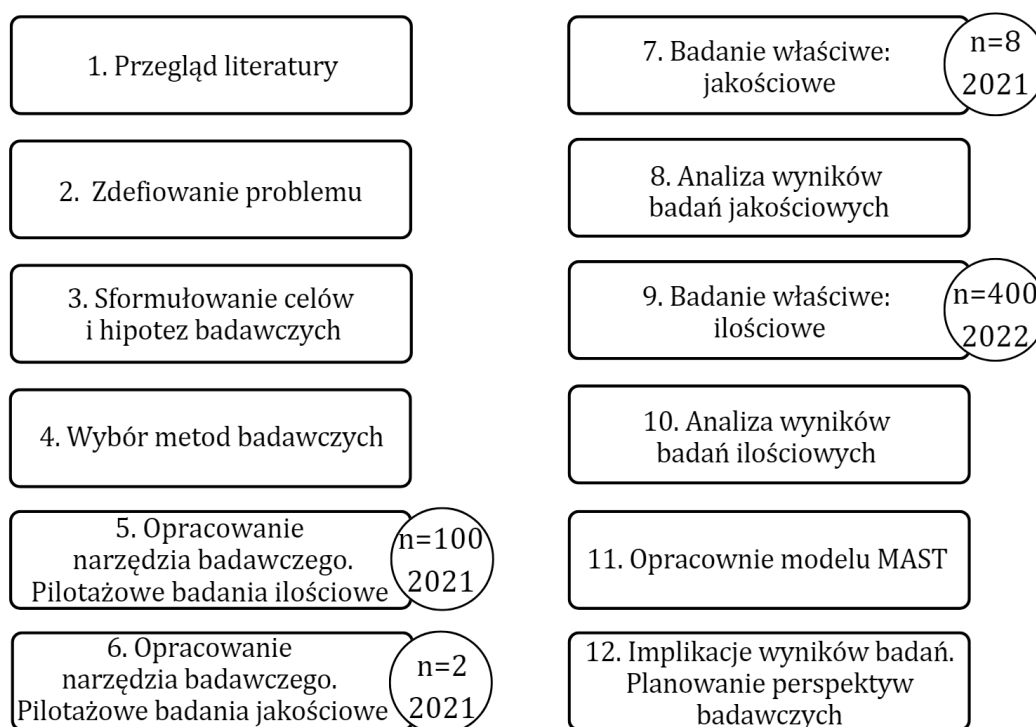
<sup>11</sup> S. Stańczyk, *Triangulacja...*, op. cit., s. 245.

<sup>12</sup> Przeciwnieństwem modelu sekwencyjnego jest tzw. model zbieżny, w którym równolegle badacz gromadzi dane ilościowe i jakościowe. Więcej: R. Bäcker, L. Czechowska, G. Gadomska, J. Gajda, K. Gawron-Tabor, M. Giedz, D. Kasprowicz, M. Mateja, B. Płotka, J. Rak, A. Seklecka, W. Szewczak, M. Winławska, J. Wojciechowska, *Metodologia badań politologicznych*, UMK w Toruniu, Warszawa 2016, s. 108.

<sup>13</sup> W badaniu założono, że badania jakościowe, w przeciwieństwie do ilościowych, nie mogą być rozstrzygające przy rozwiązywaniu opisanego wcześniej problemu badawczego. Więcej: A.M. Nikodemka-Wołowik, *Klucz...*, op. cit., s. 44.

na zbadanie i zrozumienie zjawisk tak, aby później uogólnić te wyniki w formie opisów i opracować czynniki pomiarowe, wykorzystane w etapie ilościowym. Czynniki te są przydatne do przetestowania i potwierdzenia opracowanej skali pomiarowej. Na rysunku 2. zaprezentowano kolejność czynności badawczych.

**Rysunek 2.** Procedura przebiegu badań



Źródło: opracowanie własne.

