

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

**mgr Alla Sulyma**

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

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:  
dr hab. inż. Justyna Bugaj, prof. Akademii WSB

Promotor pomocniczy:  
dr Anna Dyląg

Dąbrowa Górnicza 2023

Za inspirację, wyrozumiałość oraz pomoc przy realizacji tej pracy pragnę złożyć serdecznie podziękowania mojej Pani promotor, dr hab. inż. Justynie Bugaj, prof. AWSB oraz moim rodzicom i kochanej rodzinie.

ALLA SULYMA

.....

Imię i nazwisko doktoranta

Dąbrowa Górnicza,.....

ul. W. Witosa 13/7, 40-832 Katowice

.....

Adres

### OŚWIADCZENIE

Świadoma odpowiedzialności prawnej oświadczam, że złożona praca doktorska pt.:  
MODEL STYLÓW PRZYWÓDZTWA MŁODYCH LIDERÓW MŚP  
WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO została napisana przeze mnie samodzielnie.

Równocześnie oświadczam, że praca doktorska nie narusza praw autorskich  
w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych  
(Dz. U. Nr 24, poz.83 z późn. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym.

Ponadto praca doktorska nie zawiera informacji i danych uzyskanych w sposób  
nielegalny i nie była wcześniej przedmiotem innych procedur urzędowych związanych  
z uzyskaniem dyplomów lub tytułów zawodowych uczelni wyższej.

Wyrażam również zgodę na udostępnianie pracy doktorskiej bez wynagrodzenia  
dla celów badawczych lub poznawczych Biblioteki Akademickiej Akademii WSB  
im. prof. J. Altkorna, z zastrzeżeniem, że udostępnianie to następować będzie wyłącznie  
na miejscu, w siedzibie Biblioteki.

.....

podpis doktoranta


**OŚWIADCZENIE PROMOTORA PRACY DOKTORSKIEJ**

Oświadczam, że praca doktorska pt. MODEL STYLÓW PRZYWÓDZTWA MŁODYCH LIDERÓW MŚP WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO autorstwa ALLI SULYMY została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego.

Data ..... Podpis promotora pracy .....

**OŚWIADCZENIE PROMOTORA POMOCNICZEGO PRACY DOKTORSKIEJ**

Oświadczam, że praca doktorska pt. MODEL STYLÓW PRZYWÓDZTWA MŁODYCH LIDERÓW MŚP WOJEWÓDZTWA ŚLAŚKIEGO autorstwa ALLI SULYMY została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego.

Data 27.02.23r Podpis promotora pomocniczego pracy 

## 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>.....</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</b> <b>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</b> <b>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</b> <b>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>

## WSTĘP

Problematyka przywództwa mimo wieloletnich i gruntownych badań<sup>1</sup> empirycznych nadal jest jednym z najczęściej podejmowanych przez badaczy tematów pozostając w centrum uwagi zarówno naukowców, jak i praktyków zarządzania. Przywództwo uważa się za jeden z kluczowych wyznaczników sukcesu organizacji<sup>2</sup>, a „sukces lub porażka organizacji jest bezpośrednio związany ze stylem przywództwa”<sup>3</sup>. Przywództwo pełni zatem zasadniczą rolę we wszystkich obszarach organizacji, kształtując postawy pracownicze i przywódcze oraz egzekwując ich zmiany.

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. 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 tym wyzwaniom.

---

<sup>1</sup> J.A. Maciariello, *Rok coachingu z Peterem Druckerem. 52 lekcje skutecznego przywództwa*, MT biznes, Warszawa 2016, s. 93; T. Thanh [i in.], *Emotional Intelligence and Project Success*, „The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment” 2008, 7(3), s. 229; H.M. Nguyen, L. T. Mai, T.L. Huynh, *The Role of Transformational Leadership toward Work Performance through Intrinsic Motivation: A Study in the Pharmaceutical Field in Vietnam*, „Journal of Asian Finance, Economics and Business” 2019, 6(4), s. 201–212; H.T.T. Suong, D.D. Thanh, T.U. Dao, *The Impact of Leadership Styles on the Engagement of Cadres, Lecturers and Staff at Public Universities – Evidence from Vietnam*, „Journal of Asian Finance, Economics and Business” 2019, 6(1), s. 273–280; H.-C. Yang, Y.-E. Kim, *The Effects of Corporate Social Responsibility on Job Performance: Moderating Effects of Authentic Leadership and Meaningfulness of Work*, „Journal of Asian Finance, Economics and Business” 2018, 5(3), s. 121–132.

<sup>2</sup> R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 11.

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

<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.

Wzrost zainteresowania przywództwem potwierdza także wzrost liczby publikacji naukowych<sup>6</sup> wydanych w ciągu ostatnich 10 lat. Jest to związane z gwałtownie rosnącym zapotrzebowaniem na przywódców w Polsce i na świecie. Wyniki badań WorkForce 2020, przeprowadzone przez Oxford Economics na zlecenie SAP<sup>7</sup>, potwierdzają zaobserwowane „symptomy głębokiego kryzysu kierowania”<sup>8</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.

Literatura przedmiotu przedstawia bogaty dorobek polskich i zagranicznych autorów, prowadzących badania w zakresie koncepcji przywództwa, stylów przywództwa oraz pokoleń na rynku pracy. Prace takich autorów jak J. Adair<sup>9</sup>, J. P. Kotter<sup>10</sup>, G. C. Avery<sup>11</sup>, K. Blanchard<sup>12</sup>, F. Fiedler<sup>13</sup>, S. R. Covey<sup>14</sup>, J. C. Maxwell<sup>15</sup>, R.M. Stogdill<sup>16</sup>, R. Mrówka<sup>17</sup>, B. Kożusznik<sup>18</sup>, B. Kuc<sup>19</sup>, A. Koźmiński<sup>20</sup>, W. Walczak<sup>21</sup> pozwoliły na przybliżenie problematyki przywództwa. Zagadnienia z zakresu pokoleń na

---

<sup>6</sup> J. Bugaj, A. Sulyma, *Problems in Defining Leadership – A Systematic Literature Review*, „Zesz. Nauk. UEK” 2022, 2(996), s. 103–104.

<sup>7</sup> E. Plucińska, *Kryzys przywództwa, przywództwo w kryzysie – o leadershipie w sytuacjach trudnych*, „Menedżer produkcji” 2020, 56(kwiecień) <https://www.menedzer-produkcji.pl/artukul/kryzys-przywodztwa-przywodztwo-w-kryzysie-o-leadershipie-w-sytuacjach-trudnych> [dostęp: 7.03.2021].

<sup>8</sup> T. Oleksyn, *Sztuka ...*, s. 14.

<sup>9</sup> J. Adair, *Effective Leadership*, Pan Books, London 1983; J. Adair, *Rozwijanie kompetencji przywódczych*, tłum. M. Lany, Wolters Kluwer business, Kraków 2007; J. Adair, P. Reed, *Od bossa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, tłum. M. Lany, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

<sup>10</sup> J.P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, Free Press, New York, NY 1990.

<sup>11</sup> G.A. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.

<sup>12</sup> K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa 2016.

<sup>13</sup> F. Fiedler, *The Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1967.

<sup>14</sup> S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywódcy. Poznaj mechanizmy efektywnego i twórczego kierowania ludźmi*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2019.

<sup>15</sup> J.C. Maxwell, *Bądź liderem! 2.0*, MT biznes, Warszawa 2019.

<sup>16</sup> R.M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York 1974.

<sup>17</sup> R. Mrówka, *Przywództwo ...*, s. 11.

<sup>18</sup> B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 2010.

<sup>19</sup> B. Kuc, *Od zarządzania po przywództwo*, Wydawnictwo menedżerskie PTM, Warszawa 2006.

<sup>20</sup> *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski, PWN, Warszawa 2006; A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

<sup>21</sup> W. Walczak, *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, „E-mentor” 2011, 1(38), s. 22–30.



ryнку pracy szerzej zostały przedstawione w pracach G.S. Beckera, Ch. Espinozy, P. Millera, C. Betamana, C. Garbetta<sup>22</sup>, J. Schwarzbarta<sup>23</sup>, I. Kołodziejczyk-Olczak<sup>24</sup>, J. Wiktorowicz i I. Warwas<sup>25</sup> itp. Mimo tak liczego piśmiennictwa, zagadnienia bezpośrednio nawiązujące do stylów przywództwa młodych liderów zajmujących kierownicze stanowiska w małych i średnich przedsiębiorstwach województwa śląskiego, w literaturze naukowej są przedstawione jedynie fragmentarycznie. Większość publikacji poświęconych tej tematyce skupia się na badaniach w Europie Zachodniej oraz Ameryce Północnej, w pewnym stopniu pomijając specyfikę stylów przywództwa liderów polskich. W krajowych wydaniach literatury przedmiotu brakuje ugruntowanej struktury w tym temacie i odpowiednich narzędzi pomiaru stylów przywództwa. Dlatego stwierdzono lukę naukową związaną w zakresie tematyki stylów przywództwa młodych liderów:

– brak jest teorii naukowych dotyczących stosowania różnych modeli stylów przywództwa młodych liderów;

– występuje konieczność opracowania narzędzia badawczego umożliwiającego prowadzenie badań empirycznych dotyczących stylów przywództwa młodych liderów.

Oryginalność rozprawy doktorskiej polega na wypełnieniu luki naukowej w zakresie opracowania modeli stylów przywództwa młodych liderów małych i średnich przedsiębiorstw województwa śląskiego.

Rozprawa doktorska ułożona została w dziedzinie nauk społecznych. Z uwagi na interdyscyplinarny charakter praca mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości (w subdyscyplinie zarządzania zasobami ludzkimi – poziom funkcjonalny) oraz nauki o psychologii (psychologia pracy). Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi jedną z 21 subdyscyplin nauk o zarządzaniu, a jej obszar zainteresowania stanowią: organizacja, zespół pracowniczy, kadra menedżerska, przywództwo oraz doskonalenie zawodowe. Problem badawczy dysertacji mieści się w obszarze epistologii, który pozwala „nie tylko nazwać, ale również [...] zrozumieć świat”<sup>26</sup>.

---

<sup>22</sup> Ch. Espinoza, P. Miller, C. Betaman, C. Garbett, *Milenialsi w pracy. 7 umiejętności, które powinni posiadać dwudziestokilkulatkowej, by móc pokonywać progi i bariery w życiu i pracy*, Wydawnictwo Studia EMKA, Warszawa 2016.

<sup>23</sup> Ch. Espinoza, J. Schwarzbart, *Milenialsi zarządzają*, PWN, Warszawa 2018.

<sup>24</sup> I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problem* (ebook), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.

<sup>25</sup> J. Kliombka-Jarzyna [i in.], *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolter Kluwer, Warszawa 2016.

<sup>26</sup> H. Dźwigół, *Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne*, PWN, Warszawa 2018, s. 34.

Przedstawione przesłanki stanowiły inspirację do podjęcia prac badawczych w ramach dysertacji, której głównym celem było *opracowanie modelu stylów przywództwa młodych liderów*.

W trakcie badań empirycznych poszukiwano także odpowiedzi pozwalających na osiągnięcie następujących celów szczegółowych:

C1: Diagnoza przyjętych stylów przywództwa przez młodych liderów MŚP;

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

C3: Opracowanie rekomendacji dotyczących stylów przywództwa młodych liderów.

Dysertacja składa się z pięciu rozdziałów, poprzedzonych wstępem. Pierwsze trzy rozdziały stanowią część teoretyczną prezentującą stan dotychczasowej wiedzy w podjętym temacie w oparciu o wyniki dociekań literaturowych. Czwarty rozdział – metodyczny – jest łącznikiem między częścią teoretyczną a empiryczną rozprawy. Piąty rozdział – empiryczny – prezentuje wyniki badań własnych przeprowadzonych na potrzeby dysertacji.

W rozdziale pierwszym wyjaśniono zagadnienia związane z teorią przywództwa w organizacji. Główną uwagę skupiono na paradygmatach przywództwa i ewolucji teorii przywództwa oraz miejscu i roli przywództwa we współczesnych organizacjach. Zostały wyjaśnione takie pojęcia jak: lider, przywódca i menedżer. Pojęcie przywództwo dokładnie zbadano w oparciu o źródła wtórne. Przyjęto jednocześnie, że na potrzeby rozprawy pojęcia *lider* oraz *przywódca* będą stosowane zamiennie, podobnie jak pojęcia *organizacja* i *przedsiębiorstwo* jako organizacje gospodarcze. Synonimiczność tych pojęć jest o tyle istotna, że pozwala na precyzyjną analizę zagadnień związanych z tematem pracy doktorskiej. W pierwszym rozdziale omówiono także style przywództwa stosowane przez liderów we współczesnych zespołach pracowniczych, jak również determinanty wyboru stylów przywództwa przez liderów pokolenia Y i pokolenia Z. W podsumowaniu pierwszego rozdziału poruszono aspekty dotyczące skutecznego przywództwa i jego roli w organizacjach XXI w.

W rozdziale drugim opisano problematykę związaną z koncepcją pokoleń: Pokolenie Veterans, Baby Boomers, pokolenia X, pokolenia Y i pokolenia Z. Opisano aspekty teoretyczne różnorodności organizacyjnej i zarządzania zespołem wielopokoleniowym. Zaprezentowano aspekty teoretyczno-poznawcze określające miejsce i rolę młodych pokoleń na rynku pracy oraz ich wartości i potrzeby zawodowe.

W rozdziale trzecim zaprezentowano analizę dorobku naukowego w zakresie działalności małych i średnich przedsiębiorstw (*dalej*: MŚP) oraz ich roli w gospodarce krajowej, europejskiej i światowej. Opisano uwarunkowania organizacyjne funkcjonowania MŚP oraz przedstawiono specyfikę ich działalności w południowej przygranicznej części Polski.

W czwartym rozdziale przedstawiono aspekty metodyczne, w oparciu o które przeprowadzono badania empiryczne. Opisano ścieżkę empiryczną badań o podejściu jakościowym i ilościowym. Zaprezentowano opis próby badawczej w ramach badań próbnych i właściwych.

W rozdziale piątym przedstawiono wyniki badań empirycznych. Zaprezentowano autorski model stylów przywództwa MAST – model młodych liderów przyjęty we współczesnych organizacjach działających na terenie województwa śląskiego. Przedstawiono również rekomendacje dotyczące stosowania modelu MAST, który stanowi pionierski charakter w tematyce stylów przywództwa młodych polskich liderów. Całość pracy doktorskiej zakończono podsumowaniem.

Przeprowadzone dociekania badawcze oraz ich wyniki stanowią wkład w rozwój dziedziny nauk społecznych, w tym dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauki o psychologii.

## Rozdział 1. TEORIE PRZYWÓDZTWA W ORGANIZACJI

W tym rozdziale przeanalizowano stan dotychczasowej wiedzy teoretycznej w temacie przywództwa. Pozwoliło to na analizę definicji przywództwa w kontekście organizacyjnym, zdefiniowanie na potrzeby rozprawy doktorskiej pojęć lider, przywódca i menedżer. Szczegółowo zostały opisane zagadnienia związane z paradygmatem przywództwa. Zaprezentowano wyniki krytycznej analizy literatury przedmiotu w zakresie wybranych koncepcji stylów przywództwa oraz determinanty ich wyboru. Określono również miejsce i rolę przywództwa we współczesnych organizacjach działających w warunkach polskiej gospodarki.

### 1.1. Definicje przywództwa

W wyniku zmian cywilizacyjnych temat przywództwa stał się obiektem zainteresowania wielu naukowców, badaczy i praktyków. Konfucjusz, Platon, Arystoteles oraz inni starożytni myśliciele, a później także naukowcy różnych dyscyplin m.in. politycznych, socjologicznych, psychologicznych oraz zarządzania, wielokrotnie podejmowali próbę zdefiniowania i analizy zagadnień związanych z tematem przywództwa. Według A. Chaudhry i H. Javed<sup>27</sup> przywództwo jest uważane za jedno z najwybitniejszych oraz najmniej rozumianych zjawisk w dziedzinie zarządzania. W swoich badaniach dowodzą oni wiele trudności przy jednoznacznym definiowaniu pojęcia przywództwa. Jak zauważył R.M. Stogdill, „istnieje niemal tyle różnych definicji przywództwa, ile osób próbowało je formułować”<sup>28</sup>. Tym samym liczbę definicji przywództwa szacuje się na poziomie liczby naukowców i praktyków, którzy podejmowali próbę wyjaśnienia tego zagadnienia<sup>29</sup>. W związku z tym, przywództwo jako pojęcie, nadal pozostaje nieuchwytnie i enigmatyczne. Wynika to również z faktu, że przywództwo jest wszechobecne<sup>30</sup>, wspiera niemal każdy obszar działalności człowieka<sup>31</sup>, natomiast nabiera szczególnego znaczenia dopiero w miejscu pracy.

---

<sup>27</sup> A. Chaudhry, H. Javed, *Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation*, „International Journal of Business and Social Science”, 2012, 3(7), s. 258–264.

<sup>28</sup> B.M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York 1990, s. 7.

<sup>29</sup> R.M. Stogdill, *Handbook ...*, s. 7.

<sup>30</sup> J.C. Maxwell, *Bądź ...*, s. 14.

<sup>31</sup> E. Bojar, *Przywództwo w Zarządzaniu Rozwojem Lokalnym*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2010, s. 16.

Dyskutując na temat przywództwa ludzie artykułują własne poglądy co w dużej mierze utrudnia jego rozumienie<sup>32</sup>. Próba zdefiniowania przywództwa była wielokrotnie podejmowana przez zwolenników tego zagadnienia. Przykładem może być definicja, zaproponowana w 1994 r. przez 54. naukowców podczas pierwszej konferencji badawczej pt. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*. Według nich przywództwo to „zdolność jednostki do wywierania wpływu, motywowania i umożliwienia innym przyczyniania się do skuteczności i sukcesu organizacji, których są członkami”<sup>33</sup>. Za sukces organizacji należy uznać jej zdolność do utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>34</sup> i umiejętne kreowanie unikatowej wartości dla odbiorcy. Złożoność i wszechstronność fenomenu przywództwa utrudnia przedstawienie jednoznacznej definicji. Na podstawie krytycznego przeglądu literatury przedmiotu w tabeli 1. przedstawiono wybrane definicje przywództwa korelujące z tematem pracy.

**Tabela 1. Definicje przywództwa**

Autor, rok	Definicja	Rdzeń definicji / proces
Pigors, 1933 <sup>35</sup>	Przywództwo to zachęcający proces, który kontroluje ludzką użyteczność w dążeniu do wspólnych celów, poprzez udaną interakcję różnych indywidualnych różnic.	Proces kontroli Proces motywacja Nastawienie na cel
Stodgill, 1974 <sup>36</sup>	Proces wpływania na działania członków zorganizowanej grupy ukierunkowany na ustalenie i osiągania celów. Przywództwo to inicjowanie i utrzymywanie struktur w gotowości (oryg. <i>expectation</i> ) i wzajemnych interakcjach.	Proces wpływu Proces motywacja Nastawienie na cel
Mitchell, Scott, 1987 <sup>37</sup>	Przywództwo to proces wpływania na istniejące działania, przede wszystkim do prowadzenia organizacji w grupach, aby osiągnąć cele wyznaczone od początku.	Proces wpływu Proces motywacja Nastawienie na cel

<sup>32</sup> G.A. Avery, *Przywództwo ...*, s. 21.

<sup>33</sup> R. House, M. Javidan, P. Dorfman, *Project GLOBE: an introduction*, „Applied Psychology: An International Review” 2001, 50(4), s. 489–505.

<sup>34</sup> L. Kaliszczak, *Przywództwo w procesie kształtowania kreatywności i innowacyjności wobec imperatywu przedsiębiorczości*, [w:] *Człowiek w organizacji – teoria i praktyka*, (red.) P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 89.

<sup>35</sup> P. Pigors, *Leadership and domination among children*, Houghton Mifflin Company 1933, s. 140–157, [za:] M. Paais, J.R. Pattiruhu, *Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*, „Journal of Asian Finance, Economics and Business” 2020, 7(8), s. 579.

<sup>36</sup> A. Kołodziej, *Przywództwo, ...*, [w:] *Człowiek w organizacji*, (red.) G. Biesok, J. Wyród-Wróbel, Warszawa 2018, s. 38.

<sup>37</sup> T.R. Mitchell, W.G. Scott, *Leadership failures, the distrusting public, and prospects of the administrative state*, „Public Administration Review” 1987, 47(6), s. 445–452.

Autor, rok	Definicja	Rdzeń definicji / proces
Smitha, 1996 <sup>38</sup>	„Przywództwo to postrzegana przez innych członków organizacji gotowość wywierania lub samo wywieranie wpływu na związane z celami organizacji myśli, uczucia i działania jej członków”.	Proces wpływu Proces motywacja Nastawienie na cel
Yukl, 1998 <sup>39</sup>	Przywództwo to proces polegający na użyciu wpływu na innych ludzi bez sięgania po środki przymusu, a także proces wspomagania indywidualnych i zbiorowych wysiłków, podejmowanych dla osiągnięcia wspólnych celów.	Proces wpływu Proces motywacja Nastawienie na cel
Parry, 1998 <sup>40</sup>	Przywództwo jest procesem wpływu społecznego i relacyjnego, który zachodzi w ramach systemu społecznego.	Proces wpływu Nastawienie na cel
Sikorski, 1999 <sup>41</sup>	Przywództwo określane jest najczęściej jako oddziaływanie na zachowanie innych osób, polegające na ustanawianiu nowych wzorców zachowań, zmianie częstości występowania określonych zachowań oraz dostarczaniu wskazówek dotyczących modyfikacji zachowań.	Proces wpływu
Fu, Yukl, 2000 <sup>42</sup>	Przywództwo to proces wpływania na innych w celu osiągnięcia celów indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych.	Proces wpływu Nastawienie na cel
Griffin, 2001 <sup>43</sup>	„Przywództwo jest zarówno procesem, jak i właściwością. Jako proces przywództwo polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów [...]. Jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy”.	Proces wpływu Proces motywacja Właściwość – cecha
Elenkov, Judge, Wright, 2005 <sup>44</sup>	Przywództwo to proces tworzenia wizji przyszłości, komunikowanie go podwładnym, stymulowanie i motywowanie zwolenników oraz angażowanie się relacji wspierających strategię z rówieśnikami i podwładnymi.	Proces kreowania Proces motywacji

<sup>38</sup> Ph.M. Smith, *Przywództwo*, [w:] *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, (red.) A.S.R. Manstead, M. Hewstone, Jacek Santorski & Co., Warszawa 1996, [za:] R. Mrówka, *Przywództwo...*, 2010, s. 13.

<sup>39</sup> G.A. Yukl, *Leadership in Organizations. Englewood Cliffs*, Prentice-Hall, New Jersey Inc 2002, [za:] M. Wrona, *Rola przywództwa w działaniach przedsiębiorców społecznych*, [w:] *Ekonomia społeczna jako szansa na reintegrację społeczno-zawodową*, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Województwa Śląskiego, Katowice 2013, s. 43.

<sup>40</sup> K.W. Parry, *Grounded theory and social process: A new direction for leadership research*, „The Leadership Quarterly” 1998, 9(1), s. 87.

<sup>41</sup> C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 83.

<sup>42</sup> P.P. Fu, G. Yukl, *Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China*, „Leadership Quarterly” 2000, 11, s. 251–266, [za:] O.B. Ayoko, E.L.Chua, *The Importance of Transformational Leadership Behaviors in Team Mental Model Similarity, Team Efficacy, and Intra-Team Conflict*, „Group and Organization Management” 2014, 39(5), s. 505.

<sup>43</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001, s. 462.

<sup>44</sup> D.S. Elenkov, W. Judge, P. Wright, *Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study*, „Strategic Management Journal” 2005, 26(7), s. 665–682.

Autor, rok	Definicja	Rdzeń definicji / proces
Blanchard, 2009 <sup>45</sup>	Przywództwo to „umiejętność wpływania na ludzi poprzez wyzwianie ich siły i potencjału w celu umożliwienia im dążenia do większego dobra”.	Proces wpływu Nastawienie na cel
Pieterse, 2010 <sup>46</sup>	Przywództwo zmienia wyznawców powodując, że patrzą oni poza własny interes na cele grupy, modyfikując swoje morale, ideały i wartości.	Proces kreowania
Driver, 2013 <sup>47</sup>	Przywództwo to praktyka organizacyjna, która koncentruje się na budowie tożsamości.	Proces kreowania
Maxwell, 2013 <sup>48</sup>	Przywództwo to proces, a nie stanowisko, [...] wiąże się z ludźmi i ich dynamiką, zmieniającą się nieustannie. Parametry te nigdy nie są statyczne. Zadaniem przywódcy jest kreowanie zmian i inspirowanie rozwoju, a to wymaga ruchu, który polega na przechodzeniu z niższych poziomów na wyższe.	Proces kreowania
Koster, Kownacki, 2019 <sup>49</sup>	Przywództwo to rodzaj społecznego wpływu, który pojawia się wówczas, gdy przywódca jest zdolny do powodowania pożądanego przez siebie zachowania kogoś innego, kto ulega jej z powodu więzi, jaka ich łączy oraz społecznego stosunku, który zachodzi między nimi.	Proces wpływu Proces motywacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu.

Wśród przeanalizowanych definicji najczęściej pojawia się rdzeń pojęciowy dotyczący wpływu<sup>50</sup> na grupę społeczną. Jest to zasadne, aczkolwiek przywództwo jest pojęciem powiązanim z władzą, a władza z kolei jest podstawą wpływu<sup>51</sup>. Przywództwo to proces dynamiczny i relacyjny<sup>52</sup>, charakteryzujący się nierównym podziałem władzy między przywódcą a zwolennikami. Wymaga od przywódcy umiejętnego korzystania z różnych postaci władzy, ale również tworzy wartości moralne, przekładając się na rozwój<sup>53</sup> zarówno zwolenników, jak i całej organizacji. Jednocześnie przywództwo

<sup>45</sup> K. Blanchard, *Przywództwo ...*, s. 16.

<sup>46</sup> A.N. Pieterse [i in.], *Transformational and transactional leadership and innovative behaviour: the moderating role of psychological empowerment*, „Journal of Organisational Behaviour” 2010, 31, s. 610.

<sup>47</sup> M. Driver, *The Lack of Power or the Power of Lack in Leadership as a Discursively Constructed Identity*, „Organization Studies” 2013, 34(3), s. 418.

<sup>48</sup> A. Kołodziej, *Przywództwo*, [w:] *Człowiek w organizacji*, (red.) G. Biesok, J. Wyród-Wróbel, Warszawa 2018, s. 38.

<sup>49</sup> R. Karaszewski, R. Drewniak, K. Skrzypczyńska, *Ewolucja przywództwa*, TNOiK „Dom organizatora”, Toruń 2019, s. 17.

<sup>50</sup> M.D. Mumford, M.S. Connelly, *Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains*, „The Leadership Quarterly” 1991, 24(4), s. 289–315.

<sup>51</sup> J. Nawrocka, *O liderze i ich płci*, Wydawnictwo Pomorskiej Akademii Pedagogicznej w Słupsku, Słupsk 2005, s. 26.

<sup>52</sup> M. Alvesson, A. Spicer, *Critical leadership studies: The case for critical performativity*, „Human Relations” 2012, 65(3), s. 367.

<sup>53</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, JR., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 453–454; A. Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, Person Education International, New Jersey 2009, s. 163; K. Blanchard, *Przywództwo ...*, s. 16.

uznaje się za zjawisko społeczne<sup>54</sup>, dlatego może istnieć i rozwijać się wyłącznie w grupie.

Analiza przedstawionych definicji wskazuje na różnorodność ujęć oraz pozwala na stwierdzenie, że przywództwo to:<sup>55</sup> rola społeczna<sup>56</sup>, proces<sup>57</sup>, który nierozłącznie wiąże się z ludźmi oraz ich współpracą<sup>58</sup> w celu tworzenia konkurencyjnej i wydajnej gospodarki. To również zbiór celów członków zespołów ukierunkowanych na rozwój ich i organizacji. Przywództwo tworzy wartości moralne przekładające się na rozwój<sup>59</sup> zwolenników i organizacji. Wobec tego w piśmiennictwie naukowym najczęściej są przedstawiane dwa nurty definiowania przywództwa: (1) przywództwo jako proces grupowy oraz (2) relacja między przywódcą a jego zwolennikami.

Na potrzeby rozprawy doktorskiej została przyjęta definicja przywództwa zaproponowana w latach 80. XX w. przez A. Jago: „Przywództwo jest zarówno procesem, jak i własnością. Proces przywództwa jest to nierepresyjny wpływ na członków zorganizowanej grupy, służący koordynacji i nakierowaniu ich działań na osiągnięcie określonych celów. Jako własność przywództwo jest zespołem cech i właściwości, przypisywanych osobie, która jest w stanie taki wpływ wywierać”<sup>60</sup>.

## 1.2. Paradygmaty przywództwa

Na przestrzeni lat teoria przywództwa ewoluowała pod wpływem wewnętrznych i zewnętrznych czynników, które posłużyły G. C. Avery’emu w procesie wyróżnienia czterech paradygmatów przywództwa. Paradygmat klasyczny, transakcyjny, transformacyjny oraz organiczny, postrzegane są jako fundamentalne podejścia do omawianego zagadnienia, więc zostały przedstawione w tabeli 2. w kolejności ich powstawania.

---

<sup>54</sup> S. Fleetwood, *The ontology of organisation and management studies*, [w:] *Realism in action in management and organisation studies* (red.) S. Fleetwood, S. Ackroyd, Routledge, London 2004.

<sup>55</sup> J. Bugaj, A. Sulyma, *Problems ...*, s. 110.

<sup>56</sup> R. Karaszewski, R. Drewniak, K. Skrzypczyńska, *Ewolucja ...*, s. 11.

<sup>57</sup> J.E Hoch, *Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity*, „Journal of Business and Psychology” 2013, 28(2), s. 159; F. Karakas, E. Sarigollu, *The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger*, „Journal of Business Ethics” 2013, 113(4), s. 666; S.A. Haslam [i in.], *A social identity approach to leadership development; The 5R program*, „Journal of Personnel Psychology” 2017, 16(3), s. 1.

<sup>58</sup> M. Giuseppe, M. Scott, A. Marcello, D.C. Giacomo, *Collaboration and Learning Processes in Value Co-Creation: A Destination Perspective*, „Journal of Travel Research” 2022, s. 1.

<sup>59</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, JR, *Kierowanie, ...*, s. 163; K. Blanchard, *Przywództwo ...*, s. 16.

<sup>60</sup> A. Jago, *Leadership: Perspectives in Theory and Research*, „Management Science” March 1982, 28(3), s. 315.



**Tabela 2. Paradygmaty przywództwa**

Okresy	Paradygmaty przywództwa	Podstawa przywództwa	Źródło zaangażowania członków grupy	Wizja
Starożytność – lata 70. XX w.	Klasyczny (władza)	Władza i stanowisko stają się podstawą działań kierowanych poprzez polecenia, manipulowanie i kontrolowanie	Strach przed przywódcą lub szacunek dla niego; dążenie do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary	Wizja nie jest konieczna, aby zapełnić posłuszeństwo członków grupy
Lata 70. – poł. lat 80. XX w.	Transakcyjny (zbieranie opinii)	Wpływ wywierany na członków grupy w kontaktach osobistych oraz uwzględnianie ich opinii i uczuć	Wynegocjowanie nagrody, umowy i oczekiwania	Nie stanowi konieczności, ponadto może nie być nigdy wyartykułowana
Poł. lat 80. XX w. – 2000 r.	Transformacyjny (podobny sposób myślenia)	Emocje pozwalające przywódcy inspirować członków grupy	Wspólna wizja, charyzma przywódcy, indywidualne podejście do członków grupy	Wizja stanowi najważniejszy element; w wizję wnoszą wkład również członkowie grupy
Po 2000 r.	Organiczny (wspólna odpowiedzialność)	Wspólne interpretowanie otoczenia w grupie. Przywódcy mogą się wyłaniać spośród grupy zamiast być formalnie wyznaczeni	Popieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy; chęć samookreślenia się	Wizja pojawia się w grupie oraz stanowi ważny element kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie G.A. Avery, *Przywództwo w organizacji, Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009, s. 38.

*Paradygmat przywództwa klasycznego* charakteryzuje się dominującą pozycją wybitnej jednostki lub elitarnej grupy, która poprzez szacunek i/lub władzę wydaje polecenia, instrukcje, stosuje techniki manipulacyjne oraz kontroluje wszystkie etapy działań pracowników. Według tej wersji paradygmatu, przywódca podejmuje decyzje za grupę biorąc na siebie całkowitą odpowiedzialność za przebieg spraw i ich rezultat. Przywództwo klasyczne opiera się na teorii, według której tylko nieliczni ludzie mają zdolność podejmowania inicjatywy. To powoduje pomniejszanie wartości pozostałych członków grupy oraz postrzeganie przywódców jako osób idealnych<sup>61</sup>. Przywództwo klasyczne było przynależne z racji urodzenia, bożego wybraństwa, statusu zajmowanego w społeczeństwie, określonego systemu wierzeń oraz norm kulturowych<sup>62</sup>. Paradygmat

<sup>61</sup> G. Gemmill, J. Oakley, *Leadership: An Alienating Social Myth?*, „Human Relations” 2001, 45(2), s. 113–129.