W ramach badania jakościowego przeprowadzono 8 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Dobór próby badawczej w IDI był oparty na metodzie doboru pt. *kuli śniegowej*. Wywiady były przeprowadzone w okresie maj – grudzień 2022 r. Te badania zostały poprzedzone badaniem pilotażowym (lipiec 2021 r.) w celu sprawdzenia narzędzia badawczego. Efektem badań testowych były dwie zmiany: (1) wprowadzono do kwestionariusza dwa pytania, które dotyczyły priorytetów w organizacji oraz działań skierowanych na pracownika. (2) poszerzenie czterech pytań o dodatkowe pytania w celu doprecyzowania odpowiedzi. Wyniki badań pilotażowych wykazały, że:

– osoby badane oceniają swoją pozycję w organizacji jako lider. Mimo to poprawnie definiują pojęcie przywódcy;

- determinantami, które ukształtowały respondenta jako lidera były głównie czynniki wewnętrzne (samorealizacja i samodoskonalenie się oraz cechy osobowe);
- w kontaktach codziennych z podwładnymi przyjęty został styl konsultujący, a jako wspomagający – styl instruujący;
- relację z zespołem stanowiły istotną wartość dla liderów, którzy traktowali zespół jako „drużynę piłkarską” lub „grono współtowarzyszy”;
- liderzy byli nastawieni na rozwój własnych kompetencji, w tym przywódczych, jak również kompetencji pracowniczych w obszarach wykonywanych przez nich obowiązków.

W celu realizacji założeń badawczych zrealizowano czynności badawcze przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1. Założone i realizowane czynności badawcze w ramach projektu badawczego**

Metoda badań	Czynności badawcze	Termin realizacji, rok
kwestionariusz ankiety internetowej	Opracowanie autorskiego kwestionariusza ankiety	2021
	Przeprowadzenie badań pilotażowych	
kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego	Opracowanie autorskiego kwestionariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego	
	Przeprowadzenie badań pilotażowych	
	Przeprowadzenie badań właściwych	
kwestionariusz ankiety internetowej	Analiza wyników badań właściwych	
	Przeprowadzenie badań właściwych	

Źródło: opracowanie własne.

Właściwe badania ilościowe z młodymi liderami MŚP zostały wykonane na przełomie lutego i marca 2022 r., z wykorzystaniem zasobów IPC Instytut Badawczy. Z uwagi na trudności z dotarciem do młodych liderów MŚP oraz trwającą pandemię COVID-19, a przede wszystkim chęć przeprowadzenia badań, zdecydowano się na zastosowanie metody ankiety, techniki (CAWI) ankiety online. W procesie badawczym zakładano, że celem jest przebadanie minimum 400 osób. Na etapie doboru próby badawczej skorzystano z metody kalkulatora doboru próby, zakładając poziom ufności 95% oraz poziom błędu maksymalnego 5%.

W celu weryfikacji narzędzia badawczego, czyli pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety pod kątem trafności, zrozumiałości lub ilości pytań oraz ustaleń organizacyjnych, powiązanych ze sposobem docierania do respondentów<sup>14</sup>, na

<sup>14</sup> M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2012, s. 58.



przełomie maja i czerwca 2021 r. przeprowadzono badania pilotażowe na próbie 100 respondentów (zwrotność 24,04%). Badania pilotażowe miały na celu wyjaśnienie czy procedura udzielania odpowiedzi jest zrozumiała dla respondentów oraz zweryfikować adekwatność i rzetelność metody i narzędzia badawczego.

W projekcie badawczym przyjęto następujące zakresy pracy:

1. Zakres przedmiotowy obejmował style przywództwa młodych liderów MŚP województwa śląskiego.
2. Zakres podmiotowy dotyczył młodych liderzy MŚP województwa śląskiego (pokolenia Y i pokolenia Z (ur. 1983–1994) i pokolenia Z (ur. 1995–2002) pracujących w dowolnej branży.
3. Zakres czasowy dotyczył kwerendy literatury oraz badań bezpośrednich. Przegląd piśmiennictwa naukowego został przeprowadzony w latach 2018-2022, a badania bezpośrednie były realizowane w 2022 roku.
4. Zakres przestrzenny obejmował województwo śląskie.

Dobór próby badawczej miał charakter losowo-kwotowy. W przeprowadzonych właściwych badaniach ilościowych brało udział 400 respondentów, którzy w wyniku analizy skupień były podzielone na trzy grupy (skupienie nr 1, skupienie nr 2, skupienie nr 3), co zostało przedstawione w tabeli 2.

**Tabela 2. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od wieku osób badanych**

Skupienie	Grupy osób badanych			
	pokolenie starsze		pokolenie Z lub Y	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
nr 1	71	35,3	67	33,7
nr 2	55	27,4	59	29,6
nr 3	75	37,3	73	36,7
Ogółem	201	100	199	100

*n* – liczba osób; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ramach poszczególnych skupień były wyodrębnione grupy kobiet i mężczyzn, co zostało przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3. Przynależność do wyodrębnionych skupień w grupie kobiet i w grupie mężczyzn**

Skupienie	Kobiety		Mężczyźni	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
nr 1	64	30,3	74	39,2
nr 2	63	29,9	51	27,0
nr 3	84	39,8	64	33,9
Ogółem	211	100	189	100

*n* – liczba osób; % – procent grupy.

#### 4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Uzyskane wyniki badań podkreślają złożoność problemu badawczego, jak również problematyczność ograniczeń oraz możliwości wykonawczych. Pozwoliły one na zweryfikowanie postawionych hipotez badawczych, w tym hipotezy głównej: **HG:** *W stylu przywództwa przyjętym przez młodych liderów MŚP dominuje podejście klasyczne nad współczesnym* (tabela 4).

**Tabela 4.** Ocena empiryczna potwierdzająca lub odrzucająca przyjęte hipotezy

Hipotezy szczegółowe	Wyniki badań
<b>H1: Klasyczne style przywództwa</b> (autokratyczny H1a / demokratyczny H1b, sytuacyjny – zorientowany na ludzi H1c / zorientowany na zadania H1d) <b>wpływają na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.</b>	<b>Hipoteza potwierdzona.</b> Badania potwierdziły wpływ klasycznych stylów przywództwa (tj. autokratycznego, demokratycznego i sytuacyjnego) na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.
H1a: Styl autokratyczny wpływa na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.	<b>Hipoteza potwierdzona.</b> Badania potwierdziły wpływ autokratycznego stylu przywództwa na przyjęte zachowanie przywódcze [ <i>analiza skupień</i> $F(2,397) = 160,29, p < 0,001$ ].
H1b: Styl demokratyczny wpływa na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.	Nie została zweryfikowana.
H1c: Styl sytuacyjny – zorientowany na ludzi wpływa na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.	<b>Hipoteza została częściowo potwierdzona.</b> Wyniki badań potwierdziły stosowanie przez liderów stylu sytuacyjnego [ <i>analiza skupień</i> $F(2,397)=156,36, p<0,001$ ].
H1d: Styl sytuacyjny – zorientowany na zadania wpływa na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.	Natomiast styl młodych liderów nie był determinowany orientacją na ludzi i na zadania [wartość <i>t Studenta</i> nie była istotna statystycznie ( $t(399)=0,86; p>0,05$ )].

<b>H2: Współczesne style przywództwa (transformacyjny H2a, makiaweliczny H2b) wpływają na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.</b>	<b>Hipoteza potwierdzona.</b> Badania wykazały wpływ współczesnych stylów przywództwa (tj. transformacyjnego, makiawelicznego) na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.
H2a: Styl transformacyjny wpływa na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.	<b>Hipoteza potwierdzona.</b> Badania potwierdziły wpływ transformacyjnego stylu przywództwa na przyjęte zachowanie przywódcze [ <i>analiza skupień</i> $F(2,397) = 259,53, p < 0,001$ ].
H2b: Styl makiaweliczny wpływa na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.	<b>Hipoteza potwierdzona.</b> Badania potwierdziły wpływ makiawelicznego stylu przywództwa na przyjęte zachowanie przywódcze [ <i>analiza skupień</i> $F(2,397) = 231,39, p < 0,001$ ].

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Wnioski z badań

Ważnym aspektem badań było wyjaśnienie determinant wyboru stylów przywództwa młodych liderów MŚP. Wyniki badań wykazały, że styl przywództwa młodych liderów determinują głównie (tab. 5.): własne potrzeby rozwojowe i ambicje; uznanie ze strony moich przełożonych i/lub przykład z miejsca zatrudnienia; wykształcenie formalne np. kierunek studiów i formalny program kształcenia; wzorce rodzinne np. rodzic/bliski krewny jest i/lub był szefem odnoszącym sukcesy.

**Tabela 5. Determinanty wyboru stylu przywództwa młodych liderów MŚP**

<i>Determinanty</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
własne potrzeby rozwojowe i ambicje	124	62,0
uznanie ze strony moich przełożonych i/lub przykład z miejsca zatrudnienia	89	44,5
wykształcenie formalne np. kierunek studiów i formalny program kształcenia	88	44,0
wzorce rodzinne np. rodzic/bliski krewny jest i/lub był szefem odnoszącym sukcesy	83	41,5
wzorce z otoczenia np. autorytet znajomych	67	33,5
udokumentowane źródła np. literatura, filmy, biografie postaci znanych	61	30,5
źródła internetowe oraz media społecznościowe np. filmiki na YouTube, kanały konsultantów profesjonalnych i amatorów jako nieformalne kształcenie i zainteresowania	52	26,0
współczesne ikony zarządzania	22	11,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Realizując główny cel rozprawy ważnym aspektem badań było zidentyfikowanie stylów przywództwa młodych liderów MŚP w wyniku czego został opracowany model stylów przywództwa MAST. Akronim ten powstał z pierwszych liter znanych do tej pory