<sup>62</sup> G.A. Avery, *Przywództwo ...*, s. 40.

przywództwa klasycznego utrzymywał dominującą pozycję do lat 70. XX w. W aktualnych czasach zaś może sprawdzić się w warunkach stabilnych i umiarkowanych zmian<sup>63</sup> w organizacji lub za zgodą podległych jednostek i pracowników. Do ograniczeń tego paradygmatu zalicza się brak możliwości zlecania i kontrolowania przez przywódcę działań w sytuacjach złożonych oraz obawa podwładnych przed zaangażowaniem do ich realizacji celów na poziomie menedżerskim.

*Paradygmat przywództwa transakcyjnego* cieszył się popularnością wśród wielu organizacji od lat 70. do połowy lat 80. XX w. Komunikacja przywódcy z podwładnymi w tym przypadku ma charakter negocjacyjny w celu zawierania tzw. „transakcji”<sup>64</sup>. Przywódca transakcyjny, inaczej lider tradycyjny, który generuje inicjatywy i wydaje polecenia jednostronnie ukierunkowane w dół hierarchii. Wpływając na zachowania pracowników, lider najczęściej powołuje się na mechanizm autorytatywny i bezpośredni, określając jednocześnie standardy i normy, ustanawiając obowiązki oraz kierując podwładnych do wykonywania zadań<sup>65</sup>. K. Kuhner wyodrębnia dwa typy przywódców transakcyjnych:<sup>66</sup> (1) przywódca na najniższym poziomie – charakteryzuje się ukierunkowaniem na realizację swoich celów osobistych, czasem zbieżnych z interesami poszczególnych członków grupy oraz (2) tzw. „gracz zespołowy” – wyróżnia się dbałością o interesy podwładnych oraz pielęgnowaniem dobrych relacji z zespołem, jak również w zespole. Skuteczność przywódcy transakcyjnego zależy od wielu czynników takich jak: pewności w wyborze właściwego kierunku działań, sprawnej współpracy z zespołem, posiadania umiejętności interpersonalnych, w tym motywowania, kontrolowania i wspierania w rozwoju członków zespołu, prowadzenia do oczekiwanych rezultatów. W celu osiągnięcia zamierzonych efektów przywódca transakcyjny może stosować dwa typy bodźców: (1) negatywne – przyjmuje postawę dominującą oraz zarządza głównie poprzez polecenia i kontrolowanie<sup>67</sup> lub (2) pozytywne – wykorzystuje konsultacyjny styl podejmowania decyzji, co zależy od sytuacji oraz wewnętrznych i zewnętrznych warunków organizacyjnych. W obecnych czasach styl przywództwa

---

<sup>63</sup> H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1979, s. 56

<sup>64</sup> G.A. Avery, *Przywództwo ...*, s. 42.

<sup>65</sup> R. Kark, D. Van Dijk, D.R. Vashdi, *Motivated or demotivated to be creative: The role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes*, „Applied Psychology: An International Review” 2018, 67, s. 186–224.

<sup>66</sup> K.W. Kuhnert, *Transforming Leadership: Developing People Through Delegation*, [w:], *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, (eds.) B.M. Bass, B.J. Avolio, Sage, Thousand Oaks, CA 1994, s. 10–25.

<sup>67</sup> G. Yukl, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1998, s. 3.

transakcyjnego jest często obserwowany w organizacjach, co nie sprzyja wprowadzaniu innowacji podyktowanej konkurencyjnością i dynamicznym rozwojem krajowego i światowego rynku.

*Paradygmat przywództwa transformacyjnego* (przywództwo wizjonerskie) sformułował się w odpowiedzi na dynamicznie zmieniający się rynek oraz warunki społeczno-gospodarcze, które miały miejsce w połowie lat 80. XX w. Stosowane w paradygmacie przywództwa transakcyjnego zasady współpracy zostały zastąpione określaniem wizji przyszłości organizacji, emocjonalnym zaangażowaniem podwładnych oraz rozszerzaniem i podnoszeniem pozycji przywództwa<sup>68</sup> w trakcie realizacji założonych celów organizacyjnych. W porównaniu do paradygmatu transakcyjnego przywódca-wizjoner stosuje styl konsultacyjny w bardziej zaawansowanym stopniu oraz bierze pod uwagę poglądy podwładnych, angażując ich tym samym w proces podejmowania decyzji oraz określania wspólnej wizji i strategii<sup>69</sup>. W ramach tego paradygmatu przywódcy to mentorzy inspirujący i motywujący zespoły do wdrażania innowacyjności, kreatywności, optymizmu i entuzjazmu<sup>70</sup>. Wywieranie wpływu na zachowanie pracowników głównie odbywa się poprzez wspólne systemy przekonań (poznania) i pozytywne emocje (afekty)<sup>71</sup>. Przywódcy transformacyjni są wzorem do naśladowania, ponieważ zwracają mniejszą uwagę na swój własny interes i myślą o osiągnięciu celów zespołu<sup>72</sup>, troszczą się o zwolenników poprzez stymulację intelektualną i zindywidualizowane podejście<sup>73</sup>, poza tym zwiększają autonomię pracownika oraz udzielają informacji zwrotnych<sup>74</sup>. Te czynniki wywierają pozytywny wpływ na pracowników, którzy z kolei czują się zobowiązani do zaangażowania się w pracę<sup>75</sup>. Warto zauważyć, że mimo pozytywnych ocen, ten paradygmat przywództwa ma swoje wady i ograniczenia. Zalicza się do nich m.in. nierealistyczne oczekiwania

---

<sup>68</sup> B.M. Bass, B.J. Avolio, *Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond*, „J. Eur. Ind. Train.”, 14(5), 1990, s. 21–27; A.G. Stone, R.F. Russell, K. Patterson, *Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus* *Leadership*, „Organ. Dev. J.” 2004, 25(4), s. 349–361.

<sup>69</sup> B.M. Bass, *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*, [w:] *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, R.P. Vecchio (ed.), (2<sup>nd</sup> ed.), University of Notre Dame Press, Notre Dame 2007, s. 302–317.

<sup>70</sup> A.E. Rafferty, M.A. Griffin, *Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions*, „Leadersh. Q.” 2004, 15(3), s. 329–354.

<sup>71</sup> B.M. Bass, *From ...*, s. 302–317.

<sup>72</sup> B.M. Bass, *Developing ...*, s. 21–27.

<sup>73</sup> J. Barling, F. Slater, E.K. Kelloway, *Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study*, „Leadership & Organization Development Journal” 2000, 21(3), s. 157–161.

<sup>74</sup> B. Wang [i in.], *Transformational leadership and employees' feedback seeking: the mediating role of trust in leader*, „Soc. Behav. Personal. Int. J.” 2016, 44(7), s. 1201–1208.

<sup>75</sup> A.B. Bakker, S.L. Albrecht, M.P. Leiter, *Key questions regarding work engagement*, „Eur. J. Work. Organ. Psychol.” 2011, 20(1), s. 4–28.

członków zespołu wobec przywódców, co może doprowadzić zespół do rozczarowania<sup>76</sup> oraz zniechęcenia do podjęcia kolejnych działań.

*Paradygmat przywództwa organicznego* jest traktowany jako nowe podejście do przewodzenia. Charakteryzuje się zastępowaniem tradycyjnych pojęć, takich jak: hierarchia, polecenia i kontrola pojęciami typu szacunek, zaufanie i akceptacja permanentnych zmian. Przywódca w strukturze organizacyjnej pełni rolę coacha, nauczyciela, mentora czy integratora, który łączy części organizacji oraz może wywierać wpływ na podejmowanie decyzji, rozwiązywanie konfliktów i umiejętne postępowanie z członkami zespołu. Według paradygmatu organicznego każde przedsiębiorstwo jak również jego członkowie, dostosowują się do współczesnych zmian poprzez samoorganizację, samozarządzanie i samoprzywództwo. Koncepcja samoprzywództwa jest postrzegana jako naturalny stan organizacji, mający na celu kreowanie tymczasowego lidera, w oparciu o jego najlepsze kompetencje, doświadczenie oraz umiejętności wywierania wpływu na innych członków organizacji. Elementy przywództwa organicznego aktualnie stosuje coraz więcej organizacji, jednak on nie jest jeszcze szeroko rozpowszechnionym zjawiskiem. Czynnikiem hamującym jego rozwój jest obawa organizacji przed utratą kontroli powodującej wzrost niepewności<sup>77</sup> wśród pracowników i liderów. Wdrażanie elementów przywództwa organicznego może być traktowane jako pierwszy krok w dążeniu do samokontroli oraz samoorganizacji w oparciu o wyraźnie zdefiniowane cele i kontekst organizacji<sup>78</sup>. Wiele organizacji w miarę swojego rozwoju i zmian strategicznych podąża drogą paradygmatu organicznego, stosując wybrane elementy każdego z wyżej zaprezentowanych stylów przywództwa.

Zachowanie przywódców różnych paradygmatów można ująć w następujący sposób:<sup>79</sup> przywódcy klasyczni stosują przymus oraz podejmują decyzje głównie samodzielnie. Przywódcy transakcyjni oczekują podporządkowania i dobrej pracy w zamian za wynagrodzenie, stosują podejście *laissez-faire*, przez które rozumie się nieingerowanie w pracę pracowników oraz umożliwienie im ustalania własnych celów, procesów i terminów, natomiast lider bierze na siebie odpowiedzialność za działania grupy i podejmowane decyzje. Przywódcy wizjonerscy w procesy decyzyjne angażują

---

<sup>76</sup> D. Nadler, M. Tushman, *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*, „California Management Review” 1990, 32(2), s. 77–97.

<sup>77</sup> R.M. Kanter, *When Giants Learn to Dance – Mastering the Challenges of Strategy, management and Careers in the 1990s*, Simon and Schuster, New York, NY 1989, s. 85.

<sup>78</sup> J.R. Meindl, *Invited Reaction: Enabling Visionary Leadership*, „Human Resource Development Quarterly” 1998, 9(1), s. 21–24.

<sup>79</sup> G.A. Avery, *Przywództwo ...*, s. 56, 70.

całe grupy. Przywódcy organiczni akceptują organizacje przywódców oraz organizacje bez przywódców, a prawo podjęcia decyzji jest przyznawane grupom lub poszczególnym pracownikom. W praktyce przywódcy preferują wykorzystanie określonego paradygmatu, co jednocześnie nie wyklucza stosowania elementów innych paradygmatów, których wybór może być spowodowany czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi, czyli różnymi sytuacjami i osobistymi przekonaniem. Warto zauważyć, że współistnienie różnych paradygmatów w ramach jednej organizacji może korzystnie wpływać na jej złożoną strukturę i procesy<sup>80</sup>.

Literatura przedmiotu umożliwia zrozumienie istoty przywództwa poprzez pryzmat analizy dyskursów dominujących obecnie i w perspektywie historycznej. Tabela 3. przedstawia dominujące punkty widzenia przywództwa.

**Tabela 3. Dyskursy przywództwa – przegląd historyczny**

Era	Dominujący dyskurs	Autorzy dyskursu
Klasyczna	Dialog, społeczeństwo, demokracja	Platon, Arystoteles, Homer, Perykles, Sofokles
Renesansu	Ambicja, jednostka, „wielkie jednostki”	Petrarka, Chaucer, Castiglione, Machiavelli, Szekspir
Przemysłowa	Kontrola, racjonalność	Weber, Darwin, Durkheim, Marks
Nowożytna	Psychologiczny, behawioralny	Freud, Skinner, Jung

Zródło: P. Aitken, M. Higgs, *Developing Change Leaders. The principles and practices of change leadership development*, Elsevier, Oxford 2010, s. 8.

Zawarte w tabeli 3. informacje prezentują proces ewolucji paradygmatów przywództwa na przestrzeni lat. Ewolucja zgodnie z teorią Darwina opiera się na zmienności, selekcji i retencji<sup>81</sup>, jako podstawowych dynamikach. Przechodząc te poszczególne etapy становienia i transformacji przywództwo można ująć w czterech aspektach, takich jak: (1) przywództwo kojarzone z osobą (era klasyczna), (2) przywództwo kojarzone z wynikami (era renesansu), (3) przywództwo jako pozycję w organizacji (era przemysłowa) oraz (4) przywództwo jako proces (era nowożytna).

W następnym podrozdziale zostały przedstawione wyniki krytycznej analizy literatury przedmiotu w zakresie miejsca przywództwa w organizacji i jego roli w становieniu, rozwoju i funkcjonowaniu organizacji.

<sup>80</sup> P.R. Lawrence, J.W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business Oress, MA Boston 1967, [za:] G.A. Avery, *Przywództwo ...*, s. 52.

<sup>81</sup> R. Dawkins, *The Selfish Gene: 30<sup>th</sup> Anniversary Edition*, Oxford University Press, Oxford 2006, [za:] G.D.A. Pederzini, *Realistic egocentrism: caring leadership through an evolutionary lens*, „Culture and organization” 2020, 26(5–6), s. 373.

### 1.3. Miejsce i znaczenie przywództwa w organizacji

Od końca XIX w. uprzemysłowienie i zapotrzebowanie na tworzenie organizacji różnych formatów stymulowały naukowców i praktyków do poszukiwania optymalnych form i metod kierowania. Rosnąca presja i oczekiwania otoczenia wymagały zapewnienia sprawnego funkcjonowania organizacji, jej nieustannego rozwoju oraz budowania bardziej wydajnych struktur organizacyjnych. Te zmiany spowodowały wyodrębnienie i zdefiniowanie takich pojęć jak zarządzanie, liderstwo i przywództwo. Mimo zbieżności i powiązania<sup>82</sup> te pojęcia nie należy uważać za równoznaczne. Zajmują one różne bieguny w naukach o zarządzaniu i jakości, a jednocześnie wzajemnie się uzupełniają. *Zarządzanie* (ang. *management*) to „zestaw działań (obejmujący planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób skuteczny”<sup>83</sup>. Zarządzanie zakłada sterowanie instytucją przez menedżera tak, by osiągnąć konkretne cele oraz postępowanie zgodnie z wypracowanym modelem. Dąży również do uregulowania i usprawnienia funkcjonowania organizacji, w oparciu o regulacje wewnętrzne, współpracę z bliższym i dalszym otoczeniem oraz wypracowane schematy działań i instrukcje postępowania w poszczególnych sytuacjach. *Liderstwo* z kolei to zdolność do skłaniania innych do działania, umiejętność do „zapalania” i inspirowania zwolenników do określonych czynności<sup>84</sup>. *Przywództwo* (ang. *leadership*) natomiast oznacza „przewodzenie ludziom”<sup>85</sup>. Według T. Rostkowskiego<sup>86</sup> przywództwo to proces, w którym następuje wzajemne oddziaływanie przywódcy i jego zwolenników wyzwalające aktywność i zaangażowanie oraz przekładające się na skuteczne realizowanie wspólnych celów. Przywództwo bazuje na komunikacji<sup>87</sup> między przywódcą a zwolennikami, która

---

<sup>82</sup> B. Bass, *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Simon & Schuster, New York, NY 2010, [za:] M.B.N. Wajdi, *The Differences Between Management And Leadership*, „Sinergi” 2017, 7(2), MARET, s. 75; N. Thomasa, *Przywództwo według Johna Adaira*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 12.

<sup>83</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 98.

<sup>84</sup> В.П. Мороз, *Лідерство як наукова проблема*, „Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка” 2019, 1(324), ч. I, s. 102.

<sup>85</sup> I. Majewska-Opiełka, *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wydawnictwo MEDIUM, Warszawa 1998, s. 102–103; M.B.N. Wajdi, *The Differences ...*, s. 77.

<sup>86</sup> T. Rostkowski, *Fenomen przywództwa w organizacji – analiza pojęcia – „przywództwo”*, [w:] *Rozwój kompetencji przywódczych w Polsce – Raport z badań*, (red.) T. Rostkowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 16.

<sup>87</sup> W. Grzybowska, *Rola przywództwa w procesie zarządzania zmianą*, „Academy of Management” 2021, 5(2), s. 75.

przyczynia się do kreowania przyszłości organizacji, budowania wizji i misji, planowania i podejmowania działań związanych z rozwojem organizacji. Jednocześnie T. Rostkowski traktuje przywództwo jako kompetencję umożliwiającą stałe pozyskiwanie pełnego zaangażowania zwolenników przywódcy i wykorzystywania ich potencjału w przedsiębiorstwie. Metodami działania przywódców zgodnie z przytoczoną definicją są: budowanie autorytetu oraz wizji i wartości, inspirowanie, wywieranie wpływu i motywowanie, budowanie zespołu oraz dbałość o rozwój. Rozróżniając pojęcia zarządzanie i przywództwo marszałek William Slim zauważył, że „przywództwo to duch złożony z osobowości, emocji i wizji, zarządzanie zaś jest kwestią rozumu i kalkulacji”<sup>88</sup>.

Na potrzeby pracy doktorskiej zostały zdefiniowane pojęcia menedżer, lider i przywódca. *Menedżer* jest osobą kierującą powierzoną organizacją, jest „kontrolerem zmian i projektantem nowych rozwiązań”<sup>89</sup>. *Lider* jest rozumiany jako osoba wywierająca wpływ na innych ludzi, którzy są spostrzegani jako członkowie grupy i zwolennicy<sup>90</sup>. Podjęcie roli lidera determinowane jest pewnymi predyspozycjami i czynnikami, które są przedstawione na rysunku 1.

Lider może, ale nie musi zajmować stanowisko menedżerskie. On realizuje swoje zadania na trzech poziomach:<sup>91</sup> zespołowym, operacyjnym i strategicznym. Stąd wynika, że można wyróżnić liderów zespołowych, operacyjnych i strategicznych. Z grona liderów operacyjnych wyłaniają się liderzy strategiczni, którzy zostają przywódcami.

*Przywódca* definiowany jest jako autorytet formalny i rzeczywisty, który ukierunkowuje i konsultuje pracowników celem realizacji wizji i misji organizacji. Przywódcy angażują ludzi, negocjują zasoby oraz szukają długoterminowych celów, menedżerowie zaś zapewniają sprawne funkcjonowanie w miejscu pracy poprzez proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy pracowników organizacji przy jednoczesnym wykorzystaniu jej zasobów dla osiągnięcia celów<sup>92</sup>.

---

<sup>88</sup> W. Slim, *Defeat into Victory*, Cooper Square, New York 2000, [za:] J. Adair, P. Reed, *Od bossa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, tłum. M. Lany, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 82.

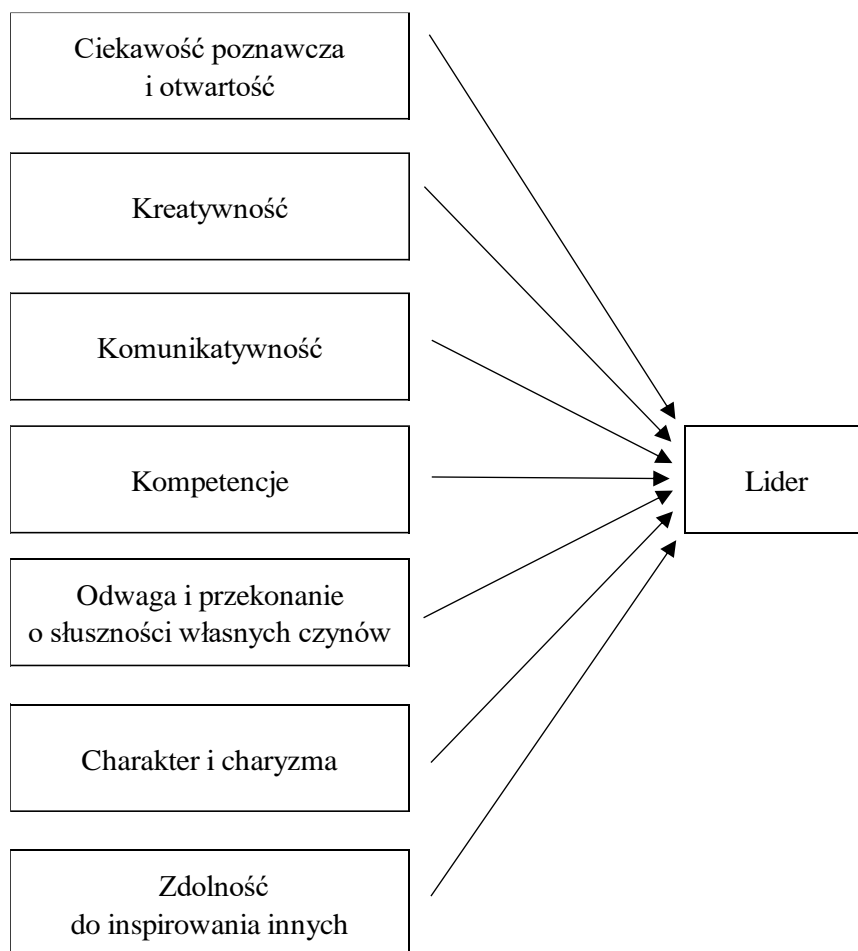
<sup>89</sup> P. Rogowska, *Kompetencje zarządcze menedżera Teorii ograniczeń*, „Academy of Management” 2021, 5(3), s. 9, [za:] W. Załoga, Z. Ciekanski, J. Nowicka, *Pozycja menedżera w organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2018, 13(4), s. 166.

<sup>90</sup> Д. Адаир, *Психология лидерства*, Эксмо, Москва 2005, [za:] В.П. Мороз, *Лидерство ...*, s. 101.

<sup>91</sup> J. Adair, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, tłum. M. Lany, ABD a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 64.

<sup>92</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, JR, *Kierowanie, ...*, s. 24.

**Rysunek 1. Czynniki wewnętrzne skłaniające osobę do stania się liderem**



Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Iacocca, *Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007, s. 17–21.

Inaczej rzecz ujmując, menedżer realizuje strategię i wizję, którą określa przywódca, więc przywódca (lider), to osoba za którą dobrowolnie podążają zwolennicy oraz która swoim zachowaniem i autorytetem wzbudza u innych chęć do naśladowania<sup>93</sup>.

Wobec tego J. Kotter rozróżnia powyższe pojęcia w następujący sposób: „zarządzanie jest ważne, lecz przywództwo jest niezbędne”<sup>94</sup>, gdyż zarządzanie skupia się na wytwarzaniu uporządkowanych wyników, a przywództwo jest zorientowane na tworzenie użytecznych zmian w organizacjach<sup>95</sup> stanowiąc konieczny warunek<sup>96</sup> działania współczesnego świata biznesu. W związku z powyższym menedżerowie,

<sup>93</sup> G. Szczerba, *Menadżer doskonały. Przywództwo*, Złote Myśli, Gliwice 2013, s. 37.

<sup>94</sup> J.P. Kotter, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, 1992, s. 146.

<sup>95</sup> J.P. Kotter, *A Force ...*, [za:] G. Edwards, D. Schedlitzki, S. Turnbull, R. Gill, *Exploring power assumptions in the leadership and management debate*, „Leadership and Organization Development Journal” 2015, 36(3), s. 330.

<sup>96</sup> A. Sturdy, C. Grey, *Beneath and beyond organisational change management: exploring alternatives*, „Organisation” 2003, 10(4), s. 759–770.



liderzy i przywódcy mimo zbieżności pojęć posiadają różne kompetencje<sup>97</sup>, które zostały przedstawione w tabeli 4.

**Tabela 4. Różnice kompetencji i podejścia między menedżerem, liderem a przywódcą**

Menedżer	Lider	Przywódcą
<b>Strategia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Opracowuje etapy procesu i wyznacza ramy czasowe</li> <li>– Okazuje bezosobowe podejście do wizji i celów organizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dąży do celu</li> <li>– Z zaangażowaniem realizuje wizję i cele</li> <li>– Angażuje zwolenników do realizacji wizji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kształtuje wizję i ustala kierunek działań</li> <li>– Zajmuje osobistą i aktywną postawę wobec celów</li> <li>– Opracowuje plany strategiczne</li> <li>– Wykazuje duże zaangażowanie w realizacji wizji i celów</li> </ul>
<b>Rozwój ludzi i tworzenie sieci</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wdraża wizję</li> <li>– Ustala politykę i procedury wdrażania wizji</li> <li>– Przekazuje odpowiedzialność i uprawnienia</li> <li>– Wykazuje niskie emocje</li> <li>– Ogranicza wybory pracownikom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dąży do podejmowania inicjatywy w zakresie społecznym</li> <li>– Wykazuje emocje</li> <li>– Posiada zdolność do wywierania wpływu na innych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zaszczepia wizję, misję i kierunek działania</li> <li>– Tworzy koalicję, zespoły i partnerstwa</li> <li>– Inspiruje zwolenników</li> <li>– Przejawia wysokie emocje</li> <li>– Zwiększa możliwości wyboru pracownikom</li> </ul>
<b>Realizacja</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kontroluje procesy</li> <li>– Identyfikuje problemy i je rozwiązuje</li> <li>– Monitoruje wyniki</li> <li>– Podejmuje podejście niskiego ryzyka w rozwiązywaniu problemów</li> <li>– Zajmuje się projektami krótkoterminowymi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Koncentruje się na wykonaniu zadania</li> <li>– Szuka oryginalnych rozwiązań</li> <li>– Zachęca do realizacji zadań</li> <li>– Planuje projekty krótkoterminowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Motywuje i inspiruje</li> <li>– Pobudza zwolenników do pokonywania barier</li> <li>– Zaspokaja podstawowe potrzeby ludzkie</li> <li>– Podejmuje podejście wysokiego ryzyka w rozwiązywaniu problemów</li> <li>– Panuje projekty długoterminowe</li> </ul>
<b>Efekty wizji</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kieruje się uporządkowanymi i przewidywalnymi wizjami</li> <li>– Zapewnia spójne i oczekiwane rezultaty przywódcom i innym interesariuszom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dbą o systemy społeczne</li> <li>– Zapewnia spójne i oczekiwane rezultaty</li> <li>– Promuje użyteczne zmiany</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promuje użyteczne zmiany, takie jak nowe produkty lub podejścia do poprawy stosunków w pracy</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zarządza w oparciu o kompetencje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kieruje w oparciu o cechy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Przewodzi w oparciu o umiejętności</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Kotterman, *Leadership Versus Management: What's the Difference?*, „The Journal for Quality and Participation” 2006, 29(2), s. 13–17, [za:] G.A. Bohoris, E.P. Vorria, *Leadership vs Management: Business Excellence/Performance Management view*, Linköping Electronic Conference Proceedings 2007, <https://ep.liu.se/ecp/026/076/ecp0726076.pdf> [dostęp: 12.06.2022]; N. Thomasa, *Przywództwo według Johna Adaira*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 12; A. Zaleznik, *Managers and Leaders: Are They Different?*, „Harvard Business Review”, May/June 1977, s. 67; R. Bolden, *What is Leadership? Leadership South West Research Report*, „Center for Leadership Studies”, South West of England Regional Development Agency 2004, July, s. 6, 9.

<sup>97</sup> F. Luthans, *Organizational behaviour: an evidence-based approach*, 12<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill/Irwin, New York 2011, s. 18.

Z tabeli 4. można wnioskować, że zarządzanie, liderstwo i przywództwo są ulokowane we wspólnych obszarach organizacyjnych, w których poruszają się w odmienny sposób. Ogólnie rzecz biorąc, menedżer zarządza biznesem, kieruje menedżerami niższego szczebla oraz zarządza pracownikami i ich pracą, czyli harmonizuje funkcje organizacji<sup>98</sup>. Liderzy wywierają psychologiczny i instytucjonalny wpływ na grupę zwolenników motywując ich do działania, aby osiągnąć wyższe cele<sup>99</sup>. Menedżer i przywódca wywierają wpływ na ludzi używając władzy oraz dążąc do osiągnięcia założonych celów, natomiast sposób ich działania jest odmienny, np. menedżer skupia się głównie na utrzymaniu sprawnego funkcjonowania miejsca pracy, przywódca zaś nieustannie sprawdza obecną sytuację i skłania do podjęcia nowych wyzwań zawodowych i rozwojowych. Lider zaś wywiera wpływ na zwolenników swoimi cechami charakteru i charyzmą. Według A. Zaleznika<sup>100</sup> (1977) organizacje potrzebują zarówno efektywnych menedżerów, jak i skutecznych przywódców<sup>101</sup>, aczkolwiek organizacja posiadająca w swoich szeregach pracowniczych mieszankę menedżerów i przywódców<sup>102</sup> może zapewnić sobie rozwój i płynność poprzez angażowanie naśladowców w realizację celów oraz wskazywanie zwolennikom drogi rozwoju.

Według D. Bowersa i S. Seashore'ego przywództwo bazuje się na następujących aspektach:<sup>103</sup>

- „aspekt wspierający” – zachowanie przywódcze wzmacnia poczucie wartości i ważności pracownika w organizacji;
- „aspekt facylitacji interakcji” – zachowanie przywódcze jest skierowane na zachęcanie członków zespołu do nawiązania i podtrzymywania kontaktów interpersonalnych;
- „aspekt skierowany na cel” – zachowanie przywódcze wywołuje entuzjazm jako efekt wykonywanych przez zespół zadań;

---

<sup>98</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Kraków 2005, s. 205.

<sup>99</sup> J. Burns, *Leadership*, Harper & Row, New York 1978, s. 18.

<sup>100</sup> A. Zaleznik jest autorem pierwszej publikacji naukowej na temat różnic i podobieństw między menedżerami i liderami: Zaleznik A., *Managers and Leaders: Are They Different?*, „Harvard Business Review” 1977, May/June.

<sup>101</sup> A. Zaleznik, *Managers and Leaders: Are They Different?*, „Harvard Business Review” 1992, March/April, s. 3–4.

<sup>102</sup> J. Kotterman, *Leadership vs Management: What's the difference?*, „Journal for Quality & Participation”, 29(2), s. 13–17; G.A. Bohoris, E.P. Vorria, *Leadership vs Management: Business Excellence/Performance Management view*, Linköping Electronic Conference Proceedings 2007, <http://www.ep.liu.se/ecp/026/076/ecp0726076.pdf> [dostęp: 12.02.2021].

<sup>103</sup> M. Jasiukiewicz, M. Oczachowski, J.M. Soroka, *Menedżer – przywódca w organizacji gospodarczej*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007, s. 83.

– „aspekt wspomagający” – zachowanie ukierunkowane jest na zapewnienie niezbędnych etapów na drodze osiągnięcia celów tj. planowanie, koordynowanie i dostarczenie zasobów.

Według J. Forda, L. Forda i B. Polina<sup>104</sup> przywództwo w organizacji jest ukierunkowane na realizację czterech podstawowych funkcji:

1. tworzenie wizji, strategii, kierunku zmian i rozwoju<sup>105</sup> wraz z angażowaniem pracowników w realizację założonych celów oraz podjęcie inicjatyw ze strony pracowników. Przywództwo wyznacza granice, pomaga pracownikom nabyć kompetencje oraz udziela wsparcia<sup>106</sup>;

2. zróżnicowania i integracji pracy w celu realizacji wizji, a także planowania, pozyskiwania, zapewnienia i wykorzystania zasobów organizacji oraz usuwania przeszkód organizacyjnych<sup>107</sup>;

3. integracji społecznej w zakresie utrzymania i wzmacniania współpracy członków organizacji, która kształtuje się i wzmacnia się poprzez promowanie współpracy i angażowanie się w działania wspierające<sup>108</sup>;

4. monitorowania, które obejmuje obserwowanie sytuacji i zdobywanie dodatkowych informacji w celu dostrzeżenia wszelkiego rodzaju zagrożeń oraz wprowadzenia działań korygujących, aby zminimalizować straty w zakresie realizacji wizji, strategii oraz integracji społecznej<sup>109</sup>.

Przywództwo, jako nieodłączny element każdego obszaru organizacji, funkcjonuje na różnych poziomach (zespołowym, operacyjnym i strategicznym) wykonując szereg różnorodnych zadań, które zostały przedstawione na rysunku 2.

---

<sup>104</sup> J. Ford, L. Ford, B. Polin, *Leadership in the Implementation of Change: Functions, Sources, and Requisite Variety*, „Reframing Leadership and Organizational Practice“ 2021, 21, s. 87–119, <https://www-1.tandfonline-1.com-100002ajd0161.han.bg.us.edu.pl/doi/full/10.1080/14697017.2021.1861697> [dostęp: 15.05.2022].

<sup>105</sup> R. Mrówka, *Przywództwo ...*, s. 11.

<sup>106</sup> B.K. Simerson, M.L. Venn, *Menedżer jako lider*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 26.

<sup>107</sup> P. Behrendt, S. Matz, A.S. Goritz, *An integrative model of leadership behavior*, „The Leadership Quarterly” 2017, 28(1), s. 229–244; E.A. Fleishman [i in.], *Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation*, „Leadership Quarterly” 1991, 2(4), s. 245–287; G. Yukl, *Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention*, „Academy of Management Perspectives” 2012, 4(4), s. 66–85.

<sup>108</sup> P. Behrendt, S. Matz, A.S. Goritz, *An integrative ...*, s. 229–244; E.A. Fleishman [i in.], *Taxonomic ...*, s. 245–287; K. Klein [i in.], *Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams*, „Administrative Science Quarterly” 2006, 51(4), s. 590–621.

<sup>109</sup> E.A. Fleishman [i in.], *Taxonomic ...*, s. 245–287; F.P. Morgeson, D.S. DeRue, E.P. Karam, *Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes*, „Journal of Management” 2010, 36(1), s. 5–39.

**Rysunek 2. Sprawowanie przywództwa na różnych poziomach organizacyjnych**

Poziom	Wielkość zespołu objętego przywództwem	Zadania przywództwa
zespółowy	kierowanie zespołami o liczebności od 5 do 20 osób	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kultura organizacyjna</li> <li>– uczenie się i dzielenie się wiedzą</li> <li>– rotacja pracowników</li> </ul>
operacyjny	kierowanie przedsiębiorstwami lub organizacjami złożonymi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– innowacyjność</li> <li>– zachowanie w czasie kryzysu</li> </ul>
strategiczny	kierowanie całą organizacją oraz poniesienie odpowiedzialności za liderów niższych szczebli	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie wizji organizacji</li> <li>– potencjał organizacji</li> <li>– procesu tworzenia wiedzy organizacyjnej</li> <li>– sytuacje kryzysowe</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie N. Thomasa, *Przywództwo według Johna Adaira*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 19.

Wszystkie poziomy sprawowania przywództwa są niezwykle ważne dla stanowienia organizacji, jej rozwoju i dobrego funkcjonowania, w szczególności w czasie turbulentnych zmian rynkowych i społecznych. W dalszej części podrozdziału zostaną przeanalizowane poszczególne obszary organizacyjne, które są wspierane przywództwem na danych poziomach.

Na poziomie zespołowym przywództwo skutecznie wpływa na kształtowanie kultury organizacyjnej<sup>110</sup>, proces uczenia się i dzielenia się wiedzą w organizacji, poza tym decyduje o zaangażowaniu, motywowaniu i wydajności pracowników. *Kultura organizacyjna* to „spoiwo pożądaných zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej organizacji i jej wizerunku zewnętrznego”<sup>111</sup>. Przejawia się w sposobie myślenia i działania<sup>112</sup>, przyjętych normach, wartościach i postawach członków organizacji. Kultura organizacyjna i przywództwo to wzajemnie oddziałujące czynniki

<sup>110</sup> R.C. Barnett, N.K. Weidenfeller, *Shared Leadership and Team Performance*, „Advances in Deceloping Human Resources” 2016, 18(3), s. 334–351; G. Yukl, *Leadership in organizations*, 6<sup>th</sup> ed. Pearson Education, Upper Saddle River, NJ 2006, [za:] L. Aufegger [i in.], *Sharing leadership: Current attitudes, barriers and needs of clinical and non-clinical managers in UK's integrated care system*, „BMJ Leader” 2020, 4(3), s. 128.

<sup>111</sup> *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, (red.) I. Gawron, T. Myjak, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2017, s. 9.

<sup>112</sup> M. Z. Wiśniewska, *Kultura organizacyjna oraz kultury wzmacniające doskonałenie podmiotów opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Instytutu Naukowo-Wydawniczego „Spatium”, Radom 2021, s. 13.

wspierające wzajemny rozwój<sup>113</sup>. Przyczyniają się do podnoszenia efektywności organizacyjnej poprzez określoną strategię i skuteczne działanie<sup>114</sup>. Wobec tego kultura organizacyjna może funkcjonować tylko we wzajemnym oddziaływaniu przywódcy i jego zwolenników. Według W. Bennis, przywódca, jako architekt społeczny, studiuje i kształtuje to, co można określić jako „kulturę pracy”<sup>115</sup>. Właściwie wybrany styl przywództwa<sup>116</sup> wpływa na kształtowanie kultury organizacyjnej i odpowiednio determinuje poziom satysfakcji<sup>117</sup>, zaangażowania i produktywność pracowników jak również określa perspektywę sukcesów i porażek organizacji.

Piśmiennictwo naukowe w zakresie zarządzania nieustannie dokumentuje wartość przywództwa w rozwoju kapitału ludzkiego w perspektywie organizacyjnej<sup>118</sup>. *Uczenie się i dzielenie się wiedzą* stanowi ważny aspekt rozwoju osobistego (pracowników), rozwoju organizacyjnego oraz społecznego. Q. Fu, Y. Chui i M. Helander rozróżniają kilka rodzajów wiedzy:

- „wiedza rynkowa – dotyczy relacji organizacji z jej otoczeniem;
- wiedza ludzka – posiadaczami jej są członkowie organizacji;
- wiedza techniczno-technologiczna – wyłaniana z technologii organizacji;
- wiedza proceduralna – dotycząca sposobu osiągnięcia celów”<sup>119</sup>.

Przywództwo często jest traktowane jako ważny element *procesu tworzenia wiedzy organizacyjnej*<sup>120</sup>, która w czasie zmian technologicznych i rozwoju społecznego

---

<sup>113</sup> B.M. Bass, B.J. Avolio, *Transformational leadership: A response to critiques*, [w:] *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (red.) M.M. Chemers, R. Ayman, Academic Press, San Diego, CA 1993, s. 51.

<sup>114</sup> A.A. Dhanhani, N.H. Abdullah, *The Impacts of Organizational Culture and Transformational Leadership Style on The Employee's Job Performance: A Case Study at UAE's Petrochemical Company*, „Journal of Human Resources Management Research” 2020, 2020(2020), s. 2; M. Szara, J. Klukow, *Przywództwo jako element kultury organizacyjnej zespołów pielęgniarskich* [w:] *Inwestowanie w pielęgniarstwo i poszanowanie praw pielęgniarek – kontrowersje i wyzwania*, (red.) E. Kędra, E. Garwacka-Czachor, D. Milecka, P.J. Gurowiec, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Głogowie, Głogów 2022, s. 87, 89.

<sup>115</sup> W. Bennis, *Leadership: A beleaguered species?*, „Organizational Dynamic” 1976, 5(1), s. 15.

<sup>116</sup> T.A. Adisa, *The Influence of Organisational Culture on Leadership Style in Higher Education Institutions*, „Personnel Review” 2019, <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/19179/2/FullText.pdf> [dostęp: 10.07.2022].

<sup>117</sup> A.J.P. Lim, J.T.K. Loo, P.H. Lee, *The impact of leadership on turnover intention: the mediating role of organizational commitment and job satisfaction*, „Journal of Applied Structural Equation Modeling” 2017, 1(1) June, s. 27–41.

<sup>118</sup> W.E. Deming, *Out of the Crisis*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study 1992.

<sup>119</sup> A. Misiaszek, *Transfer metod tworzenia wiedzy, jako krok w stronę automatyzacji zarządzania wiedzą w dużych organizacjach*, s. 112, [w:] *Knowledge – economy – society. Challenges and dilemmas of the changing economy* (red.) R. Oczkowska, R. Seweryn, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018.

<sup>120</sup> S. Gourlay, *Conceptualizing knowledge creation: A critique of Nonaka's theory*, „Journal of Management Studies”, 2006, 43, s. 1415–1436; A.A. Lado, M.C. Wilson, *Human resource systems and*

jest „podstawowym ekonomicznym zasobem” organizacji<sup>121</sup>. Wiedza organizacyjna stanowi podstawę przewagi konkurencyjnej<sup>122</sup> organizacji i efektywnego osiągnięcia celów, więc rozumiana jest jako niematerialne zasoby, które są bezpośrednio powiązane z ludzkim działaniem, z posiadanymi informacjami, danymi oraz wykształceniem i doświadczeniem członków organizacji<sup>123</sup>. Zasobami wiedzy organizacyjnej są:<sup>124</sup> „informacje, znaki i marki handlowe, reputacja firmy [organizacji] i jej produktów, kultura organizacyjna, lojalność klientów oraz kwalifikacje pracowników, ich zdolności i motywacje”. Przywództwo tworzy wspierającą infrastrukturę, która umożliwia doskonalenie procesów efektywnego tworzenia wiedzy organizacyjnej. Przemysłane zmiany zaprojektowane przez lidera i wdrożone przez zwolenników zarządzania procesami umożliwiają tworzenie wiedzy w organizacjach<sup>125</sup>, która według P. Druckera „będzie stanowiła o przewadze konkurencyjnej i stanie się nowym rodzajem waluty”<sup>126</sup>.

Wiedza stanowi ważny element dla każdego typu i wielkości organizacji, w tym dla MŚP. Gwałtowne przemiany cywilizacyjne, technologiczne i społeczne obserwowane na przestrzeni ostatnich 20 lat, sprawiają, że wiedza staje się dostępna dla wielu grup społecznych, np. w źródłach internetowych. Mimo tego aspekt dzielenia się wiedzą w miejscu pracy nadal stanowi problem. Według teorii społecznego uczenia się zwolennicy uczą się poprzez obserwację swoich liderów<sup>127</sup>. Uczenie się i dzielenie się wiedzą to specyficzne kompetencje przywódcze. Definiując pojęcie kompetencji można stwierdzić, że „dotyczą [one] zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech, osobowości, a także nabytej wiedzy. Posiadanie ich zwiększa szanse na rozwój organizacji i jej członków, jak również pozwala na zdobywanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Warto zauważyć, że współcześni pracownicy mimo należytego wynagrodzenia oczekują od pracodawcy

---

*sustained competitive advantage: A competency-based perspective*, „Academy of Management Review” 1994, 19, s. 699–727; H. Tsoukas, *The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach*, „Strategic Management Journal” 1996, 17, s. 11–25.

<sup>121</sup> P. Drucker, *Pokapitalistyczne społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1999, s. 7.

<sup>122</sup> A. Kowalczyk, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 26; J. Sikorski, *Wiedza ...*, s. 43.

<sup>123</sup> *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, (red.) J. Kisielnicki, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2003, s. 17.

<sup>124</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo „Placet”, Warszawa 1997, [za:] K. Materska, *Rozwój koncepcji informacji i wiedzy jako zasobu organizacji, Od informacji naukowej do technologii społeczeństwa informacyjnego*. *Miscellanea Informatologica Varsoviensia*, przy współpracy A. Skrzypczaka, <http://bbc.uw.edu.pl/Content/20/15.pdf> [dostęp: 10.07.2022].

<sup>125</sup> K. Linderman, R.G. Schoeder, J. Sanders, *A Knowledge Framework Underlying Process Management*, „Decision Sciences” 2010, 41(4), s. 689.

<sup>126</sup> G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011, s. 22, [za:] J. Sikorski, *Wiedza ...*, s. 41.

<sup>127</sup> D.E. Gibson, *Role models in career development: New directions for theory and research*, „J Vocat Behav” 2004, 65(1), s. 134–56.

możliwości rozwoju<sup>128</sup> i awansu<sup>129</sup>. To pozwala na obniżenie fluktuacji (rotacji) kadr w organizacji.

*Rotacja pracowników*<sup>130</sup> jest spostrzegana jako odejście pracowników z organizacji. Opuszczanie organizacji może nastąpić z wielu powodów, niemniej jednak w literaturze przedmiotu można znaleźć rozróżnienie dwóch typów rotacji – dobrowolną<sup>131</sup> i przymusową<sup>132</sup>. Dobrowolna rotacja jest inicjowana przez pracownika np. w celu podjęcia pracy w innej organizacji, przymusowa zaś może nastąpić z pewnych powodów organizacyjnych, np. restrukturyzacji organizacji lub nieumiejętnego przewodzenia i zarządzania organizacją. W związku z dynamicznymi zmianami i niepewną sytuacją gospodarczą problem rotacji kadry pracowniczej co roku nasila się i nabiera charakteru ogólnoświatowego<sup>133</sup>. Prawie każda organizacja pragnie utrzymać przewagę konkurencyjną poprzez zatrzymanie wysoce wykwalifikowanych pracowników. Tutaj również przywództwo ma decydujące znaczenie, ponieważ najczęściej „ludzie odchodzą z powodu złego przywództwa”<sup>134</sup>. Właściwy styl przywództwa jest niezbędny do stworzenia odpowiednich warunków psychologicznych dla sprawnej i efektywnej współpracy. Poza tym, zgodnie z teorią dopasowania, pracownicy doświadczający dopasowanie ze względu na styl lidera, przywiązują większą wagę do wykonywanej przez nich pracy oraz w konsekwencji rzadziej decydują się na opuszczanie organizacji<sup>135</sup>.

Na poziomie operacyjnym przywództwo jest czynnikiem oddziałującym na *innowacyjność*<sup>136</sup> w organizacjach. Według A. Afuaha (1998) innowacyjność to

---

<sup>128</sup> M. Hamorl, J. Cao, B. Kotuncu, *Why top young Managers are in a nonstop job hunt*, Harvard Business Review, October 2012, s. 6.

<sup>129</sup> A.A. Dhanhani, N.H. Abdullah, *The Impacts ...*, s. 2.

<sup>130</sup> C.R. Gerstner, D.V. Dzień, *Metaanalityczny przegląd teorii wymiany lider-członek: Koreluje i konstruuje zagadnienia*, „Journal of Applied Psychology” 1997, 82, s. 827–844; C. Forsyth, B. Mason, *Shared leadership and group identification in healthcare: the leadership beliefs of clinicians working in interprofessional teams*, „J Interprof Care” 2017, 31(3), s. 291–299; F. Günzel-Jensen, A.K. Jain, A.M. Kjeldsen, *Distributed leadership in health care: the role of formal leadership styles and organizational efficacy*, „Leadership” 2016, 14, s. 110–33.

<sup>131</sup> W. Rahman, Z. Nas, *Employee development and turnover intention: theory validation*, „European Journal of Training and Development” 2013, 37(6), s. 566.

<sup>132</sup> S.M. Abbasi, K.W. Hollman, R.D. Hayes, *Bad bosses and how not to be one*, „Information Management Journal” 2008, 42(1), s. 52.

<sup>133</sup> K. Kulikowski, *Kiedy rotacja personelu zaczyna być problemem?*, 2018, [https://wskaznikihhr.pl/biblioteka/kiedy\\_rotacja\\_personelu\\_zaczyna\\_byc\\_problemem\\_\\_085d0241](https://wskaznikihhr.pl/biblioteka/kiedy_rotacja_personelu_zaczyna_byc_problemem__085d0241) [dostęp: 21.11.2022].

<sup>134</sup> A.J.P. Lim, J.T.K. Loo, P.H. Lee, *The impact ...*, s. 29.

<sup>135</sup> M.R.W. Hamstra [i in.], *Transformational and Transactional Leadership Styles and Followers' Regulatory Focus*, „Journal of Personnel Psychology” 2011, 10(4), s. 182.

<sup>136</sup> D.F. Bannay, M.J. Hadi, A.A. Amanah, *The impact of inclusive leadership behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement*, „Problems and Perspectives in Management” 2020, 18(3), s. 479.

wykorzystanie nowej wiedzy technicznej i administracyjnej w celu wydobycia i zaferowania klientom nowego ulepszego procesu, usługi i produktu<sup>137</sup>. To z kolei służy utrzymaniu przewagi konkurencyjnej<sup>138</sup> oraz wzmocnieniu swojej pozycji gospodarczej na rynku. Przywództwo, a mianowicie właściwy styl przywództwa, uważa się za kluczowy aspekt innowacyjnego zachowania<sup>139</sup> pozwalający na stworzenie odpowiednich warunków dla wprowadzania, wdrażania oraz adaptacji innowacji wewnętrznych i zewnętrznych w organizacji. Innowacyjność w dużej mierze opiera się na motywowaniu i wzmocnieniu pozycji pracownika<sup>140</sup>. Istnieją również wyraźne dowody teoretyczne i empiryczne wskazujące, że przywództwo jest ważną zmienną, która może zwiększyć lub utrudnić kreatywność i innowacyjność w miejscu pracy<sup>141</sup>. Szczególny charakter procesów innowacyjnych potrzebuje liderów transformacyjnych, którzy stosują sytuacyjny styl zachowania przywódczego.<sup>142</sup>

Przywództwo pełni również ważną rolę w procesie *zarządzania zmianą*, którego zasadniczym elementem jest zmiana mająca charakter rzeczowy<sup>143</sup>. Zmiany wymagają wiedzy i doświadczenia w zakresie teorii zarządzania, metod i technik organizowania pracy, w tym wiedzy psychologicznej, socjologicznej, ekonomicznej i technicznej<sup>144</sup>. Chęć przetrwania w warunkach niepewnych (np. pandemia COVID-19, skutki wojny w Ukrainie, inflacja) skłania liderów do podjęcia działań na rzecz udoskonalenia i zmian w organizacji. Wobec tego przywództwo zajmuje czołowe miejsce w obszarach

---

<sup>137</sup> A. Afuah, *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*, Oxford University Press, New York 1998, [za:] N.F.M. Zawawi [i in.], *Defining the Concept of Innovation and Firm Innovativeness: A Critical Analysis from Resorce-Based View Perspective*, „International Journal of Business and Management” 2016, 11(6), s. 88.

<sup>138</sup> D.F. Bannay, *The impact ...*, s. 480.

<sup>139</sup> A. Newman [i in.], *The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership*, „Journal of Business Research” 2018, 89, s. 1–9; K. Matzler [i in.], *Relationship between transformational leadership. Product innovation and performance in SMEs*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship” 2008, 21(2) s. 141.

<sup>140</sup> D.I. Jung, C. Chow, A. Wu, *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings*, „The Leadership Quarterly” 2003, 14(4–5), s. 525–544; E. Domínguez Escrig [i in.], *How does altruistic leader behavior foster radical innovation? The mediating effect of organizational learning capability*, „Leadership & Organization Development Journal” 2016, 37(8), s. 1056–1082.

<sup>141</sup> D.J. Hughes [i in.], *Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations*, „The Leadership Quarterly” 2018, 28, s. 549–569.

<sup>142</sup> K. Rosing, N. Rosenbusch, M. Frese, *Ambidextrous Leadership in the Innovation Process*, [w:] A. Gerybadze [i in.], *Editors Innovation and International Corporate Growth*, Springer Heidelberg Dordrecht London New York 2010, s. 197.

<sup>143</sup> Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 2012, s. 10.

<sup>144</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 142.



związanych z *kryzysem organizacyjnym*<sup>145</sup>. Kryzys jest rozumiany jako stan zagrażający przetrwaniu organizacji i realizacji jej celów<sup>146</sup>. Lider w sytuacjach niepewnych i kryzysowych opiera się o pięć kluczowych zadań<sup>147</sup>:

1. zbiorowe rozumienie kryzysu poprzez nadawanie sensu informacjom pochodzącym z sygnałów środowiskowych;
2. podejmowanie właściwych decyzji oraz skuteczna koordynacja działań. Warto zauważyć, że niezdolność lidera do podejmowania szybkich i trafnych decyzji jest tak samo szkodliwa dla organizacji, jak samo zdarzenie kryzysowe<sup>148</sup>;
3. właściwa interpretacja sytuacji i niesienie autentycznej nadziei i zaufania interesariuszom;
4. ustosunkowanie się do wymagań prawnych i moralnych oraz przywracanie zaufania do organizacji;
5. refleksja i wyciągnięcie wniosków z sytuacji kryzysowej w organizacji.

Liderzy pełnią kluczową rolę w procesie diagnozy, planowania i przygotowania się do wdrażania zmian, a następnie kontroli ich efektów<sup>149</sup>. Potrafią wyjaśnić sprzeczne dane<sup>150</sup>, a także zaprojektować wizję przezwyciężenia kryzysu oraz normalizowania sytuacji. Na poziomie strategicznym organizacje mają naturalną potrzebę zwiększenia wartości organizacji, w tym celu planują swoją przyszłość. Precyzyjnie określona wizja stanowi ważny czynnik sukcesu organizacji, ponieważ przedstawia wyobrażenie na temat sposobu działania i miejsca organizacji w odległej przyszłości. W niestabilnych warunkach rynkowych dalekobieżne określenie przyszłości stanowi warunek konieczny dla rozwoju i wzmocnienia się organizacji. Przywództwo i styl przywództwa pełnią tu kluczową rolę, ponieważ określają kierunek, w którym powinni podążać zwolennicy oraz odpowiadają za działalność biznesową i jej wyniki<sup>151</sup>.

---

<sup>145</sup> C.M. Pearson, J.A. Clair, *Reframing crisis management*, „Academy of Management Review” 1998, 23, s. 60.

<sup>146</sup> Ch.F. Hermann, *Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1963, 8, s. 63.

<sup>147</sup> A. Boin, S. Kuipers, W. Overdijk, *Leadership in times of crisis: A framework for assessment*, „International Review of Public Administration” 2013, 18(1), s. 79–91.

<sup>148</sup> E.H. James, L.P. Wooten, *Leading under pressure: From surviving to thriving before, during and after a crisis*, Routledge Press, New York 2010, [za:] W.L. Teo, M. Lee, W.-S. Lim, *The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2017, 25(3), s. 136–147.

<sup>149</sup> J. Paszkowski, *Zarządzanie zmianą – rozbieżności w teorii i praktyce*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2016, 12(7), s. 137–148, [za:] W. Grzybowska, *Rola ...*, s. 74.

<sup>150</sup> G.E. Foldy, L. Goldman, S. Ospina, *Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership*, „The Leadership Quarterly” 2008, 19, s. 514–529.

<sup>151</sup> L.M. Lekhanya, *Leadership and corporate governance of small and medium enterprises (SMES) in south Africa: Public perceptions*, „Corporate Ownership and Control” 2015, 12(3), s. 215.

Przywództwo ma decydujące znaczenie w *budowaniu potencjału organizacji i jej rozwoju*. Potencjał rozumie się jako sprawność działań organizacyjnych, wydajność zasobów oraz możliwości ich wykorzystania w odpowiedni sposób<sup>152</sup>. Zgodnie ze Słownikiem Języka Polskiego PWN, rozwój jest zdefiniowany jako „proces przechodzenia do stanów lub form bardziej złożonych lub pod pewnym względem doskonalszych”<sup>153</sup>. Organizacja ukierunkowana na osiągnięcie większych sukcesów ma potrzebę posiadania przywódcy, który rozpozna potencjał pracownika i poprowadzi go ścieżką rozwoju. W aktualnych ekonomicznych i społecznych warunkach doskonalenia, staje się ważnym i nieodłącznym elementem rozwijającej się organizacji. Przywództwo pełni główną rolę w aspektach związanych z umiejętnym przygotowaniem organizacji na kolejne wyzwania otoczenia oraz pokierowanie procesami w czasie zmian. Nieodpowiednie przywództwo może doprowadzić nawet dobrze funkcjonującą organizację do kryzysu. W związku z tym przywództwo stanowi duże wyzwanie dla liderów i właścicieli organizacji<sup>154</sup>.

Przywództwo uważa się za indywidualny czynnik mający istotny wpływ na działalność organizacji na każdym poziomie, w tym na innowacyjność i wydajność<sup>155</sup> członków zespołu oraz ich motywację<sup>156</sup> i zaangażowanie<sup>157</sup> w miejscu pracy.

Potrzeba poszukiwania skutecznych mechanizmów zarządzania zmianą doprowadziła do promowania przywództwa jako dobrego bodźca dla zespołów pracowniczych do zaangażowania ich w program rozwoju i doskonalenia<sup>158</sup>. W tym temacie przywództwo zajmuje kluczowe miejsce. Rozwój asymiluje się ze zmianami, a zmiany są niezbędne w tworzeniu nowej rzeczywistości biznesowej, kulturowej, gospodarczej i społecznej.

---

<sup>152</sup> W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Oficyna Wydawnicza RYTM Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2007, s. 456.

<sup>153</sup> *Słownik Języka Polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/rozwoj;2517638.html> [dostęp: 29.09.2020].

<sup>154</sup> M. Zajkowska, *Wyzwania współczesnego przywództwa w otoczeniu zmian*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 661 „Ekonomiczne Problemy Usług”* 2011, 73, s. 701.

<sup>155</sup> A.E. Keegan, D.H. Den Hartog, *Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers*, „*International Journal of Project Management*” 2004, No. 22, s. 609–617; L.-R. Yang, C.-F. Huang, K.-S. Wu, *The association among project manager's leadership style, teamwork and project success*, „*International Journal of Project Management*” 2011, 29(3), s. 258–267.

<sup>156</sup> F. Storseth, *Maintaining work motivation during organizational change*, „*International Journal of Human Resource Development Management*” 2004, 4(3), s. 267–287.

<sup>157</sup> R. Karaszewski, R. Drewniak, K. Skrzypczyńska, *Ewolucja ...*, s. 12; M. Chałupczak, J. Bugaj, *Wyzwania zaangażowania organizacyjnego – wymiary modelu badawczego*, [w:] *Współczesne zarządzanie – koncepcje i Wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 346.

<sup>158</sup> H.M. Gunter, *Leadership and the Reform of Education*, Policy Press, Bristol 2012, [za:] D. Torrance, W. Humes, *The shifting discourses of educational leadership: International trends and Scotland's response*, „*Educational Management Administration & Leadership*” 2015, 43(5), s. 793.

#### 1.4. Wybrane koncepcje teorii stylów przywództwa

Przywództwo jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych aspektów zachowań organizacyjnych, dlatego odgrywa istotną rolę w kształtowaniu strategii rozwoju organizacji, organizowaniu pracy, rozwiązywaniu konfliktów, doskonaleniu kompetencji pracowników oraz wspierania codziennych działań organizacyjnych<sup>159</sup>.

Słownik Języka Polskiego PWN definiuje styl jako „sposób postępowania, zachowania się i myślenia charakterystyczny dla jakiejś osoby lub środowiska”<sup>160</sup>. Przywództwo jest postrzegane jako interakcja między liderem a zwolennikami, a styl przywództwa uważa się za wzór tej interakcji<sup>161</sup>, czyli „sposób postępowania, zachowania się i myślenia, który jest charakterystyczny dla jakiejś osoby lub środowiska”<sup>162</sup>. Styl przywództwa jest rozumiany jako „względnie trwałe i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu pobudzenia i koordynacji ich działalności zespołowej zmierzającej do realizacji celów stojących przed organizacją”<sup>163</sup>.

Style przywództwa określają sposób wyrażania określonego zachowania<sup>164</sup>, który posiada wspólne cechy, a jednocześnie różni się w procesie oddziaływania na zwolenników<sup>165</sup>. Styl przywództwa określa się na podstawie następujących elementów:<sup>166</sup>

- poziomem udziału pracowników w procesie decyzyjnym oraz stopniem nastawienia lidera (orientacja na cel i zadanie lub orientacja na ludzi);
- rodzajem sprawowanej kontroli kierowniczej (stawianie zadań, określenie sposobów wykonania zadań, bieżąca kontrola pracownika lub kontrola ogólna, która ingerując mniej w pracę podwładnych, pozwala na samodzielny wybór metod i mechanizmów wykonania zadania przez pracownika);

---

<sup>159</sup> B.K. Simerson, M.L. Venn, *Menedżer ...*, s. 26.

<sup>160</sup> *Słownik Języka Polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/styl.html> [dostęp: 22.07.2022].

<sup>161</sup> B.M. Bass, *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.) The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York 1990, [za:] H. Munir, M.Z. Iqbal, *A Study of Relationship between Leadership Styles of Principals and Job Satisfaction of Teachers in Colleges for Women*, „Bulletin of Education and Research” 2018, 40(2), August, s. 67.

<sup>162</sup> *Słownik Języka Polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/styl.html> [dostęp: 26.02.2021].

<sup>163</sup> J. Penc, *Leksykon ...*, s. 427.

<sup>164</sup> R.J. House, R.N. Aditya, *The social scientific study of leadership: Quo vadis?*, „Journal of Management” 1997, 23, s. 451.

<sup>165</sup> J.J. Hater, B.M. Bass, *Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership*, „J. Appl. Psychol.” 1988, 73(4), s. 695–702.

<sup>166</sup> *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, ... , s. 28; A. Starida, *Kultura organizacyjna*, [w:] *Organizacja i zarządzanie*, AE, Poznań 1991, s. 52.

– kontaktem emocjonalnym z podwładnym (kontakt ciągły, ale psychicznie płytki lub kontakt incydentalny, ale psychicznie głęboki).

Style przywództwa w dużym stopniu powstały w oparciu o teorie i koncepcje zarządzania. Teorie przywództwa obfitują w różne jego koncepcje, które podejmują próbę wyjaśnienia co odróżnia przywódcę od nie-przywódcy, sposoby identyfikacji wspólnych cech przywódczych oraz sposoby doboru stylu w celu wyprowadzenia organizacji na wyższy poziom.

Na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu w dalszej części tego podrozdziału zaprezentowano wybrane koncepcje stylów przywództwa (tabela 5.).

**Tabela 5. Wybrane klasyczne i współczesne koncepcje stylów przywództwa**

	Teorie	Rok	Autorzy teorii	Style	
Klasyczne koncepcje	–	1939	K. Lewin, R. Lippitt i R.K. White	autokratyczny demokratyczny przywzwalający	
	Teoria cech	1948	T. Carlyle, R. Stodgill	–	
	Teoria behawioralna	–	1958	R. Tannenbaum i Wh. Schmidt	zorientowane na lidera zorientowane na zwolenników
		–	–	J. Adair	–
		–	1964	R. Blake i J. Mouton	autokratyczny klubowy zubożony zrównoważony demokratyczny
	Teoria przywództwa sytuacyjnego	–	1964	F. Fiedler	zorientowany na ludzi zorientowany na zadanie
–		1969	P. Hersey i K. Blanchard	instruujący konsultujący wspierający delegujący	
Współczesne koncepcje	Teoria przywództwa transformacyjnego	1979 1985 1988 2001	J. Burns B. Bass i B. Avolio Fairholm	transformacyjny	
	Teoria przywództwa makiawelicznego	–	–	makiaweliczny	
	Teoria przywództwa charyzmatycznego	–	–	charyzmatyczny	

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Bajcar, B. Babiak, *Style kierowania polskich menedżerów – uwarunkowania organizacyjne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2015, 79, s. 22–23; A. Boukis, C. Koritos, L.L. Daunt, A. Papastathopoulos, *Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style*, „Tourism Management, Gadjah Mada International Journal of Business” 2020, 22(3) (September-December), s. 251; B. Zakrzewski, D. Zakrzewska, J. Brdulak, *Przywództwo i jego rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa logistycznego – ujęcie teoretyczne*, „Logistyka i nauka” 2014, 6, s. 11619–11624; *The Leadership Grid®* by R.R. Blake, A.A. McCauley, [za:] A.J. DuBrin, *Essentials of management*, South-Western College Publishing 2003, s. 278.

Do teorii klasycznego przywództwa zalicza się teorię K. Lewina, R. Lippitta i R.K. White'a, teorię cech, teorię behawioralną oraz teorię przywództwa sytuacyjnego. K. Lewin, R. Lippitt i R.K. White jako pierwsi prowadzili badania nad wpływem zachowania lidera na pracę i efektywność zwolenników. W wyniku tych badań zostały skonstruowane trzy modele stylów kierowania:<sup>167</sup>

- autokratyczny (dyrektywny) – jest oparty na centralizacji władzy, przewadze decyzji samodzielnie podjętych przez lidera. Lider „określa, planuje, decyduje i kontroluje”<sup>168</sup> pracę, ponieważ priorytetem jest wydajność członków zespołu. Komunikacja z pracownikiem opiera się głównie na przekazywaniu wyłącznie treści niezbędnych dla realizacji zadania, natomiast tematy związane z prywatnym życiem pracowników zaliczają się do kategorii tabu;
- demokratyczny (integracyjny) – charakteryzuje się wspólnym podjęciem decyzji przywódcy i pracowników poprzedzonych konsultacjami oraz dyskusją. Taki styl oferuje zwolennikom więcej swobody działania, co może przełożyć się na ich większą wydajność. Odbywa się to pod warunkiem, że zespół oczekuje demokratycznego zachowania ze strony lidera, a nawet go akceptuje. Styl demokratyczny wyraża się poprzez takie zachowanie lidera jak:<sup>169</sup> przedstawienie i zaakceptowanie jasnych planów i celów, zaangażowanie pracowników do wspólnego podjęcia decyzji, delegowanie zadań i odpowiedzialności, wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów, sprawiedliwe traktowanie pracowników oraz stosowanie konstruktywnej krytyki i pochwał;
- przyzwalający (liberalny), inaczej nazywany leseferystycznym – zakłada pozostawienie pracownikom niemal całkowitej swobody działania i podjęcia decyzji. Lider nie ingeruje się w zadania i działania zespołów, ponieważ uważa, że członkowie zespołu wiedzą i pamiętają o swoich obowiązkach znajdujących się w obszarze ich działań. Ten styl zakłada samodzielność zespołów, które lider jedynie wspiera poprzez pełnienie roli doradcy i eksperta.

Opisane style przedstawiają diametralnie różne zachowania liderów, które w zróżnicowany sposób wpływają na wydajność i efektywność zespołów pracowniczych.

---

<sup>167</sup> S.P. Robinson, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 473.

<sup>168</sup> M. Gitling, *Człowiek w organizacji. Ludzie – struktury – organizacje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s. 186.

<sup>169</sup> *Ibidem*, s. 186–187.

Jak wskazują wyniki badań<sup>170</sup> styl autokratyczny powoduje niezadowolenie zwolenników, prowadzi do zachowań drażliwych i agresywnych zarówno pracowników, jak i liderów. Styl przyzwalający służy pozytywnej atmosferze w miejscu pracy, natomiast spowalnia wydajność pracowników oraz jakość wykonywania zadań. Styl demokratyczny zaś uważa się za najbardziej odpowiedni, ponieważ powoduje wzrost efektywności pracy i sprzyja rozwojowi zarówno pracowników, jak i całej organizacji.