w literaturze przedmiotu stylów klasycznych i współczesnych, czyli makiawelicznego (M), autokratycznego (A), sytuacyjnego (S) oraz transformacyjnego (T). W piśmiennictwie naukowym nie wykazano natomiast źródeł opisujących mieszany model stylów przywództwa. Stąd stwierdzenie, że model MAST jest autorski – nowo powstały w warunkach gospodarczych i społecznych zaistniałych w drugiej dekadzie XXI w. Warunki te skutkują powstaniem zapotrzebowania na innowacyjność. Tak jak to już zostało zasygnalizowane, model MAST jest kompilacją czterech stylów, które w nowym kontekście tworzą zagregowaną koncepcję zachowań przywódczych.

W oparciu o model MAST zakłada się, że obranie konkretnego stylu przewodzenia determinują następujące czynniki:

- cele organizacji (krótkotrwałe i długotrwałe) oraz potrzeby związane z realizacją założeń organizacyjnych;
- zapotrzebowanie na rozwój i innowacje niezbędne zarówno dla pracowników, jak i organizacji;
- sytuacje w mikro- i makrootoczeniu oraz potrzeby dostosowania się do nowych warunków;
- potrzeby wzmocnienia pozycji lidera celem przedstawienia zwolennikom wizji organizacji i określenia jej zamierzeń.

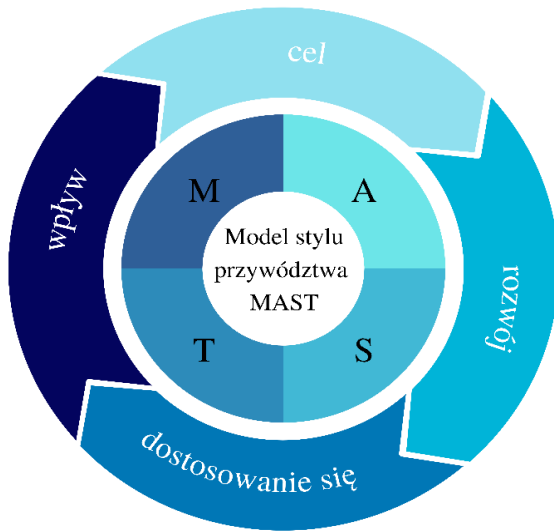
Tym samym w modelu wyróżniono następujące kierunki:

- ukierunkowanie na cel;
- ukierunkowanie na rozwój;
- ukierunkowanie na dostosowanie się;
- ukierunkowanie na wzmocnienie wpływu poprzez władzę.

Powyższe czynniki, kierunki oraz style stanowią główne elementy modelu MAST, które graficznie przedstawiono na rysunku 3. Model MAST ma charakter cykliczny, nieprzerywany i powtarzalny. Wszystkie procesy mające miejsce w organizacji przechodzą przez etapy planowania, koordynowania, wdrażania i kontrolowania. Te etapy mają charakter systematycznie powtarzalny w pewnym okresie działalności organizacji oraz coraz lepszy w oparciu o doświadczenie zdobyte w stosunku do poprzednich etapów. Etapy te za każdym razem poddają się procesowi doskonalenia. Warto nadmienić, że cechą charakterystyczną modelu MAST jest elastyczność, przez którą należy rozumieć zdolność przystosowania przywódcy do zmiennych warunków otoczenia. Lider odwołując się do swojego wykształcenia i doświadczenia zawodowego,

posiada wiedzę w zakresie różnych stylów przywództwa, które w sposób elastyczny dostosowuje do poszczególnych warunków rynkowych.

### Rysunek 3. Model stylu przywództwa MAST



Model MAST jest odpowiedzią na współczesne warunki działania organizacji pod kierunkiem młodych liderów. Ich nieszablonowe zachowanie przywódcze spowodowało powstanie mieszanki klasycznych i współczesnych stylów przywództwa. Dedykowany jest młodym liderom, którzy mogą wdrażać go w życie organizacji w zespołach minimum 5-osobowych. Zalecano stosować go

Źródło: opracowanie własne.

w organizacjach różnej wielkości, w tym w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach.