*Teoria cech* powstała w czasach, kiedy poglądy historyka epoki wiktoriańskiej T. Carlyle'a sugerowały odbierać świat przez pryzmat życiorysu wybitnych ludzi. Już w owych czasach zaobserwowano, że przywódców wojskowych, politycznych, duchowych i gospodarczych łączyły wspólne cechy, choć systematyczne badania w tym zakresie miały miejsce dopiero w latach 30. XX w. oraz były ukierunkowane na rozpoznanie cech o charakterze zewnętrznym (wiek, wzrost, status społeczny itp.), osobowościowym (umiejętność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków, wytrwałość w dążeniu do celu, pewność siebie itp.) i umysłowym (inteligencja, biegłość werbalna, motywacja itp.)<sup>171</sup>. Dokładną analizę tych badań dokonał w 1948 r. R. Stodgill<sup>172</sup>, wskazując, że cechy te nie czynią lidera same z siebie, ale zwiększają prawdopodobieństwo sukcesu czyniąc osoby naturalnymi liderami. W oparciu o te badania R. Stodgill wyszczególnił takie cechy przywódcze jak: inteligencja, refleks, przytomność umysłu, odpowiedzialność, inicjatywa, konsekwencja, zadowolenie z siebie i uspołecznienie.

Po wykazaniu w badaniach empirycznych błędnego założenia teorii cech, problematyka stylów przywództwa stała się obszarem większego zainteresowania naukowców i praktyków<sup>173</sup>. Pierwsze zaawansowane prace badawcze w tym obszarze zostały przeprowadzone w latach 40. XX w. na Uniwersytecie Stanowym w Ohio. Celem ich była identyfikacja zachowań liderów, w tym częstotliwość podejmowania przez nich określonego sposobu działania. Wyniki tych badań zaprezentowały dwa typy zachowań przywódców – inicjonowanie struktur (obszar zadaniowy) oraz rozważa działania (obszar

---

<sup>170</sup> B. Hołyst, *Przywództwo w kontekście problematyki bezpieczeństwa*, „Roczniki pedagogiczne” 2019, tom 11(47), numer specjalny, s. 64.

<sup>171</sup> B.M. Bass, *Bass and Stodgill's handbook of leadership. Theory, research and managerial applications*, The Free Press, New York 1990.

<sup>172</sup> R.M. Stodgill, *Handbook of leadership: a survey of theory and research*, Free Press, New York 1974, [za:] R. Karaszewski, R. Drewniak, K. Skrzypczyńska, *Ewolucja przywództwa*, TNOiK „Dom organizatora”, Toruń 2019, s. 76.

<sup>173</sup> M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania*, Wybrane koncepcje, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 55.

relacyjny)<sup>174</sup>. Prawie w tym samym czasie na Uniwersytecie Michigan były prowadzone podobne badania, w wyniku których zidentyfikowano dwa rodzaje zachowań, które zostały określone jako orientacja pracownicza (obszar relacyjny) oraz orientacja produkcyjna (obszar zadaniowy). W oparciu o wyniki obu badań stwierdzono, że im większy stopień orientacji liderów na jeden obszar, tym mniejsze jest stosowanie zasad z przeciwnego kontinuum. Wyniki wspomnianych badań stanowiły podstawę do rozpoczęcia bardziej rozbudowanych badań w zakresie *teorii behawioralnej*.

Nad teorią behawioralną pracowało wiele badaczy, w tym R. Tannenbaum i Wh. Schmidt<sup>175</sup>, J. Adair<sup>176</sup>, R. Blake i J. Mouton<sup>177</sup>. Wyniki ich badań miały istotny wpływ na rozwój współczesnego myślenia o przywództwie. Teoria behawioralna, w przeciwieństwie do poprzedniej teorii, głównie koncentruje się na kwestiach związanych z zachowaniem lidera oraz wykonywanymi przez niego czynnościami związanymi z organizacją. Założeniem było przedstawienie „uniwersalnej recepty na skuteczne przywództwo”<sup>178</sup>, która nie zawsze znajduje aprobatę w praktyce w warunkach złożonego społecznego systemu oraz skomplikowanych procesów organizacyjnych. Kontynuując swoje badania R. Tannenbaum i Wh. Schmidt przedstawili zależność między poziomem swobody wobec zespołu a poziomem autorytetu lidera. Koncepcja ta została przedstawiona w rysunku 3.

Autorzy tej koncepcji zidentyfikowali siedem stylów przywództwa, każdy z których mocno nawiązuje do stopnia autorytetu lidera oraz swobody zwolenników. Na drodze od autokracji do demokracji przywódcy w sposób zróżnicowany uwzględniają udział podwładnych w podejmowaniu decyzji, poszerzając jednocześnie zróżnicowane podejście do kierowania podwładnymi. To stanowiło podstawę do określenia następujących stylów przywódczych<sup>179</sup>:

1. lider podejmuje decyzję i ogłasza ją;
2. lider „sprzedaje” decyzję;
3. lider przedstawia pomysł i zachęca do pytań;

---

<sup>174</sup> R.M. Stogdill, *Handbook ...*, [za:] R. Karaszewski, R. Drewniak, K. Skrzypczyńska, *Ewolucja ...*, s. 77.

<sup>175</sup> R. Tannenbaum, W.H. Schmidt, *How to Choose a Leadership Pattern*, „Harvard Business Review” 1973, 51, maj–czerwiec, s. 162–164, [za:] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, JR, *Kierowanie, ...*, s. 457–459.

<sup>176</sup> J. Adair, *Action-Centred leadership*. McGraw-Hill, New York 1973.

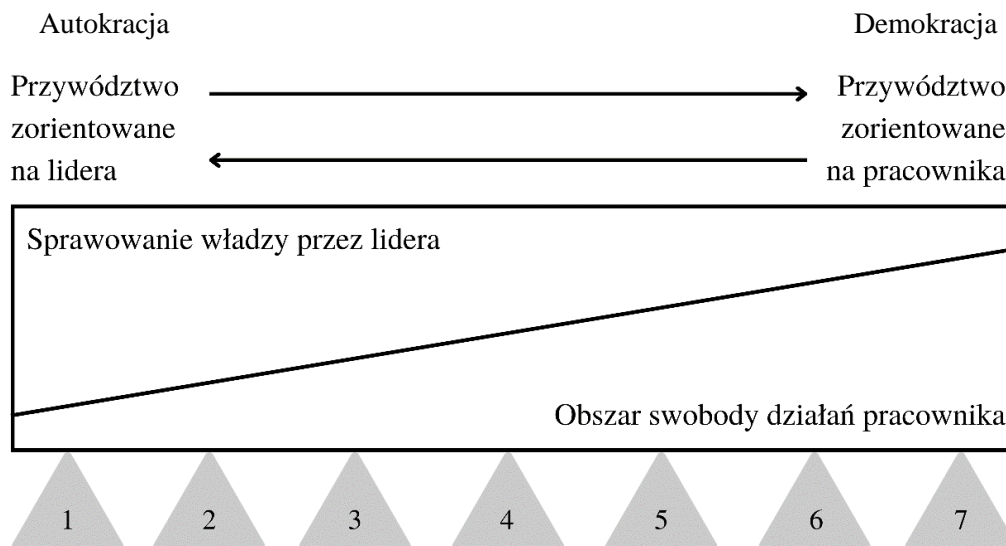
<sup>177</sup> R. Blake, J. Mouton, *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Company, Houston, TX 1964.

<sup>178</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 501.

<sup>179</sup> Ibidem, s. 503.

4. lider przedstawia projekt decyzji, który może ulec zmianie;
5. menedżer przedstawia problem, zbiera propozycje i podejmuje decyzję;
6. menedżer określa granice kompetencji, prosi grupę o decyzję;
7. menedżer pozwala podwładnym na działania w granicach określonych przez przełożonego.

**Rysunek 3. Koncepcja stylów przywództwa R. Tannenbaum i Wh. Schmidt**



Objaśnienie: 1. lider podejmuje decyzję i ogłasza ją; 2. lider „sprzedaje” decyzję; 3. lider przedstawia pomysł i zachęca do pytań; 4. lider przedstawia projekt decyzji, który może ulec zmianie; 5. menedżer przedstawia problem, zbiera propozycje i podejmuje decyzję; 6. menedżer określa granice kompetencji, prosi grupę o decyzję; 7. menedżer pozwala podwładnym na działania w granicach określonych przez przełożonego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Tannenbaum, W.H. Schmidt, *How to Choose a Leadership Pattern*, „Harvard Business Review” 51, maj–czerwiec 1973, nr 3, s. 162–164, [za:] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, JR, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 458.

Te zachowania przywódcze zostały schematycznie przedstawione na rysunku 3. Ze względu na to, że autokracji nie zawsze przeciwstawia się demokrację, a raczej liberalizm, ostatni 7. styl jednocześnie może być mianowany jako styl nieingerujący. Warto nadmienić, że dobór stylów przywództwa R. Tannenbauma i W. H. Schmidta determinują cechy lidera, cechy podwładnych i cechy sytuacji<sup>180</sup>. Stąd koncepcja ta była fundamentem dla rozwoju nowopowstałych teorii behawioralnych, w szczególności teorii sytuacyjnych.

Kolejną teorią klasycznej koncepcji przywództwa jest *teoria sytuacyjna*. Została ona przedstawiona w normatywnej teorii decyzji zaproponowanej przez V.H. Vrooma

<sup>180</sup> S.P. Robinson, D.A. DeCenzo, *Podstawy ...*, s. 474.



i P.W. Yettona<sup>181</sup> oraz teorii stylu i zachowania opracowanej przez G. Yukla<sup>182</sup>, F. Fiedlera<sup>183</sup>, P. Herseya i K. Blancharda<sup>184</sup>. Teorie te zakładają, że zachowanie lidera jest determinowane sytuacją. W związku z tym celem teorii jest rozpoznanie kluczowych czynników sytuacyjnych i określenie sposobu ich wzajemnego oddziaływania. Według teorii przywództwa sytuacyjnego styl przewodzenia zależy od trzech czynników:

- relacji (przewódca a członek zespołu),
- struktury zadań (praca rutynowa a praca zmienna i złożona),
- władzy nawiązującej do obejmowanego stanowiskiem (stopień upoważnień posiadanych przez przewódcę).

Z uwagi na tematykę pracy i jej obszar badań w dalszej części tego podrozdziału będą analizowane tylko wybrane koncepcje przywództwa, w tym teoria F. Fiedlera oraz K. Blancharda i P. Hensey'a.

*Teoria F. Fiedlera* wywodzi się z teorii cech oraz wpisuje się w teorię przywództwa sytuacyjnego<sup>185</sup>. W swojej koncepcji autor teorii wyróżnia dwa style przywódców, czyli styl zorientowany na zadania i styl zorientowany na ludzi. Liderzy zorientowani na zadaniach skupiają się głównie na realizacji założonych celów poprzez wysoką efektywność pracy zespołu. Z kolei ukierunkowanie lidera na ludzi znajduje swoje odzwierciedlenie w relacjach interpersonalnych w zespole i stanie emocjonalnym pracowników. Wobec tego w literaturze wyróżnia się przywództwo zadaniowe i personalne<sup>186</sup>.

Według teorii F. Fiedlera wybór stylu przywództwa determinują dwa typy czynników – osobowościowe i środowiskowe, z czego wynika, że styl zachowania lidera może ulec zmianom pod wpływem sytuacji. Autor modelu zakładał, że najbardziej istotnym czynnikiem w kwestii sytuacji jest stopień korzystności sytuacji względem lidera<sup>187</sup>. Zatem wyodrębnił następujące kryteria sytuacyjne:<sup>188</sup>

---

<sup>181</sup> V.H. Vroom, P.W. Yetton, *The new leadership: managing participation in organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ 1988.

<sup>182</sup> G. Yukl, *Leadership in organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 2009.

<sup>183</sup> F. Fiedler, *The Theory ...*, 26.

<sup>184</sup> P. Hersey, K. Blanchard, *Life cycle theory of leadership*, „Training and Development Journal” 1969, 23, s. 26–36.

<sup>185</sup> F. Fiedler, *The Theory ...*, [za:] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 504.

<sup>186</sup> S.M. Kwiatkowski, *Typologie przywództwa*, [w:] *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, (red.) S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, I. Nowosad, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 24.

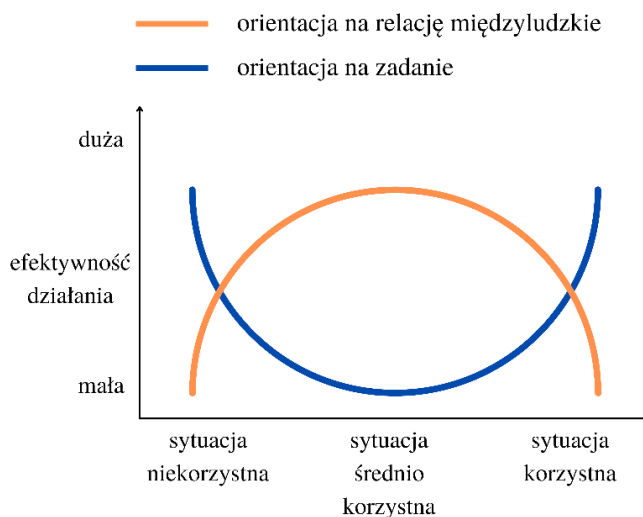
<sup>187</sup> R.W. Griffin, *Podstawy ...*, 2004, s. 504, [za:] I. Oleaszewska-Porzycka, *Problematyka stylów przywództwa zarządzania w kontekście funkcjonowania instytucji bibliotecznych. Definicje i klasyfikacje*, „Zarządzanie Biblioteką” 2015, 1(7), s. 45.

<sup>188</sup> R. Karaszewski, R. Drewniak, K. Skrzypczyńska, *Ewolucja ...*, s. 127.

- interakcja między przywódcą a zwolennikami charakteryzująca się stopniem wiary, zaufania do przywódcy oraz poziomem okazywanego mu szacunku. Wysoka jakość relacji wywiera największy wpływ na skuteczność przywództwa. Stosunki interpersonalne, jako kryterium, są określane jako dobre lub złe;
- struktura i typ zadania – strukturyzacja zadań, w tym standaryzacja, instrukcje, procedury wewnętrzne oraz doświadczenie, regulujące proces realizacji postawionych celów oraz usprawniające procesy przywódcze. Struktura i typ zadania kwalifikują się do kategorii proste lub złożone;
- zakres i pozycja władczy – władza wiąże się z zajmowanym stanowiskiem. Wysokie stanowisko warunkuje możliwość wywierania większego wpływu, przywódca zajmujący niższe stanowisko może jednak czuć brak władzy. Zakres wpływu przywódcy jest ulokowany m.in. w następujących obszarach organizacyjnych: zatrudnienie pracowników i ich zwalnianie, stosowanie kar oraz przyznawanie awansów oraz stosowanie pochwał lub krytycznych uwag. Wobec tego pozycja przywódcy może być określana jako silna lub słaba.

Kryteria sytuacyjne determinują wpływ natężenia sytuacji oraz w sposób zróżnicowany oddziałują na efektywność działania zespołów, co przedstawiono na rysunku 4.

**Rysunek 4. Wpływ natężenia sytuacji na efektywność działania**



Źródło: R. Cieślak, 5-1. *Spoleczne środowisko pracy, 5-1.4. Przywództwo*, <http://nop.ciop.pl/M5-1//m5-1-4.htm> [dostęp: 21.07.2022].

Z rysunku 4. wynika, że przywódcy zorientowani na zadania osiągają skuteczność swoich działań w dwóch sytuacjach: korzystnych lub niekorzystnych. Przywódcy zorientowani na relacje międzyludzkie są efektywni w sytuacjach określonych jako średnio korzystne. Przez korzystną sytuacją rozumie się dobre stosunki przywódcy z zespołem, ustrukturyzowane zadania i wysoki poziom władzy. Sytuacja niekorzystna charakteryzuje się zaś niskim stopniem relacji interpersonalnych, nieustrukturyzowanymi zadaniami oraz niskim poziomem władzy lidera.

Narzędziem badawczym stylu przywództwa F. Fiedlera jest kwestionariusz LPC (ang. *Least Preferred Co-worker*), w polskiej wersji zwany jako Najmniej preferowany pracownik lub Najmniej lubiany współpracownik (pol. *NLW*). Kwestionariusz umożliwia określenie stylu przywództwa poprzez pozytywną lub negatywną ocenę najmniej lubianego pracownika, z którym liderowi najmniej udanie układa się współpraca. F. Fiedler uważał, że zdanie lidera o pracowniku w dużej mierze świadczy o samym liderze, więc poddając ocenie najmniej preferowanego pracownika, przywódca w rzeczywistości prezentuje swoje podejście do ludzi, ostrożność w wyrażaniu własnych poglądów i uwag oraz stopień swojego zorientowania na relacje interpersonalne. Wobec tego wyróżnia się dwa style przywódcze – styl wysokiego LPC oraz styl niskiego LPC. Pierwszy z nich wskazuje na to, że przywódcy pragną zbudować ciepłe i długotrwałe relację z naśladowcami, które z kolei pozytywnie przekładają się na ich współpracę oraz ogólną efektywność organizacji. Styl niskiego LPC wskazuje na to, że priorytetowym zadaniem przywódcy jest wykonanie zadań i realizacja celów, gdyż przywódca ten postrzega członków zespołu raczej w negatywnych kategoriach, np. jako źle wykonującego swoje obowiązki. W związku z tym największą władzę w organizacji posiadają liderzy, którzy mają dobre relacje z zespołem, precyzyjnie określają strukturę zadań oraz posiadają wysoką pozycję władczą w organizacji.

Interpretacja modelu F. Fiedlera bazuje się na następujących czynnikach:<sup>189</sup>

- przywódca nastawiony na ludzi bądź zadania,
- relacje z podwładnymi dobre bądź złe,
- struktura zadania wysoka bądź niska,
- pozycja władcza silna bądź słaba.

Połączenie tych czynników tworzy osiem niepowtarzalnych sytuacji, zaprezentowano w tabeli 6.

---

<sup>189</sup> R. Cieślak, 5-1. *Społeczne środowisko pracy, 5-1.4. Przywództwo*, <http://nop.ciop.pl/M5-1//m5-1-4.htm> [dostęp: 21.07.2022].

**Tabela 6. Czynniki sytuacyjne modelu F. Fiedlera**

Czynniki warunkujące	Sytuacja							
	Dobre				Złe			
Relacje przywódcy z grupą								
Struktura zadania	Wysoka		Niska		Wysoka		Niska	
Pozycja władcza	Silna	Słaba	Silna	Słaba	Silna	Słaba	Silna	Słaba
Stopień korzystności	Najbardziej korzystna		Umiarkowanie korzystna		Najbardziej niekorzystna			
Odpowiednie zachowanie przywódcy	Zorientowane na zadania		Zorientowane na stosunki międzyludzkie		Zorientowane na zadania			

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 506.

Jak wynika z tabeli 6., zachowanie przywódcze jest determinowane różnymi czynnikami, które w mniejszym lub większym stopniu warunkują orientację przywódczą. Według F. Fiedlera liderzy nastawieni na zadania są bardziej skuteczni w osiągnięciu założonych celów w porównaniu z liderami, którzy są nastawieni na relacje. Liderzy nastawieni na relacje międzyludzkie natomiast są bardziej skuteczni w sytuacjach umiarkowanie korzystnych. Wobec tego wartością tego modelu jest próba dopasowania właściwego stylu przewodzenia do właściwej sytuacji, pomijając nieelastyczność stylu lidera, który uważa się za niezmienny. W przypadku niezgodności stylu lidera i sytuacji, autor modelu zaleca zmienić sytuację, aby dostosować ją do stylu lidera. Dopasowanie stylu zorientowanego na relacje do sytuacji będzie wymagało od lidera zwiększenia stopnia zgodności sytuacji ze swoim stylem dokonując strukturyzacji zadania oraz podnosząc poziom swej władzy.

Teoria przywództwa oparta na koncepcji NLW wystosowuje stwierdzenie odnośnie przyjęcia wrodzonego stylu i jego niezmienności<sup>190</sup>. Według R.W. Griffin'a skuteczność przywódcy można zmienić. Odbywa się to w dwóch przypadkach: pierwszy – poprzez zmianę przywódcy na takiego, który będzie odpowiadał sytuacji oraz drugi – w oparciu o zmianę sytuacji, która zostanie dostosowana do przywódcy. Decyzje takiego typu są trudne i często leżą pod stroną rady zarządczej lub właścicieli organizacji. Model przywództwa F. Fiedlera budził kontrowersje dotyczące stosunkowo łatwej zmiany

<sup>190</sup> L.H. Peters, D.D. Hartke, J.T. Pohlmann, *Fiedler's Contingency of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter*, *Psychological Bulletin*, t. 97, s. 274–285; F.E. Fiedler, *When to Lead, When to Stand Back*, *Psychology Today*, wrzesień 1987, s. 26–27.

sytuacji oraz jednowymiarowości<sup>191</sup>, która mogła tworzyć duże odchylenie w wynikach badań.

W nurcie sytuacyjnym jedną z najbardziej znanych<sup>192</sup> teorii jest przywództwo sytuacyjne (STL – Situational Leadership style) autorstwa P. Hersey’a i K. Blancharda. Od momentu swego powstania (1972) teoria przechodziła pewne etapy становienia i doskonalenia. Za mocne strony teorii sytuacyjnej uważa się jej prosty schemat, intuicyjne zastosowanie w szerokim zakresie działalności organizacji oraz sukcesywne przetrwanie próby czasu na rynku szkoleniowym<sup>193</sup> w zakresie podnoszenia kompetencji liderekich. Krytyczne poglądy częściej pojawiały się w środowisku naukowym, które podkreślało brak ugruntowanego uzasadnienia<sup>194</sup> i wsparcia empirycznego<sup>195</sup>. Budzi wątpliwość również niejednoznaczne definiowanie poziomu dojrzałości pracownika oraz brak schematu operacjonalizacji poziomu rozwoju<sup>196</sup>. Mimo tego, jak wykazały badania jakościowe przeprowadzone w ramach rozprawy doktorskiej (*vide* rozdział 5.), sytuacyjny styl przywództwa jest często stosowany wśród młodych liderów.

Głównym założeniem przywództwa sytuacyjnego jest dopasowanie właściwego stylu do powstających sytuacji oraz poziomu kompetencji pracowników. Autorzy modelu wykazali, że poziom kompetencji pracownika ewoluuje zależnie od posiadanej przez niego wiedzy, doświadczenia, umiejętności oraz motywacji i zaangażowania do pracy. Model przywództwa sytuacyjnego przedstawiony na rysunku 5. został oparty na czterech stylach przywództwa, takich jak: instruowanie, konsultowanie, wspieranie i delegowanie.

Założenia stylu sytuacyjnego są głównie skupione na dwóch wymiarach – (1) na wsparciu, które znajduje swoje odzwierciedlenie w relacjach lidera i zwolenników oraz (2) dyrektywności, która wyraża się w realizacji zadań i ich monitorowaniu. Te wymiary mają bezpośrednie przełożenie na następujące poziomy współpracy:

---

<sup>191</sup> W. Chmielewski, *Specyfika przywództwa organizacyjnego – wzorzec dla przywódców politycznych?*, „Świat Idei i Polityki” 2012, 11(13), s. 119.

<sup>192</sup> G. Thompson, L. Glasø, *Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach*, „Leadership & Organization Development Journal” 2018, 39(5), s. 574.

<sup>193</sup> Ibidem, s. 574.

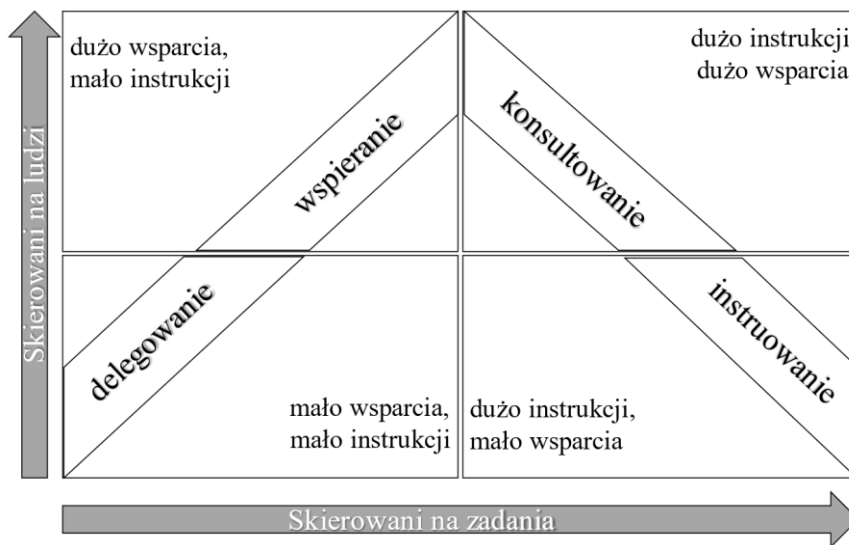
<sup>194</sup> P.G. Northouse, *Leadership: Theory and practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 2007; G. Yukl, *Leadership in organizations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ 2006, [za:] G. Thompson, R.P. Vecchio, *Situational leadership theory: A test of three versions*, „The Leadership Quarterly” 2009, 20(5), October 2009, s. 837.

<sup>195</sup> G. Thompson, R.P. Vecchio, *Situational ...*, s. 838.

<sup>196</sup> Ibidem, s. 838.

- poziom kierowania – nastawienie na zadania – przewiduje zaangażowanie się lidera w jednokierunkową komunikację z pracownikiem w celu wyjaśnienia kto, co i kiedy ma wykonać;
- poziom wsparcia społeczno-emocjonalnego – nastawienie na relacje i ludzi – zakłada wysoki stopień zaangażowania się lidera i pracownika w komunikację dwukierunkową, zapewnienie przez lidera wsparcia społeczno-emocjonalnego, wzmocnień psychologicznych i zachowań wspierających.

**Rysunek 5. Model stylu przywództwa sytuacyjnego**



Źródło: K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa 2016, s. 95.

Teoria przywództwa sytuacyjnego zakłada, że zachowanie lidera ulega zmianom wraz z nabyciem przez pracownika wyższego poziomu dojrzałości, czyli nabyciem motywacji i kompetencji zawodowych, wykazywanych w trakcie realizacji powierzonych zadań. W związku z tym, współpracę między liderem a zwolennikiem można ująć następująco: lider wykazuje większy poziom nadzorowania zadań i mniejszą relacyjność, gdy podwładny posiada niski poziom dojrzałości. W miarę jak poziom dojrzałości pracownika rośnie – struktura zadań maleje. Wyrozumiałość wobec pracownika wzrasta w przypadku średniego poziomu dojrzałości i maleje, gdy pracownik nabiera wysokiego poziomu dojrzałości. Wobec tego wyróżnia się cztery style przywództwa sytuacyjnego:<sup>197</sup>

<sup>197</sup> K. Blanchard, *Przywództwo ...*, s. 98–100.

- „styl dyrektywny – instruowanie” – niski poziom kompetencji pracownika i wysoki poziom zaangażowania skłania lidera do prowadzenia pracownika poprzez instruowanie, w związku z tym „lider podejmuje decyzje”;
- „styl perswazyjny – konsultacyjny” – pracownik posiada umiarkowanie niski poziom dojrzałości i nadal potrzebuje wsparcia ze strony lidera, w związku z tym „po rozmowie decyzję podejmuje lider”;
- „styl partycypacyjny – wspierający” – pracownik o umiarkowanie wysokim poziomie kompetencji sporadycznie korzysta ze wsparcia lidera, wobec tego „po rozmowie decyzje podejmuje pracownik”;
- „styl leseferystyczno-delegacyjny” – pracownik ma sformowaną na wysokim poziomie dojrzałość, która pozwala mu do samodzielnego kierowania, więc „decyduje pracownik”.

Reasumując założenia teorii przywództwa sytuacyjnego, stwierdza się, że skuteczność przywództwa jest oparta o świadomość lidera dotyczącą „dojrzałości” pracownika, jego rozwoju kompetencji i poziomu zaufania. W dużej mierze to uważa się za predykatory skuteczności przywództwa. W ramach tych stylów liderzy jak również zwolennicy przyjmują różne zachowania, które zostały przedstawione w tabeli 7.

**Tabela 7. Style przywództwa lidera a etap dojrzałości zwolennika**

	<b>Zachowanie lidera wobec zwolennika</b>	<b>Zachowanie zwolennika wobec lidera i organizacji</b>	<b>Uwarunkowania skłaniające ku stosowaniu stylu</b>
Styl zadaniowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dokładne określenie celu</li> <li>– udzielenie wsparcia</li> <li>– udzielenie pomocy w planowaniu i organizacji czynności</li> <li>– cierpliwe podejście</li> <li>– umiejętność słuchania</li> <li>– duże zaangażowanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pozytywne emocje związane z perspektywą wykonywania zadań</li> <li>– szczerze zainteresowanie i chęć</li> <li>– słuchanie wskazówek</li> <li>– skoncentrowanie</li> <li>– entuzjizm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wdrażanie nowego pracownika</li> <li>– skupienie zdarzeń niezaplanowanych, które zakłócają naturalny tok pracy</li> <li>– sytuacje awaryjne</li> </ul>
Styl konsultacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– budowanie i wzmocnienie u pracownika wiary we własne możliwości</li> <li>– przekazanie niezbędnych instrukcji pozostawiając decyzje po stronie pracownika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– słuchanie propozycji dot. rozwiązania problemów</li> <li>– samodzielne podejmowanie decyzji</li> <li>– obawianie się zdarzeń</li> <li>– brak rozumienia kierunku działań</li> <li>– wykazywanie postaw obronnych i zachowawczych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sytuacja wymagająca intensywnej interakcji i współpracy członków zespołu</li> <li>– potrzeba wyboru jednego rozwiązania wśród wielu możliwości</li> <li>– konieczność doprecyzowania problemu i jej adekwatnej oceny</li> </ul>

	<b>Zachowanie lidera wobec zwolennika</b>	<b>Zachowanie zwolennika wobec lidera i organizacji</b>	<b>Uwarunkowania skłaniające ku stosowaniu stylu</b>
Styl wspierający	<ul style="list-style-type: none"> <li>– motywowanie pracownika;</li> <li>– zachęcenie do dyskusji;</li> <li>– dzielenie się własnym doświadczeniem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wahanie się przed kolejnymi wyzwaniami</li> <li>– niechęć do samodzielnego rozwiązywania zadań</li> <li>– mimo wiedzy i zdobytych możliwości poczucie niepewności</li> <li>– szukanie informacji zwrotnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sytuacja wymagająca kreatywności i umiejętności technicznych od pracownika;</li> <li>– sytuacja wymagająca dużego zaangażowania ze strony pracownika;</li> <li>– sytuacja konfliktowa w zespole;</li> <li>– spadek motywacji zwolenników</li> </ul>
Styl delegujący	<ul style="list-style-type: none"> <li>– promowanie niezależności pracownika;</li> <li>– wzmocnienie poczucia odpowiedzialności;</li> <li>– zachęcenie do podejmowanie nowych wyzwań;</li> <li>– usamodzielnienie pracownika m.in. w zakresie podejmowania decyzji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wysoki poziom komunikowania się m.in. w zakresie procesu wykonywania zadań;</li> <li>– samodzielność pracy;</li> <li>– orientacja na wyniki;</li> <li>– podejmowanie trafnych decyzji;</li> <li>– wykonywanie zadań według wysokich standardów;</li> <li>– świadomość posiadania wysokich kompetencji zawodowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rutynowe zadania</li> <li>– przedstawienie pracownikowi atrakcyjności pracy</li> <li>– sytuacje, gdy praca i metody pracy są zgodne z założeniami</li> <li>– wysokie kwalifikacje pracowników oraz duże doświadczenie</li> <li>– zaufanie lidera wobec kompetencji pracownika</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Piątkowska, *Przywództwo w świecie VUCA. Jak być skutecznym liderem w niepewnym środowisku*, Wydawnictwo OnePress, Gliwice 2021, s. 46–48.

Współczesne koncepcje przywództwa, jako druga grupa analizowanych teorii dotycząca przywództwa charyzmatycznego, makiawelicznego oraz transformacyjnego. Koncepcja przywództwa charyzmatycznego zajmuje istotną pozycję w badaniach w zakresie zarządzania i psychologii. Opiera się na osobie lidera i czerpie swoją nazwę od greckiego słowa *charyzma*, co oznacza „boski dar”<sup>198</sup>. M. Weber definiuje charyzmę jako „poleganie na oddaniu się wyjątkowej nienaruszalności, bohaterstwu lub wzorcowemu charakterowi danej osoby”<sup>199</sup>. Koncepcję przywództwa charyzmatycznego uważa się za jedną z najczęściej badanych teorii przywództwa<sup>200</sup>. Jej duże zainteresowanie wynika z tego, że lider, przyjmujący ten typ zachowania, swoją osobowością, własnym przykładem i systemem przekonań<sup>201</sup> wpływa na zwiększenie zaangażowania pracowników, ukierunkowuje ich na osiągnięcie celów oraz wytwarza

<sup>198</sup> M. Weber, *The theory of social and economic organization* (T. Parsons, Trans.) Free Press, New York 1947, [za:] J.D. Meuser [i in.], *A Network Analysis of Leadership Theory: The Infancy of Integration*, „Journal of Management” 2016, 42(5), s. 1383.

<sup>199</sup> M. Weber, *Economics and society*, University of California Press, Berkley and Los Angeles, CA 1978, s. 215.

<sup>200</sup> J.E. Dinh [i in.], *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*, „The Leadership Quarterly” 2014, 25, s. 36–62.

<sup>201</sup> R.J. House, W.D. Spangler, J. Woycke, *Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness*, „Administrative Science Quarterly” 1991, 36, s. 336.



energię do osiągnięcia założonych efektów<sup>202</sup>. Jak potwierdzają liczne badania (D.A. Nadler i M.L. Tushman<sup>203</sup>, J.D. Ford i L.W. Ford<sup>204</sup>, B.S. Pawar i K.K. Eastman<sup>205</sup>) charyzmatyczni liderzy przyciągają zwolenników wizualizując obiecującą przyszłość, jednocześnie pomijając niezadowolenie ze statusu quo. Przywództwo charyzmatyczne tworzy warunki innowacyjnego myślenia, które w celu kompleksowej realizacji zadań stojących przed organizacją, uzupełnia się innymi istotnymi cechami przywództwa<sup>206</sup>.

Według R.J. Deluga<sup>207</sup>, do przywództwa charyzmatycznego bezpośrednio nawiązuje przywództwo makiaweliczne. Pojęcie makiawelizm od lat jest szeroko stosowane zarówno w polityce, jak i psychologii. Jako doktryna polityczna, makiawelizm zakłada, że racja państwa jest głównym zadaniem w polityce. W tym celu dopuszcza się stosowanie wszelkich możliwych środków i technik przewodzenia. W psychologii zaś pojęcie makiawelizm określa pewny typ osobowości charakteryzujący się brakiem przejawiania uczuć wyższych oraz instrumentalnym traktowaniu innych. Wobec tego, makiaweliczny lider jest rozumiany jako osoba o przebiegłej i podstępnej strategii zachowania, która stosuje techniki manipulacji w celu osiągnięcia celów organizacyjnych i osobistych<sup>208</sup> oraz kieruje się mottem: „cel uświęca środki”. Taki lider skutecznie wywiera wpływ bez dylematów moralnych. Cechuje się brakiem zaufania do otoczenia, egocentryczną motywacją oraz negatywnym nastawieniem do ludzi i w związku z tym jest odporny na wpływ ze strony innych. Badania wykazały<sup>209</sup>, że u liderów pragmatycznych oraz liderów skierowanych na osiągnięcie własnych celów, przeważały cechy makiaweliczne. Natomiast liderzy ideologiczni, którzy akceptują znaczenie norm moralnych i wartości ludzkich, cechowali się najniższym poziomem makiawelizmu. Cechy i strategie makiaweliczne mogą być zaadaptowane przez charyzmatycznych liderów. Charyzmatyczni liderzy zaś mogą stosować elementy stylu makiawelicznego

---

<sup>202</sup> D.A. Nadler, M.L. Tushman, *Beyond ...*, s. 77–97.

<sup>203</sup> Ibidem, s. 77–97.

<sup>204</sup> J.D. Ford, L.W. Ford, *Logics of identity, contradiction, and attraction in change*, „Academy of Management Review” 1994, 19, s. 756–785.

<sup>205</sup> B.S. Pawar, K.K. Eastman, *The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination*, „Academy of Management Review” 1997, 22, s. 80–109.

<sup>206</sup> D.A. Nadler, M.L. Tushman, *Beyond ...*, s. 77–97.

<sup>207</sup> R.J. Deluga, *American presidential Machiavellianism. Implications for charismatic leadership and rated performance*, „The Leadership Quarterly” 2001, 12, s. 339–363, [za:] I. Pilch, *Przydatność właściwości makiawelicznych lidera w kierowaniu ludźmi*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, (red.) L. Golińska, B. Dudek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 135.

<sup>208</sup> I. Pilch, *Przydatność ...*, [w:] *Rodzina i praca ...*, s. 135.

<sup>209</sup> K. Bedell [i in.], *A historiometric examination of Machiavellianism and a new taxonomy of leadership*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2006, 12(4), s. 50–72, [za:] I. Pilch, *Przydatność właściwości makiawelicznych lidera w kierowaniu ludźmi*, [w:] *Rodzina i praca ...*, s. 135.

pod warunkiem, że posiadają wysoki poziom wewnętrznej kontroli i wysoką samoocenę<sup>210</sup>.

Przeciwieństwem do opisanych stylów jest przywództwo transformacyjne. Aktualnie to najbardziej rozpowszechniona teoria przywództwa, która jest określana w literaturze przedmiotu jako teoria „nowego paradygmatu” lub taktyka „nowego przywództwa”<sup>211</sup>. Ten styl przywództwa, wprowadzony przez J. Burnsa (1979) i dopracowany przez B.M. Bassa (1985) i B.J. Avolio (1988), uważa się za dalsze rozwinięcie przywództwa charyzmatycznego<sup>212</sup>. Wymiarami przywództwa transformacyjnego są:<sup>213</sup>

- „zidealizowany wpływ behawioralny”;
- „inspirująca motywacja”;
- „stymulująca intelektualizacja”;
- „indywidualne traktowanie” pracowników<sup>214</sup>.

Przywództwo transformacyjne określa lidera jako osobę, która:

- rozszerza i podnosi interesy pracowników, tworząc świadomość misji grupowej<sup>215</sup>;
- stymuluje zespoły do zabierania głosu i kwestionowania statusu quo, a następnie do spojrzenia na nowo z innej perspektywy i wspólnego szukania innowacyjnych rozwiązań problemu<sup>216</sup>
- jest otwarta na kontakt oraz udzielenie informacji zwrotnych;
- pełni funkcję mentora, czyli podnosi interesy zwolenników, poszerza ich horyzonty intelektualne oraz zachęca do podjęcia rozwoju osobistego w celu wzmocnienia zaangażowania pracowników do nadzwyczajnej pracy oraz osiągnięcia nadrzędnych celów<sup>217</sup>;

---

<sup>210</sup> I. Pilch, *Przydatność ...*, s. 137.

<sup>211</sup> A. Bryman, *Charisma and leadership in organizations*, Sage, London, 1992.

<sup>212</sup> B.N. Smith, R.V. Montagno, T.N. Kuzmenko, *Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2004, 10, s. 80–91.

<sup>213</sup> P.D. Harms, M. Credé, *Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2010, 17(1), s. 6.

<sup>214</sup> B.J. Avolio, D.A. Waldman, F.J. Yammarino, *Leading in the 1990s: The four's of transformational leadership*, „Journal of European Industrial Training” 1993, 15, s. 9–16.

<sup>215</sup> M.C.J. Caniëls, J.H. Semeijn, I.H.M. Renders, *Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work*, „Career Development International” 2018, 23(1), s. 60.

<sup>216</sup> N. Majeed [i in.], *Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Modeling Emotional Intelligence as Mediator*, „Management and Marketing. Challenges for the Knowledge Society” 2017, 12(4), s. 573.

<sup>217</sup> P.M. Podsakoff [i in.], *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*, „The Leadership Quarterly” 1990, 1(2), s. 107–142.

- jest dalekowzroczna i zdolna do przewidywania i wprowadzania zmian<sup>218</sup>;
- posiada dokładną wiedzę z zakresu poszczególnych elementów procesu realizacji zadań, jest w stanie podjąć ryzyko<sup>219</sup>.

Poza tym lider transformacyjny to inspirujący, odważny i błyskotliwy wizjoner<sup>220</sup>, pomagający zwolennikom na osiągnięcie wysokiej efektywności poprzez zapewnienie wizji i misji oraz posiadaną charyzmę. Charakterystycznymi cechami transformacyjnego stylu przywództwa są m.in.:<sup>221</sup> wiarygodność, sprawiedliwość i uczciwość, charyzma, optymizm, stanowczość, dążenie do doskonałości, umiejętność inspirowania i motywowania zespołu do pracy. Badania wykazały, że przywództwo transformacyjne wywołuje u zwolenników zaangażowanie<sup>222</sup>, zaufanie<sup>223</sup> i chęć tworzenia innowacji<sup>224</sup>. Przywództwo transformacyjne stało się zdecydowanie kluczowym stylem przywództwa we współczesnych organizacjach, pragnących wychodzić naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom klientów oraz dążącym do uczciwej rywalizacji konkurencyjnej.

Wspólnym elementem przywództwa charyzmatycznego i transformacyjnego jest zwiększenie poczucia własnej skuteczności zwolenników, inspirowanie i podnoszenie ich wewnętrznej motywacji, wzmocnienie stanu psychicznego<sup>225</sup>, jak również tworzenie ogólnej pozytywnej kultury organizacyjnej<sup>226</sup> oraz poczucia identyfikacji z misją organizacji<sup>227</sup>.

---

<sup>218</sup> H.S. Jung, H.H. Yoon, *The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel*, „International Journal of Hospitality Management” 2012, 31(2), s. 369–378.

<sup>219</sup> J.M. Howell, C.A. Higgins, *Champions of technological innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, 35, s. 317–341.

<sup>220</sup> T. Bui [i in.], *Transformational leadership and employees' perception of supply chain integration and organizational performance: The case of textile industry in Vietnam*, „Uncertain Supply Chain Management” 2021, 9, s. 160.

<sup>221</sup> D.N. den Hartog [i in.], *Culture Specific and Cross-culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?*, „Leadership Quarterly” 1999, 10(2), s. 219–256.

<sup>222</sup> G. Yukl, *Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention*, „Acad. Manag. Perspect.” 2012, 26(4), s. 66–85; A.B. Bakker, E. Demerouti, *Job demands–resources theory: taking stock and looking forward*, „J. Occup. Health Psychol.” 2017, 22(3), s. 273–285.

<sup>223</sup> K.T. Dirks, D.L. Ferrin, *Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice*, „Journal of Applied Psychology” 2002, 87, s. 611–628; D.I. Jung, C. Chow, A. Wu, *The role ...*, s. 525.

<sup>224</sup> A.A. Dhanhani, N.H. Abdullah, *The Impacts ...*, s. 3.

<sup>225</sup> L. Gumusluoglu, A. Ilsev, *Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation*, „Journal of Product Innovation Management” 2009, 26, s. 264–277; N. Paulsen [i in.], *Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change*, „Journal of Organizational Change Management” 2013, 26, s. 595–610.

<sup>226</sup> J. McColl-Kennedy, R.D. Anderson, *Impact of leadership style and emotions on subordinate performance*, „Leadership Quarterly” 2002, 13, s. 545–559.

<sup>227</sup> H. Khan [i in.], *Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model*, „Future Business Journal” 2020, 6(40), s. 10.

Opisane wybrane koncepcje stylów przywództwa są obecne we współczesnych organizacjach. Stopień ich stosowania przez młodych liderów został zbadany w ramach prac empirycznych. Wyniki tych badań zaprezentowano w rozdziale 5. rozprawy.

Wraz z postępem technologicznym i gospodarczym style przywództwa w organizacjach poddają się transformacji pod wpływem różnych czynników (zewnętrznych, personalnych oraz techniczno-organizacyjnych<sup>228</sup>), które ujawniają się poprzez wpływ globalizacji, rolę kultury organizacyjnej oraz wdrożenie nowej strategii. Wymuszają one wiele zmian w strukturze, procedurach, w sytuacjach decyzyjnych, cechach lidera i pracowników, ich oczekiwaniach i kwalifikacjach<sup>229</sup>.

### 1.5. Determinanty wyboru stylu przywództwa

Dla zrozumienia całego kontekstu związanego z wyborem stylu przewodzenia, warto najpierw wyjaśnić co składa się na istotę stylu przywództwa. Styl przywództwa jest ulokowany w kontekście społecznym, gdyż oddziałuje na zwolenników wykorzystując cechy osobowościowe. Determinantami cech osobowościowych są czynniki biologiczne, psychologiczne i kulturowe<sup>230</sup>. Znaczącym dla realizacji funkcji lidera jest temperament osobowości i jego charakter. Temperament jest rozumiany jako zespół formalnych i względnie stałych cech zachowania jednostki, która w pewnych parametrach czasowych wyraża swoją reakcję<sup>231</sup>, czyli temperament decyduje o czasie i sile reakcji osoby na sytuację. Do głównych cech temperamentu odnosi się orientacja, szybkość integracji oraz utrzymanie zachowania<sup>232</sup>. W kontekście przywódczym te cechy decydują o skuteczności lidera i jego powodzeniu wśród zwolenników. Powołując się na przyjęte w literaturze przedmiotu typy temperamentu, na potrzeby rozprawy wskazuje się cztery typy temperamentu zaproponowane przez Hipokratesa (460–370 p.n.e.) i Galena (131–200 n.e.): sangwinik, melancholik, choleryk i flegmatyk. Choleryk charakteryzuje się impulsywnością, pobudliwością oraz żywym i zmiennym usposobieniem. Melancholik wyróżnia się uczciwością, małą aktywnością i łagodnością w kontaktach

---

<sup>228</sup> P. Żukowski, R. Galla, *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, „Problemy Profesjologii” 2009, 1, Uniwersytet Zielonogórski, Polskie Towarzystwo Profesjologiczne. Muzeum Historii Polski, s. 22.

<sup>229</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie: jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008, s. 154.

<sup>230</sup> M. Jasińska, *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach” 2009, 83, s. 71.

<sup>231</sup> J.F. Terelak, *Psychologia menadżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 80.

<sup>232</sup> M.I. Posner, M.K. Rothbart, *Temperament and brain networks of attention*, [on-line] „Phil. Trans. R. Soc.” B 373:20170254, 2018, s. 1 <https://royalsocietypublishing.org/doi/epdf/10.1098/rstb.2017.0254> [dostęp: 25.06.2022].

interpersonalnych. Sangwinik, w przeciwieństwie do melancholika, jest energicznym, pobudliwym i mało wytrwałym w projektach długoterminowych. Flegmatyk z kolei cechuje się umiarkowaną pobudliwością, zdystansowaniem, większą wytrwałością oraz konsekwencją działań<sup>233</sup>. Ten podział można potraktować jako wskazówkę dla oceny stylu zachowania lidera oraz sposobu sprawowania przywództwa w określonej sytuacji.

Zagadnienia związane z przywództwem można także opisać poprzez trzy wzajemnie uzupełniające się grupy teorii:<sup>234</sup>

– teorie przywództwa oparte na cechach osobowości, zdolnościach i charakterze przywódców – poszukiwanie uniwersalnego zestawu cech, które są charakterystyczne przywódcom i są ich genetycznym atrybutem;

– teorie behawioralne – oparte na modelach skutecznych działań i zachowań przywódczych;

– teorie przywództwa sytuacyjnego, kierujące się ideą wpływu wielu czynników, w tym sytuacji i okoliczności skutecznego przywództwa.

Wybór stylów przywództwa zdeterminowany jest przez różne czynniki wewnętrzne (wiedzę, doświadczenie, umiejętności jak również wartości moralne i cechy charakteru) oraz zewnętrzne (profil organizacji, skład osobowy pracowników i inne). R. Kavanaugh i J. Ninemeier<sup>235</sup> są przekonani, że wybór stylu przywództwa determinują trzy następujące elementy: cechy liderów, cechy zwolenników oraz środowisko organizacyjne. Cechy rozumiane są jako wiedza, osobowość, wartości i doświadczenie, a środowisko – jako otoczenie lub warunki, które mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na działalność organizacji. Według A. Koźmińskiego<sup>236</sup> styl przywództwa koreluje z kierunkiem działalności organizacji oraz panującą kulturą organizacyjną, którą traktuje jako wyznacznik zasad władzy i współpracy oraz budowania pozycji lidera. Status jako determinantę wyboru stylu przywództwa opisuje S. Sauer<sup>237</sup>, który w wyniku badań udowodnił, że wiek, doświadczenie liderów i ich status socjalny i zawodowy warunkują przyjęty styl zachowania. Liderzy o wysokim statusie przyjmują styl partycypacyjny, u podstaw którego leży przekazywanie władzy zwolennikom. Liderzy

---

<sup>233</sup> J.H. Flaskerud, *Temperament and Personality: From Galen to DSM 5*, „Issues in Mental Health Nursing”, 2012, 33(9), s. 631.

<sup>234</sup> G. Biesok, J. Wyród-Wróbel, *Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2018, s. 45.

<sup>235</sup> R.R. Kavanaugh, J.D. Ninemeier, *Supervision in the Hospitality Industry*, (3<sup>rd</sup> ed.), The Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, Michigan 2001.

<sup>236</sup> A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2000, s. 427.

<sup>237</sup> S.J. Sauer, *Dlaczego menedżerowie z krótkim stażem powinni stosować ręczne sterowanie*, „Harward Business Review Polska” 2012, październik, s. 22.

zaś nie cieszący się dużym prestiżem wśród członków zespołów wykorzystują zazwyczaj styl nakazowy.

D. McGregor<sup>238</sup> był zdania, że styl przywództwa jest formowany metodą prób i błędów w oparciu o dotychczasowe doświadczenie. W związku z tym uważa się, że każdy przywódca zawsze ma w zanadrzu dwa style przywództwa: potencjalny i rzeczywisty. Potencjalny styl określa się jako teoretyczny zrationalizowany wzorzec zachowania lidera w organizacji, który jest kształtowany przez zespół poglądów i przekonań lidera na temat mechanizmów zachowania zwolenników. Rzeczywisty styl zaś jest sformowany w praktyce i rozumiany jako zespół metod, technik i narzędzi realnie stosowanych przez lidera w stosunku do zwolenników<sup>239</sup> oraz sposób realizacji założonych celów, zadań i warunków działań. Transformacja stylu potencjalnego w styl rzeczywisty odbywa się pod wpływem wielu zmiennych m.in.:<sup>240</sup>

– „czynników zewnętrznych” (preferowany styl przewodzenia zwierzchników, poziom zaufania zwolenników, stopień rozpiętości i zasięgu kierowania);

– „czynników personalnych” (poziom samodyscypliny zwolenników i odpowiedzialności członków zespołu, luka kwalifikacyjna między liderem a zwolennikiem, intencja i szczerść podwładnych, poziom rozbudzenia potrzeb pozamaterialnych u podwładnych oraz współdecydowania);

– „czynników technicznych i organizacyjnych” (ergonomiczne warunki pracy zespołu, techniczne możliwości nadzorowania pracy zespołu oraz poziom zmienności warunków pracy).

Wybór konkretnych zachowań przywódczych warunkują czynniki o różnej podstawie (rys. 6).

**Rysunek 6. Czynniki wpływające na wybór stylu przywództwa**



Źródło: opracowanie własne.

<sup>238</sup> M. Mroziwski, *Style ...*, s. 56.

<sup>239</sup> P. Żukowski, R. Galla, *Style ...*, s. 22.

<sup>240</sup> I. Oleaszewska-Porzycka, *Problematyka stylów zarządzania w kontekście funkcjonowania instytucji bibliotecznych. Definicje i klasyfikacje*, „Zarządzanie Biblioteką” 2015, 1(7), s. 33.

Determinanty wyboru stylu przywództwa mogą występować po stronie różnych uczestników, biorących bezpośredni i pośredni udział w funkcjonowaniu organizacji, w tym:

- po stronie lidera<sup>241</sup> – wiek, płeć, wykształcenie, doświadczenie, cechy osobowościowe;
- po stronie zwolenników<sup>242</sup> – cechy osobowościowe, chęć podejmowania odpowiedzialności i pragnienie swobodnego działania, identyfikacja własnej osoby z celami organizacji, posiadanie właściwych kompetencji;
- po stronie organizacji<sup>243</sup> – struktura organizacyjna np. struktura hierarchiczna lub liniowa;
- po stronie środowiska organizacyjnego – kultura organizacyjna i style przywództwa stosowane przez liderów wyższego szczebla;
- z uwagi na czynniki sytuacyjne<sup>244</sup> – rodzaj i stopień skomplikowania problemu, warunki czasowe, społeczne, gospodarcze, polityczne i kulturowe.

Jak wspomniano w punkcie drugim dotyczącym czynników wyboru stylu występujących „po stronie zwolenników”, istotną rolę w kwestii wyboru stylów przywództwa odgrywają również wrodzone lub nabyte cechy przywódcze zaprezentowane w tabeli 8.

**Tabela 8. Cechy przywódcze**

Cecha	Charakterystyka
Inteligencja	Pomaga kierownikowi zrozumieć złożoność i rozwiązywać problemy.
Wiedza i doświadczenie	Umożliwia podjęcie dobrych decyzji oraz sposobu sprawnego i skutecznego działania.
Dominacja	Pomaga wpłynąć na pracowników, aby osiągnęli cele organizacji.
Wiara i pewność siebie	Przyczynia się do efektywnego wpływania na pracowników i do kontynuowania wysiłków, gdy napotka przeszkody i trudności.
Wewnętrzna dyscyplina	Pomaga w sprawnym prowadzeniu spraw oraz dyscyplinowaniu zespołu.
Wysoki poziom energii	Pomaga w radzeniu sobie z wieloma wyzwaniami, którym kierownik musi stawić czoła.
Tolerancja stresu	Pomaga w uporaniu się z niepewnością i podejmowaniem trudnych decyzji.
Prawość i uczciwość	Pomaga zachować się etycznie, zyskać zaufanie podwładnych oraz dodać pewności siebie.
Dojrzałość emocjonalna	Pomaga unikać działań pochopnych, panować nad odczuciami, ułatwia przyznanie się do błędu.

<sup>241</sup> J. Szydło, U. Widelska, *Płeć jako determinanta zachowań przywódczych w organizacji*, [w:] *Człowiek w organizacji* (red.) I. Stańczyk, S. Twaróg, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, wyd. I, Kraków 2018, s. 51.

<sup>242</sup> I. Oleaszewska-Porzycka, *Problematyka ...*, s. 33.

<sup>243</sup> M. Mroziewski, *Style ...*, s. 48.

<sup>244</sup> *Ibidem*, s. 48.

Cecha	Charakterystyka
Odwaga	Wspiera w podejmowaniu decyzji i skutecznym postępowaniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie N. Czendlik, *Spoleczne aspekty zarządzania – przywództwo i metody zarządzania w firmach zagranicznych na terenie powiatu cieszyńskiego* (praca dyplomowa magisterska), Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2016, [za:] J. Wyród-Wróbel, G. Biesok, *Przywódca zdaniem swej organizacji – podsumowaniu wyników badań*, „Marketing i Rynek” 2018, 9, s. 1029–1030; E. Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 2013, s. 42.

Analiza czynników determinujących wybór stylu przywództwa skłania ku wnioskowi, że teoretyczne style przewodzenia w postaci „czystej” są rzadko spotykane<sup>245</sup>. Skuteczni liderzy „są elastyczni i potrafią dostosować swój styl przywództwa do sytuacji”<sup>246</sup>, co potwierdza sytuacyjny model przywództwa K. Blancharda i P. Herseya (*vide* podrozdział 1.4.). Zachowanie lidera ma być dopasowane do wymogów stosowanych przez bliższe i dalsze otoczenie. Teoria sytuacyjna jednocześnie zakłada, że styl lidera zależy od dojrzałości zwolenników. Wobec tego lider ma dokonywać szczegółowej analizy kompetencji i zaangażowania członków zespołu oraz ich zdolności i chęci wykonania zadania, czyli gotowości do działania. Dlatego według Z. Ratajczak styl przywództwa stanowi złożony kompleks relacji między zachowaniem lidera, jego atrybutami, specyfiką zespołu a zewnętrzną sytuacją<sup>247</sup>. Styl, jako kategoria przywództwa, determinuje wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które zostały opisane w tym rozdziale. Na rysunku 7. opisane czynniki zostały przedstawione w graficznej formie.

**Rysunek 7. Determinanty wyboru stylu liderów**



Źródło: opracowanie własne na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu.

<sup>245</sup> M. Jasińska, *Styl ...*, s. 69–85; P. Żukowski, R. Galla, *Style ...*, s. 23–24.

<sup>246</sup> K. Blanchard, *Przywództwo ...*, s.105.

<sup>247</sup> J. Pens, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 148.



Jak wynika z rysunku 7. złożoność kategorii stylu stawia przed liderami wymagania w zakresie posiadanej wiedzy, umiejętności, doświadczenia oraz elastyczności w relacjach ze zwolennikami.

Styl lidera jest często poruszonym zagadnieniem w literaturze. Wiąże się to z tym, że warunkuje on sukcesy, zmiany i skuteczność działania. Skuteczność to kategoria, którą można przedstawić w porównaniu z brakiem skuteczności. Tak więc według T. Kotarbińskiego „nieskuteczny jest wszelki i tylko taki czyn, który ani nie osiąga celu, ani jego osiągnięcia nie umożliwia, ani nie ułatwia; innymi słowy – do celu nie przybliża”<sup>248</sup>. Skuteczność natomiast jest rozumiana jako działania obejmujące produktywność, satysfakcję i zaangażowanie zwolenników<sup>249</sup>. Pojęcie skuteczność i efektywność często stosuje się zamiennie. Jednak te pojęcia nie mogą być utożsamione. Skuteczność (ang. *effectiveness*) wywodzi się od słowa skutek oraz rozumie się jako „dający pożądane wyniki”<sup>250</sup>. Efektywność (ang. *efficiency*) z kolei jest ilorazem nakładu i wypracowanym rezultatem oraz tłumaczy się jako dający dobre wyniki<sup>251</sup> pracy. Zgodnie z S.R. Stogdill’em skuteczność bazuje się na pewnych zasadach i regułach, do których odnosimy m.in. równość, uczciwość, sprawiedliwość, spójność wewnętrzną i prawość<sup>252</sup>. Skuteczny przywódca skupia się na „zadaniach priorytetowych dla organizacji”<sup>253</sup> ma kierować się pewnymi zasadami, takimi jak: „realność celów i zaplanowanych zmian, wytrwałość na drodze dążenia do sukcesu, sprawiedliwość wobec zwolenników i społeczeństwa w szerokim rozumieniu, różnorodność środowiska organizacji oraz zaradność, która polega na właściwym przewodzeniu w celu zapewnienia wysokiej

---

<sup>248</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1973, [za:] S. Drelich, *Polityka jako „dobra robota”*, czyli podstawy skutecznego przywództwa, „Logos i ethos” 2019, 1(49), s. 191.

<sup>249</sup> A. Bryman, *Leadership and Organizations*, Routledge Library Editions: Organizations, Theory & Behavior, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2015, s. 3.

<sup>250</sup> *Słownik Języka Polskiego*, PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/skuteczno%C5%9B%C4%87.html> [dostęp: 06.08.2022].

<sup>251</sup> *Słownik Języka Polskiego*, PWN, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/efektywno%C5%9B%C4%87.html> [dostęp: 06.08.2022].

<sup>252</sup> S.R. Covey, *Zasady ...*, s. 14.

<sup>253</sup> J.A. Maciariello, *Rok ...*, s. 344.

jakości wykonywania zadań przez zwolenników”<sup>254</sup>. U podstaw skuteczności lidera leżą cztery źródła: <sup>255</sup>

- poziom władzy w organizacji oraz poziom wpływu lidera;
- sposób oddziaływania lidera na zwolenników;
- cechy osobiste;
- sytuacja lidera.

Przesłankami skutecznego i efektywnego przywództwo są kompetencje<sup>256</sup> liderów, które według T. Rostkowskiego oznaczają „wszelkie cechy pracowników, które używane i rozwijane w procesie pracy [i które] prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”<sup>257</sup>. To są „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”<sup>258</sup> „w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa”<sup>259</sup>. Literatura przedmiotu przedstawia wiele klasyfikacji kompetencji, dzieląc je m.in. na organizacyjne, zawodowe i standardowe<sup>260</sup>; lub uniwersalne, zawodowe i kwalifikacje osób zajmujących średni i wysoki szczebel zarządzania<sup>261</sup>. W aktualnych czasach liderzy muszą posiadać kompetencje, które opierają się o „inteligencję emocjonalną, umiejętność podejmowania trudnych, często szybkich decyzji, intuicyjne myślenie, umiejętności adaptacji do nowych warunków”<sup>262</sup>.

---

<sup>254</sup> J.M. Michalak, *Przywództwo edukacyjne w budowaniu potencjału szkoły*, [w:] M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010, [za:] M.B. Zaborniak, *Przywództwo edukacyjne*, [w:] *Dyrektor szkoły w procesie zarządzania oświatą*, (red.) K. Gawroński, M. Kwiatkowski, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki specjalnej, Warszawa 2019, s. 168.

<sup>255</sup> S. Sarin, G.C. O'Connor, *First among Equals: The Effect of Team Leader Characteristics on the Internal Dynamics of Cross-Functional Product Development Teams*, „Journal Product Innovation Management” 2009, 26, s. 189.

<sup>256</sup> A. Bieńkowska, M.W. Brol, *Zarządzanie przez kompetencje*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, (red.) M. Hopeja, Z. Kralas, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 174.

<sup>257</sup> T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami w UE*, [w:] *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, (red.) M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 40.

<sup>258</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 46.

<sup>259</sup> A. Orlińska-Gondor, *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, (red.) L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006 s. 169.

<sup>260</sup> J. Bugaj, *Kluczowe kompetencje sprzedawcy: przypadek przedstawiciela medycznego*, „Problemy Zarządzania” 2012, 10/1(1), s. 40–41.

<sup>261</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. III rozszerzone i zaktualizowane, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, [za:] J. Bugaj, A. Witek, *Rezyliencja jako element modelu kompetencji menedżera do zarządzania kryzysem*, „Kolegium Zarządzania i Finansów” 2022, Zeszyty Naukowe 184, s. 12.

<sup>262</sup> A. Rakowska, *Kryzysowe przywództwo, czyli kompetencje menedżerskie niezbędne w trudnych czasach*, „Organizacja i Zarządzanie” 2011, 2(14), s. 15.

To warunkuje skuteczność działań przywódczych, które umożliwiają skuteczne działanie zwolenników i organizacji. Wobec tego umiejętność pokierowania osobistym stylem przywództwa jest kluczowym elementem skuteczności praktyki przywództwa.

Podsumowując pierwszy rozdział warto podkreślić, że przywództwo jest zagadnieniem obszernym i wielowątkowym. Znajduje swoje miejsce we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji. W celu zrozumienia kategorii przywództwa zostały m.in. przeanalizowane zagadnienia związane z paradygmatami przywództwa, które dają historyczny zarys ewolucji przywództwa, przedstawiono wybrane koncepcje teorii przywództwa, określono determinanty wpływające na podjęcie statusu lidera i wyboru stylu przywództwa, a także określono miejsce przywództwa we współczesnych organizacjach działających w warunkach turbulentnych zmian i dużej niepewności. Zasadność omówionego zagadnienia jest o tyle ważna, że przywództwo, jak również styl zachowania liderów, stanowią podstawową składową na drodze do osiągnięcia zamierzonych celów w organizacjach<sup>263</sup>.

W drugim rozdziale przedstawiono analizę dorobku naukowego w zakresie modeli pokoleń pracowników, ich wartości, potrzeby i oczekiwania wobec pracodawcy, jak również zaprezentowano zagadnienia dotyczące różnorodności pokoleniowej.

---

<sup>263</sup> A. Boukis, C. Koritos, L.L. Daunt, A. Papastathopoulos, *Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style*, "Tourism Management, Gadjah Mada International Journal of Business" 2020, 22(3) (September-December), s. 251.

## Rozdział 2. MŁODZI LIDERZY W KRYTYCZNEJ ANALIZIE PODMIOTU BADAŃ

W tym rozdziale przeanalizowano zagadnienia dotyczące pokoleń na rynku pracy. Na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu charakterystyce poddano Pokolenie Veterans, Baby Boomers, pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie Z<sup>264</sup>. Szczególna uwaga została poświęcona obszarom związanych z wartościami, potrzebami i oczekiwaniami zawodowymi młodego pokolenia liderów (pokolenia Y i pokolenia Z). W rozdziale również poruszono temat różnorodności pokoleniowej, co stanowi wyzwanie dla młodych liderów oraz ich organizacji.

### 2.1. Modele pokoleń i ich charakterystyka

Zachodzące na przełomie XX i XXI w. zmiany technologiczne, gospodarcze i społeczno-kulturowe skłoniły świat nauki do przeprowadzenia pogłębionych badań w obszarze różnic pokoleniowych. Wyniki tych badań wskazywały m.in. na występowanie korelacji między zdefiniowanymi postawami społecznymi a wiekiem członków grupy badanej<sup>265</sup>. W literaturze przedmiotu poświęconej modelom pokoleniowym, za wiodące kryterium charakteryzujące dane pokolenie, przyjmuje się kryterium daty urodzenia. Taki podział jest jednak niejednoznaczny. Soczewką, poprzez którą można analizować pokolenia, jest dodatkowe kryterium wspólnego czasu (epoki) i zajmowanej przestrzeni w przełomowych wydarzeniach historycznych<sup>266</sup>, gospodarczych i społecznych oraz jakości życia w czasie dorastania<sup>267</sup>. Te czynniki nadają pokoleniom tzw. osobowości zbiorowej<sup>268</sup>.