Model rozwiązuje problem systematycznego doskonalenia takich procesów organizacyjnych, jak planowanie, rozwój i doskonalenie, oraz dostosowanie się, jako dynamiczne elementy wzmocnienia pozycji lidera. Model może być zatem stosowany w warunkach niestabilnych i zmiennych.

Do ograniczeń modelu można zaliczyć jego teoretyczny charakter. Należy sprawdzić jego skuteczność w praktyce oraz zweryfikować jego przydatność w opiniach liderów, którzy będą z niego korzystać. Zaletą modelu są jego etapy dotyczące określania celu, rozwoju dostosowywania się i wpływu. Jednak należy je dostosować do poszczególnych organizacji oraz do ich otoczenia (bliższego i dalszego).

Uważa się, iż wykorzystanie opracowanego modelu w praktyce może w znaczący sposób wpłynąć na poprawę funkcjonowania organizacji m.in. poprzez jasno określone cele i zadania zwiększające zaangażowanie pracowników oraz skrócenie czasu realizacji poszczególnych procesów. W konsekwencji zastosowanie modelu przyczyni się do rozwoju całej firmy.

Biorąc pod uwagę realizację zasygnalizowanych celów rozprawy doktorskiej można sformułować następujące wnioski z przeprowadzonych badań:

Badania jakościowe wykazały, że:

1. młodzi liderzy dużą wagę przywiązywali do budowania i pielęgnowania relacji z zespołem
2. młodzi liderzy MŚP przyjmują mieszany styl przywództwa. Przyjętym stylem przywództwa uznano styl konsultujący. Dodatkowo stwierdzono, że liderzy stosują jednocześnie uzupełniające style, w tym delegujący, wspierający i instruujący. To świadczy o stosowaniu przez młodych liderów klasycznych stylów przewodzenia, czyli sytuacyjnego stylu przywództwa K. Blancharda i P. Herseya;
3. wybór stylu przywództwa determinuje przykład zachowania przełożonego lub liderów innych organizacji, którzy dotychczas osiągnęli sukcesów zawodowych;
4. właściwy wybór stylu przywództwa przyczynia się do skuteczności przewodzenia ludziom.

Badania ilościowe wykazały:

1. czynniki demograficzne (wiek, płeć) nie determinują wyboru stylu przywództwa;
2. czynniki zawodowe (staż zawodowy, liczba podwładnych) nie determinują wyboru stylu przywództwa;
3. szczebel kierowania determinuje wybór przyjętego przez młodych liderów stylu przywództwa;
4. aspiracje zawodowe liderów na wyższe stanowisko kierownicze nie wykazały pozytywnych korelacji ze współczesnymi modelami przywództwa;
5. wzorce przywódcze (rodzinne, otoczenie, i inne) oraz subiektywne przekonania na temat przywództwa wykazały częściowe związki z przyjętym przez młodych liderów stylem przywództwa;
6. cechy, zachowania i kompetencje przywódcze nie wykazały silniejszych związków z indywidualnym, przyjętym stylem przywództwa, niż determinanty zewnętrzne;
7. wykształcenie wyższe jako determinanta zewnętrzna, nie wykazała pozytywnych związków z przyjętym przez młodych liderów stylem, aczkolwiek była słabszą determinantą niż czynniki wewnętrzne.

## **6. Kierunki dalszych badań**

Z uwagi na obszerność tematu oraz różne perspektywy rozwoju przywództwa, jako zagadnienia teoretycznego i praktycznego, planuje się kontynuację badań w następujących obszarach:

- rozszerzenie obszaru geograficznego w celu zbadania stylów przywództwa młodych liderów zarówno pracujących w pozostałych województwach Polski, jak i w innych krajach,
- przeprowadzenie badań porównawczych w zakresie stylów przywództwa w organizacjach wielokulturowych i międzynarodowych.
- wyjaśnienie, w jakim stopniu determinanty modelu MAST (cel, rozwój, dostosowanie się i wzmocnienie pozycji lidera) pozwalają na uzyskanie przez liderów skuteczności stylu zachowań przywódczych,
- empiryczna weryfikacja modelu MAST.