Pokolenie zatem można zdefiniować jako zbiorowość ludzi, która jest ukształtowana przez wspólne doświadczenia życiowe oraz główne wydarzenia historyczne<sup>269</sup>, co odróżnia ich w sposób widoczny od innych grup swoją postawą,

---

<sup>264</sup> E. Parry, P. Urwin, *The Evidence Base for Generational Differences: Where Do We Go from Here?*, "Work, Aging and Retirement" 2017, 3(2), s. 140.

<sup>265</sup> Ibidem, s. 140.

<sup>266</sup> H.M. Griese, *Socjologiczne teorie młodzieży*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 1996, [za:] J. Gajda, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, 491, s. 160.

<sup>267</sup> M. Zielińska, D. Szaban, *Metodologiczne problemy w badaniach pokoleń. Wybrane zagadnienia*, „Rocznik lubuski” 2011, t. 37, cz. 2, s. 34, 38.

<sup>268</sup> M. McCrindle, *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, 3<sup>rd</sup> ed., McCrindle Research, Bella Vista 2014, s. 2.

<sup>269</sup> *Encyklopedia popularna PWN*, PWN, Warszawa 2011, s. 793.

światopoglądem i wspólnym punktem widzenia<sup>270</sup>. Z tej definicji wynika, że pokolenie jest kategorią złożoną i wielowymiarową, łączącą perspektywy indywidualne, instytucjonalne i społeczne. Często jest również charakteryzowane jako kategoria subiektywna i relacyjna, ponieważ opiera się na nieuświadomionej przynależności do wspólnoty rówieśniczej<sup>271</sup>. Warto zauważyć, że w literaturze przedmiotu obok pojęcia pokolenie często występuje pojęcie generacja. Generacja jest rozumiana jako grupa osób urodzona w jednym czasie z pominięciem kontekstu wspólnoty i doświadczenia<sup>272</sup>. Z uwagi na to, że to są pojęcia odmienne, nie będą one stosowane zamiennie w dalszej części pracy.

Klasyfikacja pokoleń na rynku pracy nie jest jednoznaczna. W różnych źródłach literaturowych przedstawiono ją z kilkurocznym odchyleniem<sup>273</sup>. Powodem temu jest m.in. fakt, że osoby urodzone rok po roku, zazwyczaj wykazują podobne cechy, sposób postępowania i światopogląd<sup>274</sup>. Na potrzeby rozprawy doktorskiej przyjęto najbardziej rozpowszechnione podejście w tym zakresie, gdzie grupa pokoleniowa została wyodrębniona na podstawie roku urodzenia<sup>275</sup>. Tym samym w tabeli 9. przedstawiono klasyfikację pokoleń z wyszczególnieniem ich nazw zasadniczych i alternatywnych.

**Tabela 9. Pokolenia w miejscu pracy – linia czasowa**

Nazwa pokoleń	Alternatywna nazwa pokoleń	Rok urodzenia	Wiek w 2021 r.
Pokolenie Veterans	Radio Babies, The Silent Generation, tradycjoniści, budowniczy, ciche pokolenie	1925–1942	79–96 lat
Pokolenie Baby Boomers	Pokolenie wyżu demograficznego, pokolenie BB	1943–1960	61–78 lat
Pokolenie X	Baby buster, pokolenie przełomu, pokolenie globalne, pokolenie sukcesu	1961–1980	41–60 lat

<sup>270</sup> J. Garewicz, *Pokolenie jako kategoria socjofilozoficzna*, „Studia Socjologiczne” 1983, 1, s. 78.

<sup>271</sup> M. Andrejczuk, *Prekariat a „pokolenie Y” – Zjawisko prekaryjności młodych pracowników*, „Kultura i Rozwój” 2017, 2(3), s. 53.

<sup>272</sup> K. Poręba, *Czas pokoleń. Pokolenia literackie i tożsamość ponowoczesna*, „Śląskie Studia Polonistyczne” 2019, 1(13), s. 277.

<sup>273</sup> D. Kuczerska, K. Smoąg, *Oferty pracy a oczekiwania potencjalnych pracowników z pokolenia Y i Z*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, 31, s. 136.

<sup>274</sup> M. Meeks [i in.], *Deep vs surface learning: an empirical test of generational differences*, „Int. J. Educ. Res.” 2013, 1(8), s. 3.

<sup>275</sup> M.L. Urick, E.C. Hollensbe, G.T. Fairhurst, *Differences in understanding generation in the workforce*, „Journal of Intergenerational Relationships” 2017, 15(3), s. 221–240.

Nazwa pokoleń	Alternatywna nazwa pokoleń	Rok urodzenia	Wiek w 2021 r.
Pokolenie Y	Millennials, Net generation, Echo boomers, pokolenie Why, pokolenie poszukująca, i-gereracja, pokolenie iPoda	1981–1994	27–40 lat
Pokolenie Z <sup>276</sup>	Pokolenie C-connected, pokolenie multitasking, Digital Natives	1995–2009	poniżej 27 lat
Pokolenie Alfa	–	2010–obecni	poniżej 11 lat

Objaśnienie: symbol kreska (–) oznacza, że nazwa nie występuje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Bencsik, G. Horváth-Csikós Gabriella, T. Juhász, *Y and Z Generations at Workplaces*, „Journal of Competitiveness” 2016, 6(3), s. 92; M. Andrejczuk, *Prekariat a „pokolenie Y” – Zjawisko prekaryjności młodych pracowników*, „Kultura i Rozwój” 2017, 2(3), s. 54; H.A. Singh, *Challenges and Issues of Generation Z*, “IOSR Journal of Business and Management” 2014, 16(7), Ver. I, July, s. 59; M. Baran, M. Kłos, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, 5, s. 924; J.V. den Bergh, M. Behrer, *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y*, Wydawnictwo Edgard, Warszawa 2012, s. 21; Ch. Espinoza, J. Schwarzbart, *Milenialsi zarządzają*, PWN, Warszawa 2018, s. 77.

W tabeli 9. wskazuje się na pięć kohort pokoleniowych, które są właściwe dla polskiego rynku pracy<sup>277</sup> i obejmują okres od czasów międzywojennych do chwili obecnej. Pokolenie Baby Boomers, pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie Z aktualnie mają ugruntowaną pozycję na rynku pracy<sup>278</sup>. Za kilka lat uaktywni się zawodowo również pokolenie Alfa, które jako najmłodsze i jeszcze niezbadane, zostało ujęte w tabeli 9., natomiast nie jest analizowane w niniejszej pracy. Dokładną charakterystykę pokoleń zaprezentowano w dalszej części rozdziału.

*Pokolenie Veterans* to osoby urodzone w latach 1925–1942. Jest to pokolenie, które przeżyło II wojnę światową i doświadczyło jej konsekwencji. Trudne, często dramatyczne sytuacje życiowe ukształtowały specyficzne dla tej grupy ludzi wartości, które bezpośrednio nawiązują do ojczyzny, rodziny, wiary i tradycji<sup>279</sup>. Pokolenie to charakteryzuje wytrwałość, gotowość do ciężkiej pracy, lojalność oraz oszczędność nawet w czasach ustabilizowanej gospodarki. W przeciwieństwie do następnych pokoleń (Y, Z) przedstawiciele Veterans są lojalni wobec kraju, przywiązani do miejsca zamieszkania oraz miejsca pracy. Doceniają stabilność i pewność zatrudnienia

<sup>276</sup> *Generation Z i Millennials Collide w pracy* – Raport, 2017, Randstad, [http://experts.randstadusa.com/hubfs/Randstad\\_GenZ\\_Millennials\\_Collide\\_Report.pdf](http://experts.randstadusa.com/hubfs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf) [dostęp: 13.09.2017].

<sup>277</sup> E. Parry, P. Urwin, *The Evidence ...*, s. 140.

<sup>278</sup> K. Czyczerska, A. Ławnik, E. Szlenk-Czyczerska, *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z*, „Rozprawy Społeczne” 2020, t. 14, nr 3, s. 108.

<sup>279</sup> Ch. Espinoza, P. Miller, C. Betaman, C. Garbett, *Milenialsi ...*, s. 45.

w organizacji. Wskutek ukształtowanych poglądów, nawyków i przyzwyczajzeń, często wykazują nietolerancyjność i brak elastyczności<sup>280</sup>. Przedstawiciele Pokolenia Veterans na stanowiskach kierowniczych preferują styl autokratyczny, oparty na lojalności wobec organizacji, określonej hierarchii z formalnymi relacjami oraz szacunkiem do autorytetu<sup>281</sup>. W przeciwieństwie do następnych pokoleń, Pokolenie Veterans, ze względu na swoistą bierność w obszarze kreowania głębokich zmian społecznych i ekonomicznych, nazywane jest również „cichym pokoleniem”.

*Pokolenie Baby Boomers (BB)* to pokolenie wyżu demograficznego, urodzone w latach 1943–1960. Z uwagi na ówczesne wydarzenia społeczno-kulturowe, gospodarcze czy polityczne, doświadczyło ono wzrost aktywności biorąc udział m.in. w ruchach na rzecz praw człowieka oraz wolności osobistej. Przedstawiciele tego pokolenia charakteryzują się indywidualizmem, elastycznością, gotowością do współpracy oraz skłonnością do rywalizacji<sup>282</sup>. Badanie przeprowadzone przez zespół Dabovali dowodzi, że u BB występuje wyższy niż u innych pokoleń poziom zaangażowania w sprawy organizacji<sup>283</sup> oraz wyższy poziom optymizmu i myślenia własnymi kategoriami bez akceptacji zdania innych<sup>284</sup>. Pracownicy pokolenia BB częściej skupiają się na procesach niż na celach organizacji. Duży odsetek przedstawicieli tego pokolenia posiada wykształcenie podstawowe, co w pewnym stopniu determinuje ich kompetencje oraz potencjał i/lub chęć do dalszego rozwoju<sup>285</sup>. W związku z tym BB są przywiązani do miejsca pracy i stosunkowo rzadko w ciągu całego życia zawodowego decydują o jej zmianie. Członkowie pokolenia BB wysoko cenią status obejmowanego stanowiska, postrzegając go w kontekście własnej wartości jako człowieka. Młodszy przedstawiciele pokolenia BB aktualnie nadal są aktywni zawodowo, co wynika z tego, że cenią sobie możliwość utrzymania stosunku pracy z pracodawcą. Poza tym, posiadając duże doświadczenie nadal pragną czuć się potrzebni na rynku pracy. W porównaniu

---

<sup>280</sup> M. Rossa, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie w kontekście specyfiki poszczególnych generacji*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach*, (red.) M. Lisiński, J. Dzieńdziora, Wydawnictwo Naukowe Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2016, s. 15.

<sup>281</sup> A. Al-Asfour, *Strategies for leadership styles for multi-generational workforce*, „Journal of Leadership, Accountability and Ethics” 2014, 11(2), s. 60.

<sup>282</sup> Ch. Espinoza, P. Miller, C. Betaman, C. Garbett, *Milenialsi ...*, s. 47.

<sup>283</sup> E.P. Heyns, E.R.B. Eldermire, H.A. Howard, *Unsubstantiated Conclusions: A Scoping Review on Generational Differences of Leadership in Academic Libraries*, „The Journal of Academic Librarianship” 2019, 45(5), s. 2.

<sup>284</sup> J. Kliombka-Jarzyna [i in.], *Pokolenia ...*, s. 28.

<sup>285</sup> *Ibidem*, s. 24.

z młodszymi pokoleniami uprawianie wolnych zawodów nie jest atrakcyjne dla pokolenia BB.

*Pokolenie X* to osoby urodzone po 1960 r. oraz dorastające w okresie kryzysu gospodarczego lat 70. XX w. Pokolenie X rozwijało się „w czasach kryzysu tradycyjnych instytucji, głębokich przeobrażeń struktury społecznej, wzrastającej roli konsumpcji i mediów w życiu społeczeństwa i jednostki<sup>286</sup>”. Przedstawiciele tego pokolenia, ze względu na wymagającą pracę, rozwój oraz nabycie nowych kompetencji, często wpadają w pułapkę wykonywania nieatrakcyjnych, żmudnych i rutynowych czynności zawodowych. Jako świadkowie transformacji polskiej gospodarki, doświadczyli możliwości rozwoju zawodowego w pojawiających się na polskim rynku organizacjach międzynarodowych. Pokolenie X wykazuje wysoki poziom nietolerancji dla biurokracji i hierarchii<sup>287</sup>, jest cyniczne wobec status quo i dąży do ustanowienia poczucia wspólnoty w swoich organizacjach. Pracodawcy cenią pracowników pokolenia X za ich kreatywność, elastyczność, globalne myślenie, rzetelność w realizacji zadań oraz świadomość roli współpracy w realizacji celów<sup>288</sup>. Aktualnie przedstawiciele tego pokolenia to osoby aktywne zawodowo, godne zaufania i posiadające bogate doświadczenie. Pełniąc funkcje kierownicze często stosują klasyczne style zarządzania oraz niejednokrotnie przyjmują role przywódców z powodów altruistycznych<sup>289</sup>. Osiągnięcia zawodowe przedstawiciele pokolenia X są determinowane innowacyjnością, wyzwaniem oraz charakteryzują się skrupulatnym podejściem w planowaniu i realizacji zadań. Mają potrzebę wspólnego dbania o bezpieczeństwo i stabilizację organizacji. Dążą do autonomii, cenią poczucie wolności i mobilności w szerokim tego słowa znaczeniu. Proces komunikacji wewnętrznej w organizacji postrzegają przez pryzmat wydawania poleceń oraz delegowania zadań i uprawnień. Cechami negatywnymi pracowników pokolenia X są: brak konsekwencji w działaniu, nieufność wobec przełożonych i pracowników, niecierpliwość, sceptycyzm oraz pesymistycznie nastawienie do błędów organizacji, często odbieranych przez nich jako indywidualne porażki<sup>290</sup>.

---

<sup>286</sup> R. Bomba, *Pokolenie X*, 2009, <http://rbomba.pl/archives/102> [dostęp: 21.08.2022].

<sup>287</sup> E.P. Heyns, *Unsubstantiated ...*, s. 2.

<sup>288</sup> A. Stosik, A. Leśniewska, *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2015, nr 39, t. 3, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015, s.186.

<sup>289</sup> M. Salahuddin, *Generational differences impact on leadership style and organizational success*, „Journal of Diversity Management” 2010, 5(2), s. 1–6.

<sup>290</sup> J. Kliombka-Jarzyna [i in.], *Pokolenia ...*, s. 29.



*Pokolenie Y (Millenialsi)* to osoby urodzone po 1980 r. oraz dorastające w czasach rewolucji technologicznej i w erze globalizacji. Tym samym jest to pokolenie bardziej zaawansowane technologicznie niż jego poprzednicy. W szybki i łatwy sposób zdobywają informacje oraz chętnie poznają nowe zagadnienia. To pokolenie osób elastycznych, otwartych na zmiany w życiu prywatnym jak i zawodowym, wymagających dużo w stosunku do siebie i od otoczenia. Millenialsi są towarzyscy i zorientowani na równowagę między życiem zawodowym i prywatnym, więc cenią kontakty interpersonalne. Mają wrodzoną potrzebę dostrzegania sensu wykonywanej pracy, dlatego cechują się zaangażowaniem w działania społecznie użyteczne, jednocześnie unikają długofalowych zobowiązań w miejscu pracy oraz niechętnie podporządkowują się regułom organizacyjnym. Oczekują warunków pracy, które pozwolą im na realizowanie pasji i to stanowi jedną z ważniejszych wartości w życiu przedstawicieli pokolenia Y<sup>291</sup>. W związku z tym czasami są roszczeniowi wobec pracodawcy<sup>292</sup>, a obowiązki służbowe postrzegają przez pryzmat możliwości realizacji własnych celów życiowych oraz nabycia prestiżu. Charakteryzują się otwartością w kontaktach społecznych i zawieraniem przyjaźni. Posiadają wysoki poziom wrażliwości na społeczne konsekwencje własnych decyzji. Aktualnie pokolenie Y aktywnie wchodzi w obszary zarządzania organizacją. Mimo niezbyt bogatego doświadczenia oraz kompetencji, które tradycyjnie są kojarzone ze stanowiskami kierowniczymi<sup>293</sup>, to ambitne pokolenie dąży do awansu oraz pełnienia ról przywódczych. W 2020 r. pokolenie Y stanowiło około 75% siły roboczej<sup>294</sup> w skali globalnej.

*Pokolenie Z* to osoby urodzone po 1994 r., czyli w czasach gospodarki kapitalistycznej, dobrobytu i rozkwitu technologicznego. W pewnym sensie to pokolenie określa się jako uprzywilejowane, z uproszczoną ścieżką wejścia w świat. Aktualnie przedstawiciele tego pokolenia zasilają polski i europejski rynek pracy oraz poznają specyfikę wybranych zawodów. Jest to pokolenie najlepiej wykształconych oraz mocno

---

<sup>291</sup> J. Samul, U. Kobylińska, E. Rollnik-Sadowska, *Postrzeganie kariery zawodowej na tle innych wartości. Młodzi na rynku pracy, Zarządzanie Zasobami ludzkimi* 2018, 1(120), s. 92.

<sup>292</sup> D. Majka-Rostek, *Pokolenie Y i jego wizerunki*, [w:] *O różnorodności kulturowej w monokulturowej Polsce*, (red.) P. Żuk, P. Żuk, Oficyna Naukowa, Warszawa 2014, s. 150.

<sup>293</sup> A. Al-Asfour, *Strategies ...*, s. 65.

<sup>294</sup> J. Pietraszko, *Kluczowe trendy w rozwoju przywództwa*, 2015 <http://www.okti.pl/zarzadzanie/kluczowe-trendy-w-rozwoju-przywodztwa> [dostęp: 1.12.2019].

ukształtowanych globalnie<sup>295</sup> pracowników. Ich ambicja, odwaga, inicjatywność<sup>296</sup> i nieszablonowe myślenie były impulsem do działań w czasie pandemii COVID-19<sup>297</sup>. Właściwa im otwartość na świat jest wspierana biegłą znajomością języków obcych i swobodnym posługiwaniem się innowacyjnymi technologiami. Wobec tego chętnie nawiązują kontakty z przedstawicielami innych kultur oraz biorą udział w dyskusjach na portalach społecznościowych<sup>298</sup>. W związku z tym, młodzi pracownicy charakteryzują się dużą mobilnością, wielozadaniowością i poszukiwaniem różnorodności. Mimo to są pragmatyczni oraz oczekują dobrego planowania oraz konstruktywnej informacji zwrotnej<sup>299</sup>. Pokolenie Z, w oparciu o ciągły dostęp do informacji, jest skłonne do powierzchownego uczenia się, co z kolei przekłada się na powierzchowną analizę problemu i pochopnych wniosków. Młodzi pracownicy są świadomi swoich wad i chętnie angażują się w dialog i pracę grupową<sup>300</sup>, aby móc uczyć się od starszych pokoleń. Osoby należące do pokolenia Z wyróżniają się umiejętnością posługiwania najnowszymi technologiami, a e-rzeczywistość jest dla nich wygodnym miejscem pracy<sup>301</sup>. Z uwagi na częste przebywanie w świecie wirtualnym, preferują wymianę informacji za pośrednictwem kanałów pośrednich, wykazując tym samym pewne deficyty w porozumiewaniu się bezpośrednim. Zakłócenia komunikacyjne (inaczej zwane barierami komunikacyjnymi), które mogą doświadczać przedstawiciele tego pokolenia, negatywnie wpływają na wydajność pracowników, ich stan emocjonalny oraz ogólną atmosferę w organizacji. Przyczyny powstania barier komunikacyjnych w kontaktach z pokoleniem Z mają rozbudowany charakter i mogą pojawiać się na różnych poziomach (psychologicznym, organizacyjnym oraz materialno-energetycznym)<sup>302</sup> oraz w różnych obszarach działalności, z tym w komunikacji społecznej, międzykulturowej, w procesie

---

<sup>295</sup> M. McCrindle, *The ABC ...*, s. 15.

<sup>296</sup> K. Lazányi, *What makes a start-up successful? – Small business ventures in focus*, “On-line Journal Modelling the New Europe” 2015, 16, s. 68–79.

<sup>297</sup> *Milenialsi widzą w pandemii szansę. Przed kryzysem prawie połowa przedstawicieli pokolenia Y w Polsce deklaruje, że chce w ciągu dwóch lat zmienić pracę*, Deloitte, 2020 <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/milenialsi-widza-w-pandemii-szanse.html> [dostęp: 18.02.2021].

<sup>298</sup> B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97, nr kol. 1964, s. 390.

<sup>299</sup> A. Dolot, *The characteristic of Generation Z, “e-mentor”* 2018, 2(74), s. 44–50.

<sup>300</sup> B. Hysa, *Zarządzanie ...*, s. 390–391.

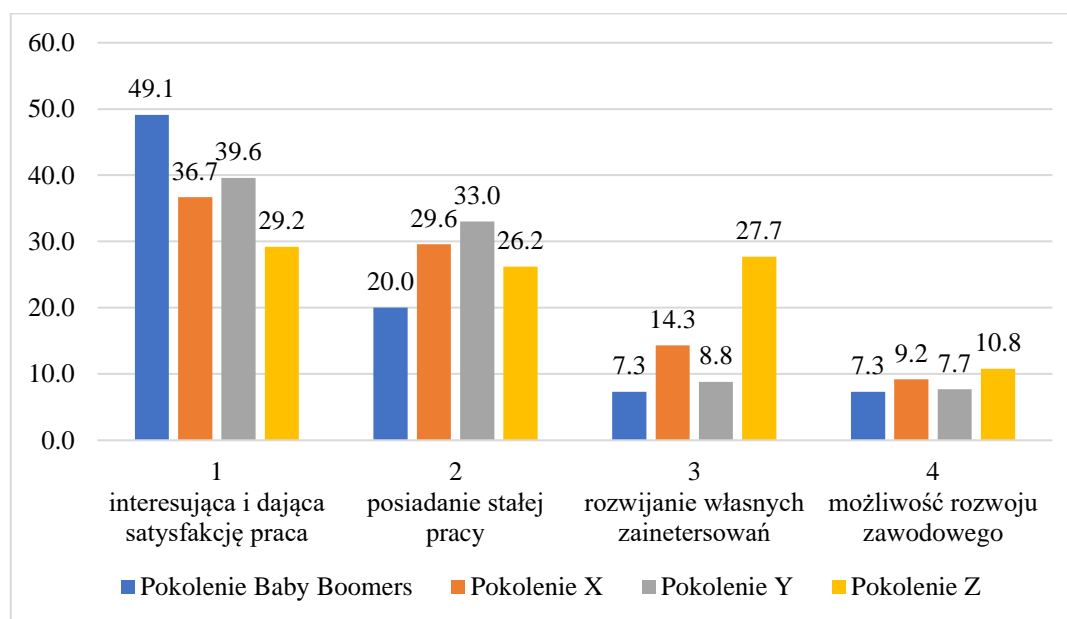
<sup>301</sup> Z. Musinszki [i in.], *Workaholism and A New Generation – Labour Market Survey Among Hungarian and Romanian Youth*, „Heavy Work Investment: A Good or Bad Phenomenon?” 2020, 22(14) numer specjalny, s. 1229.

<sup>302</sup> U. Gros, *Analiza systemu porozumienia się w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1993, 3, s. 11–12.

zarządzania<sup>303</sup>. Z uwagi na to, liderzy muszą mieć świadomość, że zakłócenia komunikacyjne mogą być tworzone przez różne jednostki (organizację, nadawcę i odbiorcę)<sup>304</sup> oraz powstawać w momencie przekazania nieprecyzyjnych informacji, destruktywnej krytyki, okazywania braku szacunku m.in. poprzez nieuważne słuchanie<sup>305</sup> oraz na tle różnic językowych i w sposobie myślenia<sup>306</sup>. Mimo to, główną wartością dla pokolenia Z w miejscu pracy nadal pozostaje przyjazna atmosfera i dobre relacje interpersonalne<sup>307</sup> zbudowane na zaufaniu, aczkolwiek w komunikacji interpersonalnej doceniają szczerść i otwartość.

Każde z przedstawionych pokoleń posiada swoje cechy wspólne, właściwe im systemy wartości, preferencje, style życia oraz zróżnicowane podejście do pracy. Warto zauważyć, że warunki społeczne pełnią kluczową rolę w określeniu cech pokoleń<sup>308</sup>. Na wykresie 1. przedstawiono zróżnicowanie pokoleniowe w kontekście percepcji pracy i kariery zawodowej osób aktywnych zawodowo w województwie śląskim.

**Wykres 1. Zróżnicowanie pokoleniowe a percepcja roli pracy i kariery zawodowej (w %)**



Źródło: *Pokolenia na rynku pracy*, Badania Powiatowego Rynku Pracy w Rudzie Śląskiej, PUP w Rudzie Śląskiej, Ruda Śląska 2017, s. 18.

<sup>303</sup> A. Sulyma, *Klasyfikacja barier komunikacyjnych z pokoleniem Z w miejscu pracy*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2022, Zeszyt 17, nr 2 (kwiecień-czerwiec), s. 18–20.

<sup>304</sup> Ibidem, s. 22.

<sup>305</sup> M. de Carvalho, *An investigation of the role of communication in IT projects*, „International Journal of Operations & Production Management” 2013, 34(1), s. 42.

<sup>306</sup> A. Bencsik, G. Horváth-Csikós, T. Juhász, *Y and Z Generations at workplaces*, „Journal of Competitiveness” 2016, 8(3), s. 101.

<sup>307</sup> M. Domagalska-Grędys, *Wartości w pracy młodych pokoleń Y i Z*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2017, t. XIX, z. 2, s. 42.

<sup>308</sup> M. McCrindle, E. Wolfinger, *Generations defined*, „Ethos” 2010, 18(1), s. 8–13 [https://www.researchgate.net/publication/306189905\\_Generations\\_defined](https://www.researchgate.net/publication/306189905_Generations_defined) [dostęp: 7.08.2022].

Graficzne przedstawienie systemu wartości pokoleń w zakresie roli pracy i kariery zawodowej obejmowały następujące aspekty badawcze: (1) interesująca i dająca satysfakcję praca, (2) posiadanie stałej pracy, (3) rozwijanie własnych zainteresowań oraz (4) możliwość rozwoju zawodowego. Z wykresu 1. wynika, że każde pokolenie szczególną uwagę przywiązuje do (1) kwestii satysfakcji z wykonywanej pracy i (2) możliwości stałego zatrudnienia. Kwestia możliwości rozwijania własnych zainteresowań była bardzo ważną dla pokolenia Z (27,7%) oraz nieco w mniejszym stopniu – dla pokolenia X (14,3%). W kwestii możliwości rozwoju zawodowego, preferencje każdego z badanych pokoleń są zbliżone – od 10,8% dla pokolenia Z do 7,3% dla pokolenia BB. Podobne wyniki dla poszczególnych pokoleń, np. w zakresie interesującej i dającej satysfakcję pracy oraz możliwości rozwoju zawodowego, wynikają z faktu, że każda następna kohorta została ukształtowana przez wartości i cechy poprzednich pokoleń, a wartość związana z tym aspektem pracy jest kluczowa niezależnie od wieku i stanowiska. Odmienność natomiast opiera się na zróżnicowanych poglądach przedstawicieli tych pokoleń, kształtowanym poprzez specyficzny zbiór wydarzeń społeczno-kulturowych, gospodarczych i politycznych. Zauważalne różnice pomiędzy przywódcami reprezentującymi różne pokolenia objawiają się w obszarze wartości również takich jak: rodzina, praca, stosunek do autorytetów, podejście do zmian, poziom zaangażowania, lojalność wobec pracodawcy czy współpracowników.

Wiedza pozwala na śledzenie i rozumienie trendów panujących na rynku pracy oraz kierunków społecznego rozwoju, aczkolwiek wraz ze zmianą pokoleniową następują zmiany społeczne. Jednocześnie zmiany te powodują zmiany w świadomości, w szczególności u młodych, w ich poglądach i wartościach. Pokolenie, pełniąc istotną rolę w organizacjach, pozwala na wyjaśnienie wielu zmian społecznych w mikro i makrospołecznym wymiarach. Zajmowanie przez młode pokolenie stanowisk kierowniczych staje się istotnym obszarem w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Młodzi przywódcy stoją przed wyzwaniami w zakresie umiejętnego korzystania ze swojego potencjału i potencjału swoich zwolenników, trafnego doboru odpowiednich narzędzi kierowania, w tym stylu przewodzenia pracownikom.

## 2.2. Wartości, potrzeby i oczekiwania zawodowe młodych liderów

Wartości i potrzeby człowieka decydują o jakości jego życia, są sprawczą siłą działania i determinantą osiągnięć zawodowych. Wartość staje się coraz częściej używanym pojęciem w zarządzaniu, gdy mowa jest o zespole i rozwoju organizacji. Termin „wartość” został wprowadzony do słownika pod koniec XIX wieku<sup>309</sup>. Wcześniej filozofowie Arystoteles i Platon, podejmując próbę zdefiniowania pojęcia, posługiwali się określeniem „dobro”. Dobro definiowano w kontekście procesu stawiania się osobowości, która normuje i tworzy wartości. Pojęcie to mieściło się w granicach cenneści i pożądania kreującego cel ludzkich dążeń.<sup>310</sup> Słownik języka polskiego definiuje wartość na wiele sposobów np. jako „cechę podmiotu lub przedmiotu, która jest dobra pod pewnym względem”; jako „posiadanie zalet”; jako „zbiór zasad i przekonań mających wpływ na tworzenie podstawy przyjętych w określonej społeczności norm etycznych”<sup>311</sup>. Według Oksfordzkiego słownika filozoficznego „kryterium uznawania cechy lub rzeczy za pewną wartość jest fakt uwzględnienia jej podczas podejmowania decyzji”<sup>312</sup>. Zgodnie z Z. Frączkiem „wartości warunkują postępowanie człowieka, stanowią istotny czynnik jego aktywności, dynamizują, ukierunkowują i wyjaśniają działania jednostek i grup (pokoleń)”<sup>313</sup>.

Nauką o wartościach jest aksjologia, która bada naturę wartości, źródła i mechanizmy ich powstania, określa normy i kryteria wartościowania oraz budowania hierarchii<sup>314</sup>. Aksjologia jest skierowana na wieloaspektowe rozważania teoretyczne w obszarze wartości biorące początek w etycznej koncepcji dobra Platona. Jako teoria wartości aktualnie wchodzi w skład poszczególnych dyscyplin naukowych, np. ekonomicznych, estetycznych, politycznych, zarządzania oraz nadal opiera się o wiedzę filozoficzną. Najczęściej pojęcie wartości utożsamia się z tym, co jest cenne, co odpowiada wysokim wymaganiom, jest dobre, godne pożądania i stanowi cel. Do tej kategorii zalicza się idee, przekonania, ideały, dobra materialne uznawane za szczególne

---

<sup>309</sup> *Wartość* (filozofia), Wikipedia, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Warto%C5%9B%C4%87\\_\(filozofia\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Warto%C5%9B%C4%87_(filozofia)) [dostęp: 22.08.2022].

<sup>310</sup> W. Łagodźki, G. Pyszczek, *Filozofia. Leksykon*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 344.

<sup>311</sup> *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/wartosc;2534732.html> [dostęp: 17.08.2020].

<sup>312</sup> S. Blackburn, *Oksfordzki słownik filozoficzny*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1997, s. 424, [za:] M. Czajkowska, *Sprawiedliwość jako wartość w przywództwie organizacyjnym. Od filozofii do zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 14.

<sup>313</sup> Z. Frączek, *Edukacja aksjologiczna wobec potrzeb współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2002, s. 221.

<sup>314</sup> W. Łagodźki, G. Pyszczek, *Filozofia. ...*, s. 14.

cenne dla zbiorowości społecznej i jednostki.<sup>315</sup> Problem zagadnienia pojęcia wartości jest istotnym składnikiem wielu dziedzin wiedzy, które stosują różne ich kryteria. J.A. Echeverria wyróżnia kategorie obejmujące system wartości, takie jak: epistemologiczne, technologiczne, ekonomiczne, ekologiczne/ontologiczne, polityczne i społeczne, etyczne/moralne oraz religijne, wojskowe, estetyczne oraz podstawowe<sup>316</sup>. Każdy z tych systemów wartości w mniejszym czy większym stopniu przyczynia się do funkcjonowania społeczności organizacyjnej.

Potrzeby to zbiór indywidualnych niedoborów i pragnień<sup>317</sup> uwarunkowanych różnymi czynnikami:<sup>318</sup> biologiczną strukturą organizmu oraz psychologiczną strukturą osobowości. Jest stanem długotrwałym skierowanym na zaspokojenie poczucia braku oraz osiągnięcie satysfakcjonującego stanu emocjonalnego. Brak możliwości zaspokojenia własnych potrzeb stanowi czynnik stresujący dla osobowości, natomiast ich zaspokojenie pozwala człowiekowi przejść na wyższy poziom w każdym obszarze swojego życia. Spektrum potrzeb jednostki ludzkiej jest bardzo szerokie i trudne do zidentyfikowania. Teoria A. Masłowa wyróżnia dwie kategorie potrzeb – potrzeby niższego rzędu i potrzeby wyższego rzędu. Do pierwszej z nich zalicza potrzeby fizjologiczne (potrzeba odżywienia, snu, odpoczynku, posiadania odzieży itp.) oraz potrzeby bezpieczeństwa (bezpieczeństwa osobistego, ekonomicznego, zdrowotnego i psychologicznego). Do drugiej kategorii zalicza się podstawowe potrzeby psychologiczne:<sup>319</sup>

- „przynależność do grupy” (bycie członkiem danej społeczności), akceptacja (uznanie swojej osoby ze strony otoczenia);
- „niezależność” (swoboda w podejmowaniu decyzji i dokonywaniu wyboru);
- „docenianie” (emocjonalne wynagrodzenie za wysiłek);
- „poczucie miłości oraz więzi emocjonalnej” za pośrednictwem komunikacji interpersonalnej;
- „samorealizacja” (rozwijanie talentu, zdolności i potencjału);
- „poczucie sensu własnego życia”.

---

<sup>315</sup> J. Gajda, *Wartości w życiu człowieka: Prawda – miłość – samotność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1997, s. 11.

<sup>316</sup> J. Echeverria, *Science, Technology, and Values. Towards an Axiological Analysis of Techno-scientific Activity*, „Technology in Society” 2003, 25, s. 205–215.

<sup>317</sup> J. Bieńkowska, *Poszukiwanie metod skutecznego motywowania pracowników*, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica” 2010, tom 234, s. 397.

<sup>318</sup> J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, WSiP, Warszawa 1977, s. 92.

<sup>319</sup> K. Nadolska, *Potrzeby psychiczne człowieka a reklama*, Wydawnictwo naukowe Skrytorium, Poznań-Opole 2011, s. 38–39.

Potrzeby niższego rzędu wraz z częścią potrzeb wyższego rzędu stanowią tzw. potrzeby odczuwalnych braków. Stan odczuwalnego braku kwalifikuje się do stanów świadomych. Świadczy o tym, że coś, co jednostce ludzkiej pomoże utrzymać się przy życiu, umożliwi rozwój, wesprze wykonywanie swojej roli społecznej oraz pozwoli na utrzymanie równowagi psychicznej jest niezbędne. Potrzeby uważane są za siłę napędową działalności człowieka. W pewnym stopniu stanowią drogowskaz zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. W innym – determinują doskonalenie pracownika oraz stanowią fundament systemu motywującego w organizacji.

*Oczekiwania* są kategorią złożoną i trudną do zaobserwowania. Determinowane są wieloma zewnętrznymi i wewnętrznymi czynnikami. Tworzą się w oparciu o potrzeby, doświadczenie, wymóg środowiska oraz chęć dostosowania się do sytuacji i otoczenia. W związku z powyższym, wartości, potrzeby wyższego rzędu oraz oczekiwania liderów pokolenia Y i pokolenia Z mają zarówno wspólne, jak i odrębne cechy.

Młodzi liderzy są świadomi swoich wartości i potrzeb, więc mają wysokie oczekiwania wobec siebie, swoich zwolenników i organizacji. Czują potrzebę w zakresie rozwoju, środowiska, możliwości podejmowania wyzwań na zajmowanym stanowisku oraz utrzymania równowagi życia zawodowego z życiem prywatnym. Wybrane potrzeby zostały dokładniej przeanalizowane w kolejnych akapitach pracy.

Podstawową potrzebą analizowanych pokoleń jest *doskonalenie się i rozwój osobisty*. Liderzy pokolenia Y charakteryzują się wysokim poziomem wykształcenia i obeznaniem z technologią, otwartością na nową wiedzę i posiadaniem doświadczenia w miejscu pracy. Istotnym dla nich jest spełnienie zawodowe i możliwość doskonalenia swoich kompetencji<sup>320</sup>. Podobnie jest u liderów pokolenia Z. W pracy motywuje ich głównie możliwość rozwoju, dlatego mają potrzebę doskonalenia się na wielu płaszczyznach: zgłębiania swoich umiejętności (komunikacyjnych, językowych) oraz kwalifikacji (związanych z profilem działalności organizacji), poprzez udział w szkoleniach i mentoringu. Doceniają również możliwość kształtowania się jako lidera.

Młode pokolenia zaliczają się do pokoleń ambitnych i pełnych energii do działania. Ich przedstawiciele są skłonni do *podejmowania wyzwań zawodowych*. Pokolenie Y chętnie angażuje się w działalność organizacji z myślą wniesienia własnego wkładu w jej rozwój oraz przyczynienia się do postępów i osiągnięć. Życiowym priorytetem dla liderów tego pokolenia jest zmiana otaczającego świata. Mają duże

---

<sup>320</sup> A. Nikonowicz, K. Panasewicz, M. Połocka, *Pokolenie Y – wartości i oczekiwania wobec pracy i pracodawcy*, „Akademia Zarządzania” 2019, 3(1), s. 89.

oczekiwania wobec rozwoju ich kariery, chcą aby ich umiejętności, przewagi i zdolności zostały zauważone przez zwierzchników, współpracowników i zwolenników. To powoduje, że z zaciekawieniem angażują się w tworzenie wizji, rozwiązywanie problemów, wykorzystują niestandardowe ścieżki pokonania trudności oraz skupiają się bardziej na procesie, a nie na wynikach<sup>321</sup>.

Według raportu pt. „Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości” (2015) opracowanym przez Deloitte<sup>322</sup> pokolenie Y oczekuje warunków umożliwiających kształtowanie samodzielności, niezależnego stylu pracy, zaangażowania organizacji w rozwiązywanie ważnych problemów społecznych, innowacyjności pracodawcy, zdolności pracodawcy do motywowania oraz rozwijania umiejętności przywódczych. Te oczekiwania młodych liderów wpływają zarówno na ich ścieżkę rozwoju, jak i na zwolenników. Pokolenie Z kolei jest świadome posiadania umiejętności odważnego spojrzenia na ryzyko oraz minimalizowania ograniczenia w działaniach. W związku z tym, jego przedstawiciele chętnie podejmują odważne, wręcz ryzykowne wyzwania, tym samym próbując swojej wiedzy i umiejętności. Są mobilni, poszukują różnorodności oraz zaangażowania w pracę zespołowej<sup>323</sup>. Często tworzą organizacje społecznie odpowiedzialne, innowacyjne, które doceniają ich staż zawodowy i/lub dorobek naukowy, w tym zagraniczny.<sup>324</sup> Liderzy ci są szybcy, praktyczni i aktywni, charakteryzują się inicjatywnością, wielozadaniowością oraz pewnością własnych umiejętności i możliwości<sup>325</sup>.

Jak każda wcześniejsza generacja, pokolenie Y i pokolenie Z również mają potrzebę *wyrażania siebie* w miejscu pracy. Robią to na różne sposoby. Liderzy pokolenia Y pragną „częstej, pozytywnej i otwartej komunikacji w miejscu pracy”<sup>326</sup>, gdyż wtedy mają większą szansę na dostarczenie własnego zdania lub pomysłu do otoczenia i zwolenników. Przedstawiciele pokolenia Z posiadają zdolność do łatwego wyrażania siebie, swojej wizji i oczekiwań, co wychodzi naprzeciw oczekiwaniom polskich pracowników, którzy preferują dobre planowanie i oczekują konstruktywnych informacji

---

<sup>321</sup> Ch. Espinoza, P. Miller, C. Betaman, C. Garbett, *Milenialsi ...*, s. 36–37.

<sup>322</sup> M. Biernacki, *Oczekiwania zawodowe studentów rachunkowości z pokolenia Z*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin., Oeconomica” 2016, 327(83)2, s. 16.

<sup>323</sup> B. Hysa, *Zarządzanie ...*, s. 390–391.

<sup>324</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie “Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, 350, s. 413.

<sup>325</sup> K. Lazányi, *An Employer of My Liking*, [w:] Volume of Management, Enterprise and Benchmarking in the 21<sup>st</sup> century from Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, 2014, s. 211–220.

<sup>326</sup> S. Y. Chou, *Millennials in the workplace: A conceptual analysis of millennials’ leadership and followership styles*, „International Journal of Human Resource Studies” 2012, 2(2), s. 75.



zwrotnych od liderów<sup>327</sup>. Pokolenie Z poszukuje w pracy zawodowej szacunku i akceptacji ich cech indywidualnych<sup>328</sup>.

*Potrzeba przebywania w środowisku zróżnicowanym wiekowo* jest uzasadniona wieloma korzyściami, które czerpią przedstawiciele pokolenia Y i pokolenia Z. Pokolenie Y ceni wszechstronne kontakty interpersonalne, dlatego preferuje pracę w zespole o charakterze różnorodnym<sup>329</sup>. To pozwala na poznanie odmiennych poglądów i znalezienie efektywnego rozwiązania. Pokolenie Z również chętnie nawiązuje kontakt z pracownikami, w szczególności starszych pokoleń. Uważa to za możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń, więc uczy się od starszych i jednocześnie chętnie dzieli się swoją znajomością innowacyjnych technologii. Współpraca w tym zakresie jest korzystna dla obu stron.

*Potrzeba przebywania w środowisku wielokulturowym* jest wyrażana głównie przez najmłodsze pokolenie. Pokolenie Z szybko i łatwo nawiązuje kontakty międzykulturowe, a następnie utrzymuje z przedstawicielami innych kultur<sup>330</sup> bliskie relacje osobiste. Dlatego jego przedstawiciele preferują pracę w znanym dla nich wielokulturowym środowisku biznesowym. Ponadto takie środowisko może zaoferować nowe możliwości i dać im dodatkową motywację do tworzenia kolejnych projektów. W czasach nieustannie trwającej globalizacji i procesów cyfryzacji takie podejście młodych liderów sprzyja dalszemu wzajemnemu powiązaniu krajów i regionów świata. To powoduje, że komunikacja międzykulturowa i techniki przewodzenia międzykulturowym zespołem stają się jeszcze ważniejsze niż wcześniej.<sup>331</sup> W porównaniu do wcześniejszego pokolenia, pokolenie Z charakteryzuje się szerokimi kontaktami bazującymi na kanałach IT<sup>332</sup>.

Młodzi liderzy czują potrzebę *work-life balance*. Jednymi z najważniejszych wartości w życiu osób z pokolenia Y są rozwój własnych pasji, rodzina i relacje przyjacielskie<sup>333</sup>, w związku z tym mają oni potrzebę zrównoważenia zawodowego i prywatnego obszaru życia. Pokolenie Z ma silną potrzebę realizacji planów prywatnych.

---

<sup>327</sup> A. Dolot, *The characteristic ...*, s. 44–50.

<sup>328</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, 350, s. 406.

<sup>329</sup> Ch. Espinoza, J. Schwarznart, *Milenialsi ...*, s. 94–95.

<sup>330</sup> B. Hysa, *Zarządzanie ...*, s. 390.

<sup>331</sup> D. Lifintsev, C. Fleşeriu, W. Wellbrock, *A study of the attitude of generation Z to cross-cultural interaction in business*, 2019, 86, s. 41–55.

<sup>332</sup> M. McCrindle, *The ABC ...*, s. 16.

<sup>333</sup> A. Nikonowicz, K. Panasewicz, M. Połocka, *Pokolenie ...*, s. 92.

Docenia w pracy wartości rodzinne, przywiązuje dużą uwagę do komfortu psychicznego w życiu zawodowym i prywatnym<sup>334</sup> zarówno swoim, jak i swoich zwolenników.

Zarówno młode, jak i starsze pokolenia mają silną *potrzebę posiadania kontaktów interpersonalnych*. Liderzy pokolenia Y pragną „częstej, pozytywnej i otwartej komunikacji w miejscu pracy”<sup>335</sup>. Pokolenie Z jest pokoleniem z własnymi preferencjami komunikatywnymi i wyróżniającymi cechami<sup>336</sup>. Rzadko oczekują elastycznych godzin pracy oraz pracy zdalnej<sup>337</sup>, ponieważ preferują bezpośredni kontakt ze współpracownikami.

Opis powyższych potrzeb skłania do wniosku, że pokolenie Z przyjęło cechy i poglądy pokolenia Y, ponadto ma wyróżniającą się potrzebę przebywania w środowisku wielokulturowym, ponieważ zna go i dobrze się czuje wśród przedstawicieli innych kultur. Jest to uzasadnione łatwością nawiązywania kontaktu przez platformy internetowe oraz rozbudowanymi kontaktami w sieciach społecznościowych. W celu podsumowania zagadnienia związanego z potrzebami pokolenia Y i pokolenia Z, na potrzeby rozprawy została opracowana tabela 10.

**Tabela 10. Potrzeby pokolenia Y i pokolenia Z**

<b>Potrzeba</b>	<b>Pokolenie Y</b>	<b>Pokolenie Z</b>
korzystania z technologii informatycznych	X	XX
doskonalenia się i rozwoju	X	XX
wyrażania siebie	X	X
podejmowania wyzwań	X	X
work-life balanse	X	X
przebywania w środowisku wielokulturowym	–	X
przebywaniu w środowisku zróżnicowanym wiekowo	X	X

Objaśnienie: symbol kreska (–) oznacza, że zjawisko nie występuje; xx – oznacza podwójne znaczenie potrzeby.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 10. przedstawiono aktualne potrzeby młodych liderów, gdzie „x” oznacza występowanie potrzeby, „xx” oznacza, że potrzeba jest podwójnie znacząca, a znak „–” świadczy o jej braku. Jak wynika z tabeli 11 pokolenie Z ma większą potrzebę korzystania z technologii informatycznych oraz doskonalenia się i rozwoju osobistego

<sup>334</sup> A. Bencsik, G. Horváth-Csikó, T. Juhász, *Y and Z ...*, s. 90–106.

<sup>335</sup> S.Y. Chou, *Millennials in the workplace: A conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles*, „International Journal of Human Resource Studies” 2012, 2(2), s.75.

<sup>336</sup> C. Seemiller, M. Grace, *Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students*, „Sage Journals” 2017, 22(3), s. 21.

<sup>337</sup> A. Kijewska, *Oczekiwania i potrzeby przedstawicieli pokolenia Z względem wewnętrznych działań employer brandingowych w świecie badań własnych*, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne” 2021, 38, s. 67.

w porównaniu z poprzednim pokoleniem. Pozostałe potrzeby, z wyjątkiem potrzeby przebywania w środowisku wielokulturowym, są jednakowe dla obu pokoleń młodych liderów.

Liderzy pokolenia Y oraz pokolenia Z, stanowiący grono młodych liderów we współczesnych organizacjach, oprócz potrzeb mają również własne oczekiwania, zaprezentowane w tabeli 11.

**Tabela 11. Oczekiwania liderów pokolenia Y i pokolenia Z**

	<b>Liderzy pokolenia Y</b>	<b>Liderzy pokolenia Z</b>
oczekiwania wobec współpracowników	– zaangażowania – dobrych relacji	– samointegracja zespołu – wykonywanie rutynowej pracy
oczekiwania wspólne	– kultura organizacyjna – stabilne zatrudnienie	– kultura organizacyjna
oczekiwania wobec organizacji	– atrakcyjne wynagrodzenie – dobre warunki pracy – dostępność do nowoczesnych technologii informatycznych	– dostępność do nowoczesnych technologii informatycznych – indywidualna ścieżka rozwoju kariery – atrakcyjne wynagrodzenie – udział w programach rozwojowych – możliwość prowadzenia szkoleń – dostosowanie odpowiednich metod motywowania

Zródło: opracowanie własne.

Każdy lider niezależnie od wieku ma własne *oczekiwania wobec zwolenników*. Pokolenie Y oczekuje wobec swoich naśladowców zaangażowania w wykonywaniu codziennych czynności. Własnym przykładem podkreślają ważność tej kwestii. Liderzy uważają, że sprawność funkcjonowania organizacji zapewnia dobrą atmosferę, więc oczekują od zwolenników wspólnego budowania takiego środowiska pracy. Na przykład najmłodszy liderzy Z w zakresie pracy oczekują wykonania przez zwolenników żmudnych i rutynowych czynności, ponieważ uważają, że ich wysokie kwalifikacje<sup>338</sup> są bardziej przydatne w sprawach wyższego rzędu. Oczekują również, że zespół zwolenników zjednoczy się bez większej ingerencji liderów. Wiąże się to z tym, że czasami młodzi liderzy mają problemy z grą zespołową i konsolidacją zespołu<sup>339</sup>. To z kolei może mieć negatywne wpływając na relacje i współpracę.

*Oczekiwania wobec organizacji* bardziej są związane z formalną stroną współpracy. Pokolenie Y ceni stabilność zatrudnienia, dobrą atmosferę i wysokie

<sup>338</sup> N. Güler, P. Acar, *Happiness and intention to leave of z generation in terms of IHRP*, ISMC 2019 15<sup>th</sup> International Strategic Management Conference, The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS 2019, s. 313.

<sup>339</sup> A. Singh, *Challenges ...*, s. 59–63.

wynagrodzenie<sup>340</sup>. Poza tym liderzy należący do tej kohorty demograficznej są przekonani, że zaangażowanie w pracy determinuje polepszenie sytuacji finansowej. W oparciu o badania naukowe przeprowadzone w 2018 r. najważniejszymi wartościami w życiu osób należących do pokolenia Y są samorealizacja, kariera oraz poszerzenie wiedzy<sup>341</sup>. Badania wykazały również, że pokolenie Z poszukuje w pracy zawodowej m.in. możliwości obserwowania efektów swoich działań<sup>342</sup>. Zatrudniając liderów pokolenia Z, organizacje muszą się przygotować na określenie indywidualnej ścieżki kariery zawodowej, atrakcyjne wynagrodzenia adekwatne do kwalifikacji, prowadzenie efektywnych szkoleń oraz dostosowanie odpowiednich metod motywowania do indywidualnych potrzeb i preferencji pracowników. Pokolenie Z postrzega nowe technologie informatyczne jako naturalny oraz integralny element swojego otoczenia<sup>343</sup>. W związku z tym przedstawiciele tego pokolenia oczekują, że ta kwestia zostanie zapewniona przez organizację.

Z badań naukowych wynika, że pokolenie Z charakteryzuje się pewnym podobieństwem w ocenie podstawowych wartości w porównaniu z pokoleniem Y m.in. w obszarze samodoskonalenia oraz hedonizmu<sup>344</sup>. Niektóre badania wykazały również, że pokolenie Z przejmuje częściowo wzorce zachowań charakterystyczne dla pokolenia Y, wykazując przy tym większe zaawansowanie, co potwierdza, że systemy wartości ludzkich ewoluują wraz z otoczeniem<sup>345</sup>. Chociaż pokolenie Z ma pewne cechy wspólne z pokoleniem Y, jest to jednak kohorta pokoleniowa z własnymi preferencjami i szczególnymi cechami<sup>346</sup>.

**Tabela 12. Różnice wartości między pokoleniem Y a pokoleniem Z w kontekście pracy zawodowej**

Kategoria	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Rynek pracy	Pracują, żeby żyć	Praca dla nich jest ważna, natomiast życie prywatne – ważniejsze

<sup>340</sup> U. Kobylińska, A. Kozłowski, E. Rollnik-Sadowska, J. Samul, *Sytuacja osób młodych na rynku pracy w Województwie Podlaskim*, Politechnika Białostocka, Białystok 2016, s. 71; A. Nikonowicz, K. Panasewicz, M. Połocka, *Pokolenie Y ...*, s. 92.

<sup>341</sup> A. Nikonowicz, K. Panasewicz, M. Połocka, *Pokolenie Y ...*, s. 92.

<sup>342</sup> A. Kijewska, *Oczekiwania ...*, s. 60.

<sup>343</sup> A. Singh, *Challenges and issues of generation Z*, „IOSR Journal of Business and Management” 2014, 16(7), s. 59.

<sup>344</sup> P.J Schenarts, *Now Arriving: Surgical Trainees from Generation Z*, „J. Surg. Educ.” 2020, 77(2), s. 246–253.

<sup>345</sup> M. Rokeach, *Understanding Human Values: Individual and Societal*, The Free Press, New York, USA, NY 1979.

<sup>346</sup> C. Seemiller, M. Grace, *Generation Z...*, s. 21.

<b>Kategoria</b>	<b>Pokolenie Y</b>	<b>Pokolenie Z</b>
Motywatory	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ukierunkowanie na rozwój kariery,</li> <li>– mało eksploatująca praca pełna wyzwań,</li> <li>– praca zadaniowa,</li> <li>– elastyczny czas pracy,</li> <li>– możliwość długoterminowych urlopów,</li> <li>– możliwość ciągłego rozwoju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nabycie doświadczenia i nowej wiedzy,</li> <li>– wykorzystanie atutów i umiejętności,</li> </ul>
Przygotowanie do pracy zawodowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– posiadanie doświadczenia i szeroka wiedza,</li> <li>– znajomość języków obcych (często),</li> <li>– swoboda w korzystaniu z technologii informacyjnych,</li> <li>– krótkoterminowe zaangażowanie,</li> <li>– niechęć do długotrwałej współpracy z pracodawcą (średnio 4,5 lata).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak doświadczenia</li> <li>– bogata wiedza</li> <li>– znajomość języków</li> <li>– biegłość w korzystaniu z technologii informacyjnych</li> <li>– krótkoterminowe zatrudnienie u jednego pracodawcy (średnio 2–3 lat)</li> </ul>
Życie zawodowe i prywatne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dążenie do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– życie zawodowe i prywatne stanowi całość, w której chcą być sobą i kierować się tymi samymi wartościami</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Mróz, A. Pawłowska, J. Nieżurawska, A. Wilczek, D. Bubiak, D. Jedlikowska, *Szef X – Pracownik Y. Wyzwania w zarządzaniu pokolenia Y*, Wydawnictwo Naukowe Texter, Warszawa 2017, s. 86; Ch. Espinoza, P. Miller, C. Betaman, C. Garbett, *Milenialsi w pracy. 7 umiejętności, które powinni osiąść dwudziestokilkulatki, by móc pokonywać progi i bariery w życiu i pracy*, Wydawnictwo Studia EMKA, Warszawa 2016, s. 170–171.

Jak wynika z tabeli 12., pokolenie Z przyjęło w dużej mierze wartości poprzedniego pokolenia, natomiast ma już swoje zasady, które stosuje w miejscu pracy. Ogólnie rzecz biorąc wartości, potrzeby i oczekiwania stanowią całokształt zasad konkretnego pokolenia, determinując ich kierunek działań oraz styl zachowań przywódczych.

### 2.3. Różnorodność pokoleniowa

Przewodzenie różnorodnemu zespołowi stanowi wieloaspektowy obszar, który jest związany z funkcjonowaniem organizacji, kreowaniem jej przyszłości oraz rozwojem pracowników. Aktualnie na rynku pracy równocześnie funkcjonują cztery<sup>347</sup> pokolenia pracowników, czyli pokolenie BB, pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie Z. Taka sytuacja stanowi wyzwanie dla liderów w kontekście zróżnicowanego podejścia do zespołów. Różnice między pracownikami są dostrzegane w wielu sferach, w tym w podejściu do pracy i kariery zawodowej, stosunku do autorytetów, do zmian, lojalności wobec

<sup>347</sup> K. Czyczerska, A. Ławnik, E. Szlenk-Czyczerska, *Współczesny ...*, s. 108; Hysa B., *Zarządzanie ...*, s. 386.

pracodawcy i zespołów pracowniczych<sup>348</sup>. Przed liderami powstaje zadanie dostrzegania różnic „między ludźmi w organizacji (i poza nią) i świadome rozwijanie strategii, polityki i programów, które wspierają proces tworzenia klimatu organizacyjnego dla poszanowania i wykorzystywania różnic pokoleniowych na rzecz organizacji. [...]. To pozwoli na stworzenie] takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba poczuje się doceniona i może w pełni zrealizować swój potencjał przyczynia się do sukcesu organizacji.”<sup>349</sup>

Różnorodność organizacyjna jest obiektem zainteresowania wielu naukowców. W literaturze przedmiotu zagadnienie związane z różnorodnością pokoleniową przedstawiono w pracach badaczy zagranicznych G. Naegele i A. Walker<sup>350</sup>, P. Taylor<sup>351</sup> oraz polskich R. Jaros, P. Krajewski, M. Mackiewicz<sup>352</sup>, B. Urbaniak i I. Wiczorek<sup>353</sup>, J. Liwiński i U. Sztanderska<sup>354</sup>. Piśmiennictwo z zakresu wybranego tematu stanowi bogate opracowanie, które może być pomocne w praktycznym wdrażaniu strategii. Pionierem badań w zakresie różnorodności pracowników jest współpracownik Fińskiego Instytutu Zdrowia J. Ilmarin, który wyodrębnił następujące etapy rozwoju koncepcji kierowania wiekiem<sup>355</sup>:

I etap (1990–1999) – skoncentrowany na badaniach, konceptualizacji i szkoleniach;

II etap (2000–2009) – poświęcony tworzeniu studiów przypadków, poszukiwaniu dobrych praktyk oraz dokonaniu typologii;

III etap (2010–nadal) – jest skierowany na kontynuację badań.

Przewodzenie różnorodności pokoleniowej ujmuje w sobie dynamiczny zestaw instrumentów, metod i przepisów skierowanych na ulepszenie procesów organizacyjnych związanych z zatrudnieniem pracowników oraz ich zdolnościami do pracy w ciągu całego

---

<sup>348</sup> Hysa B., *Zarządzanie ...*, s. 386.

<sup>349</sup> Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Firma = Różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie, 2009, x.2, s. 8 <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/firma-roznorodnosc/> [dostęp: 29.09.2020].

<sup>350</sup> G. Naegele, A. Walker, *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2006. <https://policycommons.net/artifacts/1836145/a-guide-to-good-practice-in-age-management/2578997/> [dostęp: 19.08.2022].

<sup>351</sup> P. Taylor, *Developments in employment initiatives for an ageing workforce*, Dublin 2006.

<sup>352</sup> *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny*, (red.) R. Jaros, P. Krajewski, M. Mackiewicz, Fundacja CBOS, Warszawa 2010, s. 50.

<sup>353</sup> B. Urbaniak, I. Wiczorek, *Zarządzanie wiekiem*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Warszawa 2007, s. 11.

<sup>354</sup> J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.

<sup>355</sup> J. Ilmarinen, *Sustainable Employability and Workability*, ESF-Age Network, 18–19.10.2010 Maastricht.

życia zawodowego<sup>356</sup>. Koncepcja ta znalazła swój początek w krajach Europy Zachodniej oraz Stanach Zjednoczonych, w Polsce zaś ma dość krótką historię. Na rozwój tej koncepcji ma wpływ wiele czynników:<sup>357</sup>

- obecność na rynku pracy czterech pokoleń pracowników, o charakterystycznym dla każdego z nich systemie wartości, potrzebach i oczekiwaniach;
- niż demograficzny charakteryzujący się przewagą liczby zgonów nad liczbą narodzin, zakłócenia w zastępowalności pokoleń powodują niedobór pracowników na rynku pracy;
- starzenie się społeczeństwa;
- niski poziom zatrudnienia wśród osób w wieku starszym;
- deficyt funduszy emerytalnych.

Przewodzenie zespołom wielopokoleniowym jest nieodłączne z misją wielu organizacji, ich kulturą organizacyjną oraz współpracą z pracownikami o zróżnicowanej wiedzy, umiejętnościach i potencjale<sup>358</sup>. Różnorodność organizacyjna determinuje różnorodność wartości poszczególnych pokoleń pracowników (*vide* podrozdział 2.3.) oraz ich zachowań. Literatura przedmiotu sklasyfikuje ją w dwóch kategoriach:<sup>359</sup>

- styl pracy i myślenie pracownika, styl uczenia się oraz sposób porozumiewania się z pozostałymi pracownikami organizacji;
- system wartości, postawy, potrzeby i oczekiwania pracowników.

Opisane aspekty należy brać pod uwagę w takich obszarach różnorodności jak:<sup>360</sup> rekrutacja, szkolenia i kształcenie ustawiczne, rozwój kariery zawodowej, elastyczny czas pracy, ochrona i promocja zdrowia wraz z organizacją stanowiska pracy, przesunięcie stanowiskowe, zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę, kompleksowe podejście do zarządzania procesami kadrowymi. Te działania odwołują się do najbardziej kluczowych etapów zarządzania różnorodnością, które są skierowane głównie na poprawę szans na zatrudnienie osób starszych oraz zwiększenie ich aktywności zawodowej.

---

<sup>356</sup> J. Kliombka-Jarzyna [i in.], *Pokolenia ...*, s. 39.

<sup>357</sup> E. Krok, *Spoleczne i ekonomiczne korzyści z zarządzania wiekiem*, „Przegląd organizacji” 2017, 1(924), s. 29–30.

<sup>358</sup> M. Kłós, *Zarządzanie różnorodnością a imperatywy zarządzaniu projektami*, „Zeszyty naukowe Politechniki Łódzkiej” 2013, 1146, Seria „Organizacja i Zarządzanie”, nr 51, s. 68.

<sup>359</sup> I. Mendryk, *Uczestnictwo w organizacji w perspektywie różnorodności wiekowej*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2019, s. 24.

<sup>360</sup> G. Naegele, A. Walker, *A guide...*, s. 7, <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf> [dostęp: 29.09.2020].

Skutkiem refleksji nad różnorodnym zachowaniem pracowników może być konieczność opracowania strategii naprawczej. Poprzez realizację takiej strategii organizacja w sposób przemyślany projektuje pracę pracowników oraz zapewnia lepsze warunki pracy, umożliwia rozwój i kształcenie, jak również wypracowuje właściwy dla poszczególnych grup wiekowych system motywowania. W konsekwencji pozwala to na efektywne i racjonalne wykorzystanie potencjału organizacji<sup>361</sup>.

W polskim piśmiennictwie naukowym kryteria różnorodności pracowników przedstawiano w oparciu o warunki zróżnicowania pracowników. Zagadnienie to zaprezentowano w tabeli 13.

**Tabela 13. Czynniki zróżnicowania pracowników w organizacji**

Elementy tożsamości	Czynniki	Wymiary różnorodności
Tożsamość pierwotna	Wiek, płeć, rasa, narodowość, orientacja seksualna.	Wewnętrzny
Tożsamość wtórna	Stan cywilny, status rodzinny, wykształcenie, klasa społeczna, miejsce zamieszkania, język, religia.	Zewnętrzny
Tożsamość organizacyjna	Pozycja zawodowa, forma zatrudnienia, staż pracy, przynależność do związków zawodowych.	Środowisko pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Wziątek-Staśko, *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania wiekiem*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica”, 2012, 4(324), s. 22; B. Mazur, *Diversity in the Perspective of Economic and Humanistic Management*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18, 11(2), s. 15

Tabela 13. przedstawia czynniki prezentujące elementy tożsamości jednostki w połączeniu z poszczególnymi wymiarami różnorodności, co reprezentuje kompleksowe podejście do analizy podstawowych determinant zróżnicowania pracowników. Dzięki temu, pracodawca jest w stanie dopasować swoje wymagania do potrzeb i oczekiwań pracownika. Organizacje ukierunkowane na wsparcie zespołów zróżnicowanych zyskują wiele korzyści, np. takich jak:

- „wzbogacenie wiedzą oraz nabycie nowych umiejętności w zespole poprzez wzajemne uczenie się;
- rozwój zdolności do tworzenia innowacyjnych i oryginalnych rozwiązań;
- podnoszenie poczucia własnej wartości poprzez przynależność do grupy o wysokim statusie;
- obniżenie kosztów absencji i retencji pracowników;
- stworzenie i utrzymywanie pozytywnego wizerunku organizacji;

<sup>361</sup> J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne ...*, s. 4.



- dopasowanie do warunków rynkowych, w tym do potrzeb klienta;
- nabycie przewagi konkurencyjnej”<sup>362</sup>.

Istotnym jest również to, że stopień różnorodności pracowników organizacji determinuje szybkość reagowania na zmieniające się warunki rynkowe oraz elastyczne dostosowanie działalności organizacji do zróżnicowanych potrzeb klientów.

Podstawowym celem przewodzenia pracownikom zróżnicowanym wiekiem jest wsparcie ich w aktywności zawodowej do momentu osiągnięcia wieku emerytalnego i/lub w późniejszym czasie. Przeszkodą w realizacji tego celu mogą być następujące czynniki:<sup>363</sup>

- czynnik „wypychający” pracownika z strefy zatrudnienia – dotyczy nierównego traktowania pracowników starszych w obszarach rozwoju zawodowego i osobistego w miejscu pracy oraz braku dostosowania specyfiki i warunków pracy do ich możliwości spowodowanej wiekiem.
- czynnik „wyciągający” pracownika ze sfery zatrudnienia – zdeterminowany ograniczeniem możliwości wcześniejszej dezaktywacji emerytalnej oraz uzależnieniem wysokości emerytury od wieku.

W celu stworzenia odpowiednich warunków pracy dla osób w każdym wieku, należy wyeliminować lub przynajmniej zniwelować negatywny wpływ tych czynników. Koncepcje badań, wynikające z analizy literatury przedmiotu, niosą w sobie wartość dla liderów. Zrozumienie problemu różnorodności pokoleniowej daje większą szansę na wypracowanie odpowiedniej strategii organizacji.

Zaangażowanie w problematykę różnorodności pokoleniowej przyczynia się do wzrostu wydajności pracowników oraz całej organizacji, nabycia i/lub wzrostu przewagi konkurencyjnej opartej na skutecznej rekrutacji talentów, jak również do lepszego dostosowania się do zmian. To jest podstawa działania w każdej organizacji, w tym dla małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią filar gospodarczy kraju oraz regionu.