## **7. Wartość dodana pracy**

Rozwiązanie problemu badawczego pozwoliło zapełnić wskazaną lukę badawczą w obrębie nauk o zarządzaniu i jakości (subdyscypliny w nurcie praktycznym – zachowanie organizacyjne) oraz teorii socjologii i psychologii. Wyniki badań własnych jak również autorski model stylów przywództwa zwiększyły dorobek naukowy nauk o zarządzaniu i jakości w obszarach teoretycznym, poznawczym i metodologicznym.

### **Wartość teoretyczna:**

- uporządkowanie definicji dot. przywództwa i przywódcy,
- uporządkowanie wiedzy dot. różnic w przywództwie międzypokoleniowym,
- systematyzacja informacji w zakresie małych i średnich przedsiębiorstw.

### **Wartość metodyczna:**

- opracowanie koncepcji badawczej służącej zidentyfikowaniu determinant przyjęcia przez młodych liderów modelu stylów przywództwa,
- opracowanie kwestionariusza ankiety w kontekście weryfikacji dwóch modeli przywództwa (klasyczne i współczesne),
- opracowanie kwestionariusza wywiadu badającego stylów przywództwa młodych liderów.

### **Wartości poznawcze i utylitarne:**

- opracowanie autorskiego modelu stylów przywództwa MAST,
- wskazanie determinant wyboru przez młodych liderów stylu przywództwa,
- przygotowanie rekomendacji dla liderów, organizacji i firm szkoleniowych dot. wyboru, dostosowania i rozwoju kompetencji.

## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b> .....	<b>7</b>
<b>ROZDZIAŁ 1. TEORIE PRZYWÓDZTWA W ORGANIZACJI</b> .....	<b>12</b>
1.1. Definicje przywództwa .....	12
1.2. Paradygmaty przywództwa .....	16
1.3. Miejsce i znaczenie przywództwa w organizacji .....	22
1.4. Wybrane koncepcje teorii stylów przywództwa .....	35
1.5. Determinanty wyboru stylu przywództwa .....	52
<b>ROZDZIAŁ 2. MŁODZI LIDERZY W KRYTYCZNEJ ANALIZIE PODMIOTU BADAŃ</b> .....	<b>60</b>
2.1. Modele pokoleń i ich charakterystyka .....	60
2.2. Wartości, potrzeby i oczekiwania zawodowe młodych liderów .....	69
2.3. Różnorodność pokoleniowa .....	77
<b>ROZDZIAŁ 3. MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA (MŚP) W DOROBKU NAUK O ZARZĄDZANIU</b> .....	<b>82</b>
3.1. Charakterystyka MŚP .....	82
3.2. Formy organizacyjne MŚP .....	91
3.3. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w województwie śląskim .....	97
<b>ROZDZIAŁ 4. PROCEDURA BADAWCZA I KONCEPCYJNE PODSTAWY BADAŃ EMPIRYCZNYCH</b> .....	<b>106</b>
4.1. Założenia badawcze .....	106
4.2. Cele i hipotezy .....	110
4.3. Podmiot i przedmiot badań empirycznych .....	112
4.4. Zastosowane metody i narzędzia badawcze .....	113
4.4.1. Opracowanie narzędzia badawczego .....	120
4.4.2. Badania pilotażowe weryfikujące kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego .....	123
4.4.3. Badania pilotażowe weryfikujące kwestionariusz ankiety internetowej .....	125
4.5. Plan badań .....	128
4.5.1. Opis próby badawczej badań jakościowych .....	129
4.5.2. Opis próby badawczej badań ilościowych .....	133
<b>ROZDZIAŁ 5. WYNIKI POSZUKIWAŃ MODELU STYLÓW PRZYWÓDZTWA MŁODYCH LIDERÓW MŚP</b> .....	<b>140</b>
5.1. Rozumienie przywództwa przez uczestników badań .....	140
5.2. Identyfikacja modelu stylów przywództwa młodych liderów .....	145
5.3. Determinanty wyboru modelu stylów przywództwa przez młodych liderów .....	151
5.4. Dyskusja wyników badań ankietowych i wywiadów .....	166
5.5. Model stylów przywództwa młodych liderów .....	167
<b>ZAKOŃCZENIE</b> .....	<b>172</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>177</b>
<b>WYKAZ TABEL</b> .....	<b>194</b>
<b>WYKAZ RYSUNKÓW</b> .....	<b>196</b>
<b>WYKAZ WYKRESÓW</b> .....	<b>197</b>
<b>ZAŁĄCZNIKI</b> .....	<b>198</b>
<b>STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU POLSKIM</b> .....	<b>207</b>
<b>STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU ANGIELSKIM</b> .....	<b>209</b>