W następnym rozdziale zaprezentowano zagadnienia związane z działalnością MŚP w województwie śląskim, ich wpływem na gospodarkę kraju oraz uwarunkowaniami rozwoju.

---

<sup>362</sup> K. Gadomska-Lila, *Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i nie kierowniczej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty.” 2017, 3(45), s. 59.

<sup>363</sup> J. Litwiński, U. Sztanderska, *Wstępne ...*, s. 5.

## Rozdział 3. MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA (MŚP) W DOROBKU NAUK O ZARZĄDZANIU

W tym rozdziale zdefiniowano pojęcia przedsiębiorstwo i organizacja, które używano zamiennie. Zaprezentowano informacje dotyczące działalności małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w Polsce oraz ich form organizacyjnych. Szczegółowo opisano uwarunkowania działalności i perspektywy rozwoju MŚP województwa śląskiego. Informacje te są wynikiem krytycznej analizy literatury przedmiotu.

### 3.1. Charakterystyka MŚP

W różnych dyscyplinach nauki prowadzono badania dotyczące przedsiębiorstw. Z uwagi na zróżnicowane podejście badawcze pojęcie przedsiębiorstwo definiowano w odmienny sposób. W naukach o zarządzaniu to jest instytucja lub proces organizowania, rozumiany jako sposób ułożenia i przydziału pracy członkom organizacji w celu sprawnego osiągnięcia jej założonych celów<sup>364</sup>. Socjologia z kolei pojęcie przedsiębiorstwo rozumie jako pewną kategorię społeczną opartą na relacjach grup społecznych działających w ramach jednego przedsiębiorstwa, zachowaniu pracowników, stopniu ich integracji i identyfikowaniu się z przedsiębiorstwem.<sup>365</sup> W ekonomii przedsiębiorstwo to podmiot gospodarczy „prowadzący motywowaną chęcią uzyskania korzyści majątkowych, działalność gospodarczą, mającą na celu zaspokajanie potrzeb innych podmiotów życia społecznego przez wytwarzanie produktów i/lub świadczenie usług, przy czym działalność ta prowadzona jest samodzielnie na ryzyko właściciela”<sup>366</sup>.

Zbliżonym do pojęcia przedsiębiorstwo jest słowo organizacja. *Organizacja*, jako podstawowy obiekt zarządzania we współczesnej gospodarce<sup>367</sup>, jest rozumiana jako zespół złożony z ludzi i budowany przez założycieli/przywódców w celu realizacji misji i osiągnięcia założonych celów<sup>368</sup>. Jej charakterystycznymi elementami są:<sup>369</sup> cele

---

<sup>364</sup> Podstawy nauki o organizacji. *Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, (red.) S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011, s. 17.

<sup>365</sup> E. Rak-Młynarska, *Kapitały w przedsiębiorstwie sektora MSP. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Prawa w Bielsko-Białej, Bielsko-Biała 2016, s. 10.

<sup>366</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 36.

<sup>367</sup> A. Adamik, M. Matejun, *Istota i cechy organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania – teoria i ćwiczenia*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 41.

<sup>368</sup> A. Koźmiński, *Ujęcie ...*, s.17.

<sup>369</sup> M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 78; O. Flak, *Układ wielkości organizacyjnych. Koncepcja metodologiczna badania rzeczywistości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2018, s. 163, [za:] A.K. Koźmiński,

systemów i zachodzące między nimi relacje, odpowiedzialność między systemem a strukturą organizacyjną, powiązanie systemu z otoczeniem, istnienie związków przyczynowo-skutkowych oraz kształtowanie działań organizacyjnych w oparciu o odpowiednie procesy decyzyjne. W związku z powyższym w obrębie tematu rozprawy doktorskiej zdefiniowane pojęcia organizacja i przedsiębiorstwo używano zamiennie.

Przedsiębiorstwo jest podstawowym elementem życia gospodarczego<sup>370</sup> kraju. Stanowi ono „zespół ludzi, środków materialnych i finansowych powołanych do prowadzenia określonej działalności gospodarczej i wyodrębnionych pod względem techniczno-usługowym, techniczno-produkcyjnym, przestrzennym, organizacyjnym, ekonomicznym i prawnym”<sup>371</sup>. Przedsiębiorstwa stawiają przed sobą różne cele, wśród których rozróżnia się cele nadrzędne i szczegółowe (tabela 14).

**Tabela 14. Hierarchia celów w przedsiębiorstwie**

Cel nadrzędny	Cele podstawowe	Cele szczegółowe
Maksymalizacja bogactwa właścicieli	Maksymalizacja zysku bilansowego	Przychody i zyski Koszty i straty
	Zachowanie płynności finansowej	Płynne środki finansowe Zobowiązania wymagalne
	Innowacyjność i rozwój	Nowe produkty Inwestycje rozwojowe
	Zaspokajanie wymagań i potrzeb klienta	Umocnienie pozycji na rynku Efektywność reklamy i marketingu

Źródło: E. Mioduchowska-Jaroszewicz, *Współczesny cel działalności przedsiębiorstwa – istota i pomiary*, „Zeszyty Naukowe PTE w Zielonej Górze”, *Współczesne problemy rozwoju społeczno-gospodarczego* 2016, z. 5, s. 3, [za:] K. Sawicki, *Polityka bilansowa jako narzędzie zarządzania firmą*, Ekspert, Wrocław 2001, s. 10.

Przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą zgodnie z panującymi zasadami<sup>372</sup>. Zalicza się do nich m.in. pokrycie ponoszonych w trakcie działalności kosztów finansowych oraz utrzymanie stabilnej pozycji na rynku. W związku z tym przedsiębiorstwo charakteryzuje się następującymi cechami:<sup>373</sup> samodzielnością ekonomiczną i prawną, prowadzeniem działalności na własne ryzyko, odpłatnym

Ujęcie systemowe, [w:] *Współczesne teorie organizacji*, (red.) A.K. Koźmiński, PWN, Warszawa 1983, s.77–82.

<sup>370</sup> E. Rak-Młynarska, *Kapitały ...*, s. 9.

<sup>371</sup> J. Altkorn, M. Strużycki, *Ekonomia i organizacja przedsiębiorstw handlowych i usługowych*, PWE, Warszawa 1994, s. 13.

<sup>372</sup> E. Konstanty, *Przedsiębiorstwa i mikroprzedsiębiorstwa w Polsce – charakterystyka i analiza funkcjonowania sektora MMSP na rynku krajowym*, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy” 2016, t. 2, s. 67.

<sup>373</sup> M. Nasilowski, *System rynkowy*, Key Text, Warszawa 1998, s. 38–40.

zaspokajaniem potrzeb rynkowych osób trzecich, dążeniem do osiągnięcia własnych celów oraz trwałym charakterem działalności.

Przedsiębiorstwa dzielą się na mikro, małe, średnie i duże. W literaturze przedmiotu dotychczas te pojęcia nie były jednoznacznie zdefiniowane, dlatego zarówno w nauce, jak i w praktyce ich definicja głównie opiera się o kryteria ilościowe i jakościowe<sup>374</sup> oraz mieszane<sup>375</sup>. Z zastosowaniem kryterium ilościowego pojęcie „przedsiębiorstwo” zostało określone w *Ustawie o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r.*<sup>376</sup>. Na podstawie tego dokumentu przedsiębiorstwo ujmuje się poprzez liczby zatrudnionych pracowników oraz roczny obrót. Szczegółowy podział przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 15.

**Tabela 15. Definicja przedsiębiorstw**

	<b>mikro przedsiębiorstwo</b>	<b>małe przedsiębiorstwo</b>	<b>średnie przedsiębiorstwo</b>	<b>duże przedsiębiorstwo</b>
liczba zatrudnionych pracowników	1–9	10–49	50–249	ponad 250
obrót roczny	mniej niż 2 mln euro	mniej niż 10 mln euro	mniej niż 43 mln euro	ponad 50 mln euro

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Wyciągu z zalecenia Komisji 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 r. dotyczącego definicji małych i średnich przedsiębiorstw* Dz.U. L 124 z 20.05.2003, s. 36.

Jak wynika z tabeli 15., mikro przedsiębiorstwo to takie, które w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniało średniorocznie mniej niż dziesięciu pracowników, a jednocześnie osiągnęło roczny obrót ze sprzedaży nieprzekraczający 2 mln euro. Małe przedsiębiorstwo utrzymuje swój status pod warunkiem średniorocznego zatrudnienia w granicach od dziesięciu do czterdziestu dziewięciu pracowników w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych. Przy czym przedsiębiorstwo osiąga roczny obrót ze sprzedaży do 10 mln euro lub suma aktywów jego bilansu na koniec jednego z tych lat nie przekroczyła 10 mln euro. Średnie przedsiębiorstwo charakteryzuje się podobnymi kryteriami, za wyjątkiem liczby zatrudnionych osób, czyli do dwustu pięćdziesięciu pracowników oraz poziomem osiągniętego rocznego obrotu netto ze

<sup>374</sup> M. Oliński, *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw na świecie*, [w:] *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, M. Zastempowski, (red.) Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 14.

<sup>375</sup> A. Chmielak, A. Ejsmont, I. Zabielska, *Instytucjonalne determinanty rozwoju mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Edwarda F. Szczepanika w Suwałkach, Suwałki 2018, s. 8.

<sup>376</sup> *Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz.U.2004, nr 173, poz. 1807, z późn. zm.

sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych, które nie przekraczają równowartości 50 mln euro lub sumą aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie sięgającą równowartości 43 mln euro. Duże przedsiębiorstwo to rzadko spotykane podmioty gospodarcze, które utrzymują zatrudnienie na poziomie powyżej dwustu pięćdziesięciu pracowników, przy rocznym obrocie netto ponad 50 mln euro.

W celu doprecyzowania kategorii ilościowej, do jej cech, oprócz liczby zatrudnionych, wartości rocznych obrotów, wartości majątku, należy dodać według H. Kocha również sumę płac pracowników fizycznych i umysłowych, ilość surowców oraz energii elektrycznej zużytych w danej jednostce, zdolność produkcyjną maszyn i urządzeń, wielkość zaangażowanych środków finansowych w aktywa trwałe oraz liczbę stanowisk pracy<sup>377</sup>. Istotnym jest fakt, że zmiany kategorii ilościowych prowadzą do przemian jakościowych.

Kryteria jakościowe opierają się na wspólnych cechach właściwych, w sposób umowny dla MŚP. Dotyczą one zakresu obszarów działania, charakteru prowadzonej działalności, sposobów i zakresów rozliczeń. Na podstawie kryterium jakościowego P.F. Drucker zaproponował klasyfikację przedsiębiorstw, którą zaprezentowano na rysunku 8.

**Rysunek 8. Klasyfikacja przedsiębiorstw według P. Druckera**



Źródło: P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 251–523.

<sup>377</sup> H. Koch, *Betriebsgrosse*, [w:] T. Łuczka, *Pojęcie klasy średniej a kategoria małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, R. LVII, z. 3, 1995, s. 120.

Biznes jednoosobowy charakteryzuje się tym, że właściciel przyjmuje obowiązki zarządzania strategicznego i operacyjnego. W małym biznesie zazwyczaj jest wydzielony przynajmniej jeden dział z kierownikiem, który zajmuje się zarządzaniem. Biznes średniej wielkości jest ukierunkowany na zarządzanie długookresowe. W związku z tym wybiera się zespół, który jest odpowiedzialny za obszar zarządzania. Szczególną uwagę poświęca się zarządzaniu operacyjnemu, które z kolei jest działaniem stałym i na pełny etat. Biznes duży wymaga zaawansowanych działań strategicznych i operacyjnych realizowanych przez kilka osób. W biznesie bardzo dużym, z uwagi na swoją rozbudowaną strukturę, działania strategiczne i operacyjne są kierowane przez zespół w oparciu o pomoc ze strony innych pracowników. Jak wynika z rysunku 8., wielkość organizacji i skala jej działania determinują stopień zaawansowania zarządzania na poziomie strategicznym i operacyjnym.

Do przedstawionych kryteriów jakościowych zaliczono więc niezależność przedsiębiorstwa, formę własności, strukturę organizacyjną i/lub sposób zarządzania<sup>378</sup>. Łączenie ilościowych i jakościowych kryteriów tworzy kryteria mieszane, a ich suma wpływa na zmiany wyników, zachowań oraz roli przedsiębiorstwa na rynku. Rynek sektora MŚP wyraźnie różni się od sektora dużych przedsiębiorstw oraz charakteryzuje się następującymi cechami:<sup>379</sup>

- działanie w dużej mierze podejmowane na rynku lokalnym;
- utrzymywanie dość ścisłych kontaktów z klientami, które mogą wykraczać poza ramy biznesu;
- mały udział w rynku – przedsiębiorstwa mają zazwyczaj mało znaczącą liczbę klientów, w związku z tym ich udział w ogólnej sprzedaży jest niski;
- świadczenie usług indywidualnie dopasowanych do potrzeb klienta<sup>380</sup> – wiąże się to z brakiem wpływu lub niewielkim wpływem na otoczenie, jednocześnie stanowi sposób na wyróżnienie się wśród konkurencji;
- szybka możliwość reakcji na pojawiające się zmiany w otoczeniu – wynik elastycznej struktury organizacyjnej, który umożliwia skuteczne konkurowanie na rynku;

---

<sup>378</sup> A. Chmielak, A. Ejsmont, I. Zabielska, *Instytucjonalne ...*, s. 9.

<sup>379</sup> D. Wójcik, *Barriere rozwoju MSP w Polsce*, [w:] Rocznik politologiczny. *HOMO POLITICUS*, 11/2016, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, s. 114–115.

<sup>380</sup> T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, PWN, Warszawa 2001, s. 16.

- odrębny typ gospodarki finansowej – rozpoczęcie działalności gospodarczej zwykle jest finansowane z kapitału własnego. Fakt ten może się wiązać z obawą nowo zaczynających przedsiębiorców przed zaciąganiem kredytów;
- łączenie w jednej osobie funkcji właściciela i zarządzającego – w małych przedsiębiorstwach to właściciel sprawuje pieczę nad funkcjonowaniem całego przedsiębiorstwa, ponosi konsekwencje za zdarzenia niekorzystne, ale jednocześnie w całości czerpie zyski z własnej działalności;
- samodzielność ekonomiczna i prawna – działalność przedsiębiorstw z sektora MŚP bardzo często oparta jest na prywatnej własności, bazującej na osobistej pracy właściciela bądź jego najbliższych; właściciela przedsiębiorstwa cechuje samodzielność, która daje możliwość realizowania funkcji w przedsiębiorstwie oraz podejmowania ryzyka, które jest związane z prowadzoną działalnością gospodarczą.

Sektor MŚP, jako stymulator narodowej gospodarki, pełni wiele funkcji, które przedstawiono na rysunku 9.

**Rysunek 9. Funkcje gospodarcze MŚP**



Źródło: *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, (red.) B. Piasecki, PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 77.

Pierwszą funkcją gospodarczą pełniącą przez MŚP jest aktywny udział w procesie zmian w przemysłowej strukturze kraju, w tym inicjowanie powstawania i rozwoju nowych dziedzin produkcji i innowacyjnych rodzajów usług. Druga funkcja skupiona jest na wywieraniu wpływu oraz formowanie prywatnej własności środków produkcji. Działania te obejmują także prywatyzację przedsiębiorstw państwowych, będących formą wsparcia w dekoncentracji i demonopolizacji gospodarki kraju. Kolejna funkcja to wchłonięcie i zagospodarowanie zasobów siły roboczej, uwolnionej w wyniku racjonalizacji funkcjonowania sektora publicznego. MŚP podążają w kierunku budowania ekonomicznej infrastruktury, w szczególności rozwoju kooperacji i systemu podwykonawstwa. Do ostatniej funkcji zaliczono wymuszenie zmian w uregulowaniach prawnych, w celu rozwoju przedsiębiorczości i efektywności funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Wymienione funkcje prezentują ogólny zakres wpływu przedsiębiorstw na gospodarkę kraju.

Charakteryzując MŚP warto również wspomnieć o ich przewadze wobec dużych przedsiębiorstw, do których M. Strużyckiego zalicza:<sup>381</sup>

- możliwość szybkiego reagowania na zmieniające się wymagania rynku,
- brak biurokracji w strukturze zarządzania, otwartość na innowacje w odpowiedzi na potrzeby rynkowe,
- konkurencyjność niezbędną w rywalizacji i współzawodnictwie oraz w celu utrzymania się na rynku,
- dostęp do uprzywilejowanych warunków uzyskiwania środków finansowanych ze źródeł specjalnie uruchamianych dla wspierania rozwoju gospodarki regionalnej. Lokalny charakter MŚP powoduje korelacje między rozwojem lokalnym a regionalnym<sup>382</sup>, zapewniając wiele korzyści;
- bazę kliencką stanowią końcowi i indywidualni odbiorcy, jak również podmioty konkurencyjne, działające na zbliżonym obszarze rynku<sup>383</sup>.

Do przewag również można zaliczyć możliwość czerpania korzyści z szerokiej wiedzy i pomysłowości pracowników, co z kolei pozwala na rywalizację MŚP z dużymi przedsiębiorstwami o pracowników i klientów, koleżeńską atmosferę oraz bezpośrednio

---

<sup>381</sup> M. Strużycki, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 20–21.

<sup>382</sup> A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Efektywność przedsiębiorstw sektora MŚP a wzrost konkurencyjności regionów. Dobre praktyki w przedsiębiorstwach z subregionu Zagłębia Dąbrowskiego*, Grupa MARIS, Katowice 2012, s. 11–14.

<sup>383</sup> M. Smolarek, *Wybrane aspekty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, 3, s. 26.



zaangażowanie menedżera, którym bardzo często jest właściciel lub członek jego rodziny. W mniejszych przedsiębiorstwach można spotkać się z tym, że właściciel pełni funkcje przywódcze, jak również jest wykonawcą bezpośrednich czynności związanych z profilem działalności przedsiębiorstwa. Wpływa to wówczas na jakość zarządzania personelem oraz wzmocnienie rozwoju przedsiębiorstwa.

Istotną zaletą małych przedsiębiorstw jest krótsza droga wdrażania innowacyjności. Poprzez właściwą elastyczność i szybkość reagowania na bodźce z otoczenia, przedsiębiorstwa sektora MŚP podejmują coraz bardziej kreatywne działania o charakterze innowacyjnym. To powoduje wzmocnienie ich pozycji na rynku oraz określa perspektywę rozwoju. Wspierając się nowymi technologiami, MŚP tworzą szybciej więcej miejsc pracy w stosunku do przedsiębiorstw dużych<sup>384</sup>. Wiąże się to z mniejszymi nakładami finansowymi, np. w zakresie szkolenia personelu, zakupu urządzeń oraz mniejszym stopniem biurokracji. To pozwala na szybkie wdrożenie rozwiązań organizacyjnych lub technologicznych, co wpływa na dużą różnorodność przedsiębiorstwa oraz wzmocnienie jego przewagi konkurencyjnej na rynku.

Istotnym aspektem funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw jest finansowanie. Jego źródłem jest zazwyczaj kapitał własny, rzadziej – środki zewnętrzne. Kapitał własny<sup>385</sup> stanowi udział prywatny, należący do właściciela, udziałowca lub akcjonariusza. Kapitał obcy zaś jest dofinansowaniem pozyskanym ze źródeł zewnętrznych. Takiego typu wsparcie finansowe stanowi realną szansę na rozwój, innowację i rozbudowę przedsiębiorstwa. Do źródeł dofinansowania zalicza się m.in.:<sup>386</sup> dotacja bezzwrotna, kredyty bankowe, leasing, fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeń kredytowych, fundusze venture capital, bezpośrednie dotacje, np. na projekty innowacyjne oraz inne źródła finansowe. Charakterystyczną cechą finansowania zewnętrznego jest wymóg zwrotu udzielonego wsparcia, w związku z tym określano go często jako dług przedsiębiorstwa.

Działalność przedsiębiorstw, niezależnie od wielkości organizacji, wypełnia niszę rynkową i jednocześnie stymuluje wzrost gospodarczy regionu i państwa. Stan sektora wszystkich grup przedsiębiorstw w Polsce zaprezentowano na wykresie 2.

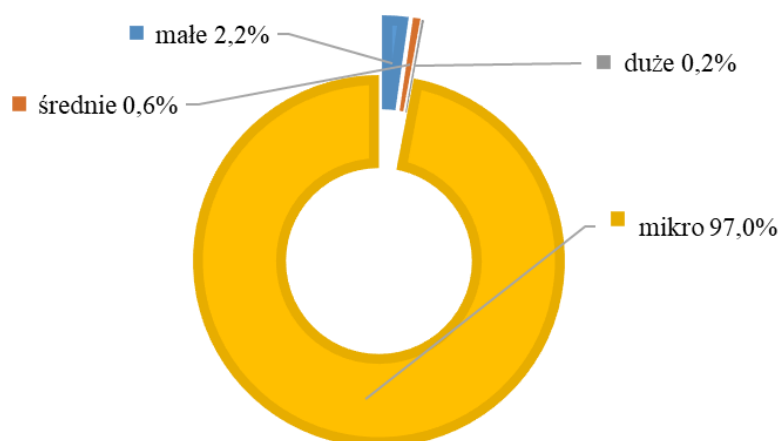
---

<sup>384</sup> E. Paszta, *Systemy zarządzania informacją i komunikacją w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2013, s.103.

<sup>385</sup> *Encyklopedia Zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82\\_w%C5%82asny](https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82_w%C5%82asny) [dostęp: 26.08.2022].

<sup>386</sup> E. Maćkowiak, *Ekonomiczna wartość dodana*, PWE, Warszawa 2009, s. 50.

**Wykres 2. Stan sektora przedsiębiorstw w Polsce (2019 r.)**



Źródło: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2021*, PARP, Warszawa 2021, s. 12.

Jak wynika z wykresu 2., najwięcej podmiotów gospodarki stanowią MŚP (99,8%). Według Raportu o stanie sektora MŚP w Polsce, sektor ten stanowi jeden z głównych filarów polskiej gospodarki, który w 2020 r.<sup>387</sup> i 2021 r.<sup>388</sup> wytworzył po 49,1% PKB. Istotność funkcjonowania MŚP na polskim rynku potwierdza się również faktem, że w 2021 r. w MŚP było zatrudnionych blisko 7 mln osób, co stanowi 67,4% pracujących w sektorze przedsiębiorstw.<sup>389</sup>

MŚP z uwagi na wielkość organizacji i elastyczność działania mogły szybciej zareagować na zmiany zachodzące w 2020 r. spowodowane pandemią COVID-19. Według „Barometru EFL”, w III kw. 2020 r. obserwowano niepewność gospodarczą MŚP w zakresie rozwoju, który jest rozumiany jako „stawianie sobie celów związanych ze wzrostem sprzedaży i produkcji, ekspansją na nowe rynki i maksymalizacją zysków”<sup>390</sup>. Według raportu pt. „Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs.” (2020)<sup>391</sup>, pandemia COVID-19 wymusiła MŚP do wprowadzenia szeregu zmian w swoim funkcjonowaniu na rynku, takich jak np. ograniczenie działalności (dot. 63% średnich przedsiębiorstw z sektora

<sup>387</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2021*, PARP, Warszawa 2021, s. 14.

<sup>388</sup> *Ibidem*, s. 6.

<sup>389</sup> *Ibidem*, s. 6.

<sup>390</sup> *Barometr EFL na III kwartał 2020. Małe i średnie firmy w lepszych nastrojach niż na początku roku. Poziom Barometr EFL na III kwartał 2020 wyższy niż przed wybuchem pandemii* <https://media.efl.pl/releases/542739> [dostęp: 4.02.2023].

<sup>391</sup> *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs*, PWC, 2020, s. 2 <https://www.pwc.pl/pl/pdf/polski-mikro-maly-sredni-biznes-w-obliczu-pandemii.pdf> [dostęp: 24.08.2022].

produkcyjnego) oraz ograniczenie zatrudnienia nowych pracowników (dot. 42,5% małych przedsiębiorstwa, w tym 51% przedsiębiorstw z sektora przemysłowego). Wynikało to m.in. ze spadku popytu na proponowane towary i usługi, zakłócenia łańcucha dostaw, zamknięcie granic państw sąsiadujących, opóźnienia w płatnościach od klientów, jak również pozaplanowych urlopów, nagłych chorób i kwarantanny pracowników. W 2020 r. wskutek ogólnokrajowej sytuacji pandemicznej 2 630 podmiotów gospodarczych, w tym spółki handlowe i cywilne, zaprzestały swoją działalność. Tym samym zlikwidowano około 30 tys.<sup>392</sup> miejsc pracy. Te czynniki oraz wymuszona izolacja społeczna spowodowały zakłócenia w płynności finansowej oraz całej działalności podmiotów gospodarczych, które zostały odnotowane na poziomie 90%<sup>393</sup> w porównaniu do analogicznego okresu w roku poprzednim.

Sektor MŚP jest najważniejszym ogniwem polskiej gospodarki. Jego lokalny charakter powoduje wzajemny wpływ lokalnej i regionalnej<sup>394</sup> oraz krajowej gospodarki rynkowej. Działające w różnych branżach i przyjmujące rozmaite formy organizacyjno-prawne MŚP wywierają pozytywny wpływ na konkurencyjność i dynamikę rozwoju gospodarki, generują nowe miejsca pracy, unowocześniają strukturę przemysłową, wdrażają projekty innowacyjne oraz zapewniają przestrzeń dla integracji społecznej. W następnym podrozdziale opisano formy organizacyjne małych i średnich przedsiębiorstw.

### **3.2. Formy organizacyjne MŚP**

Formy organizacyjne jednostek gospodarczych działających w sektorze MŚP pod wpływem różnych czynników nieustannie podlegają procesom ewolucyjnym. Dynamicznie zmieniające się uwarunkowania na krajowym i światowym rynku sprawiają, że zarówno organizacje z doświadczeniem, jak i nowo powstałe podmioty gospodarcze nieustannie poszukują optymalnych sposobów funkcjonowania. To zależy w pewnym stopniu od wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju działalności oraz formy własności przedsiębiorstwa i formy prawnej. Na rysunku 10. zaprezentowano najbardziej rozpowszechnioną klasyfikację przedsiębiorstw.

---

<sup>392</sup> *Ile osób straciło pracę z powodu pandemii?* GUS podał dane, <https://radiokierowcow.pl/artukul/2528846> [dostęp: 24.08.2022].

<sup>393</sup> *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs*, PWC, 2020, s. 3 <https://www.pwc.pl/pl/pdf/polski-mikro-maly-sredni-biznes-w-obliczu-pandemii.pdf> [dostęp: 24.08.2022].

<sup>394</sup> A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Efektywność ...*, s. 11–14.

**Rysunek 10. Rodzaje przedsiębiorstw**



Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-forma-prawna-dzialalnosci-gospodarczej-wszystkie-rodzaje> [dostęp: 26.08.2022].

Polskie prawo przewiduje różne formy prowadzenia działalności gospodarczej. To są jednoosobowa działalność gospodarcza oraz spółki, w tym cywilne i prawa handlowego. Spółki prawa handlowego umieszczają w sobie spółki kapitałowe oraz spółki osobowe. Do spółek kapitałowych zaliczono spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółkę akcyjną. Spółki osobowe z kolei prezentują następujące formy: spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa oraz spółka komandytowo-akcyjna.

Najpopularniejszą formą prowadzenia własnego biznesu jest jednoosobowa działalność gospodarcza. Przedsiębiorca, czyli osoba fizyczna, nie wnosi żadnego wkładu własnego na rozpoczęcie działalności, natomiast w trakcie prowadzenia własnej sprawy odpowiada posiadaniem majątkiem za swoje zobowiązania<sup>395</sup>. Najczęściej spotykaną formą prawną działalności gospodarczej jest spółka cywilna. Charakteryzuje się ona uproszczoną strukturą i nadaniem uprawnień do reprezentowania spółki przez każdego z założycieli. Zyskała ona na popularności także ze względu na brak wymagania posiadania kapitału początkowego. Mimo to, ta forma prawna posiada również swoje wady, np. solidarną odpowiedzialność wspólników oraz ponoszenie odpowiedzialności całym swoim majątkiem. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (Sp. z o.o.), czyli spółka

<sup>395</sup> Jak założyć jednoosobową działalność gospodarczą?, 24 maja 2022, <https://efl.pl/pl/biznes-i-ty/artykuly/jak-zalozyc-jednoosobowa-dzialalnosc-gospodarcza> [dostęp: 5.02.2023].

prawa handlowego, posiada osobowość prawną<sup>396</sup>. Majątek spółki stanowi mienie zdobyte w czasie jej funkcjonowania oraz wkład własny. Spółka akcyjna (S.A.), jako druga forma spółek kapitałowych, także posiada osobowość prawną. Założycielem spółki może być osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna nieposiadająca zdolności prawnych. Ta forma działalności zapewnia anonimowość wspólników, czyli akcjonariuszy, pozwala wejście na giełdę oraz jest obowiązkowa dla niektórych działalności, np. banków oraz przedsiębiorstw ubezpieczeniowych<sup>397</sup>. Spółka jawna (Sp. J.) to osobowa spółka prowadząca przedsiębiorstwo pod własną nazwą. Uważa się ją za najprostszą formę prawną działalności gospodarczej, która nie posiada osobowości prawnej, ale ma zdolność prawną. Jest regulowana Kodeksem spółek handlowych. Spółka partnerska (Sp. P.) jest osobową spółką prawa handlowego. Ten typ spółki został wprowadzony do polskiego systemu prawa z dn. 1 stycznia 2001 r. przez ustawę Kodeksu spółek handlowych z dn. 15 września 2000 r. Jest tworzona przez wspólników i przeznaczona zazwyczaj do prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby wykonujące wolne zawody. Spółka komandytowa (Sp. K.) charakteryzuje się tym, że obejmuje dwie kategorie wspólników tj. komplementariusza i komandytariusza. Pierwszy z nich zarządza spółką, a drugi – zasila spółkę kapitałowo. Komandytariusz odpowiada za zobowiązania spółki tylko do wysokości sumy komandytowej<sup>398</sup>. Spółka komandytowo-akcyjna (S.K.A.) to hybrydowa forma prowadzenia działalności gospodarczej łącząca w sobie dwie formy działalności – komandytową i akcyjną. Taka forma przewiduje, że co najmniej jeden wspólnik odpowiada za zobowiązania bez ograniczeń, a co najmniej jeden jest akcjonariuszem.

Forma organizacyjna wynika z potrzeb i wizji właściciela przedsiębiorstwa, choć wpływają na nią także wykorzystane wysokie technologie, sieciowość kontaktów i wirtualizacja struktury. Ro z kolei powoduje wyłanianie się całkowicie nowych form organizacyjnych, które przedstawiono na rysunku 11.

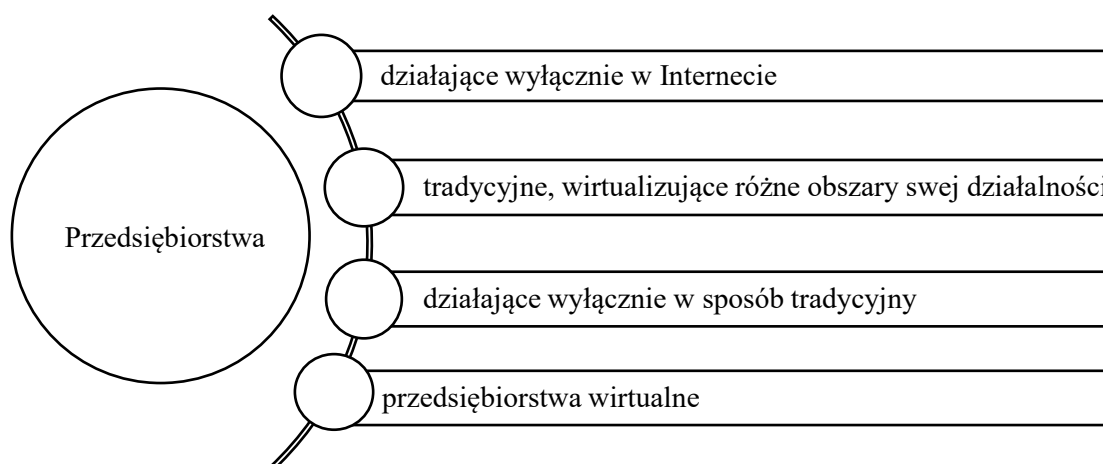
---

<sup>396</sup> <https://br-progres.pl/blog/spolka-z-o-o/> [dostęp: 5.02.2023].

<sup>397</sup> *Spółka akcyjna – podstawowe informacje*, <https://www.biznes.gov.pl/pl/porta1/00169> [dostęp: 5.02.2023].

<sup>398</sup> Zgodnie z art. 111 Kodeksu spółek handlowych, [w:] *Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych Dz. U. 2000 Nr 94 poz. 1037* s. 40, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20000941037/U/D20001037Lj.pdf> [dostęp: 5.02.2023].

**Rysunek 11. Typologia współczesnych przedsiębiorstw**



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Wielki, *Wpływ rozwoju gospodarki elektronicznej na ewolucję form organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw*, Prace Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2004, s. 239–246, s. 240.

W związku z panującą pandemią COVID-19 w ostatnich latach tendencje handlowe skłaniają przedsiębiorców do prowadzenia działalności wyłącznie w Internecie. Przedsiębiorstwa internetowe stają się coraz bardziej atrakcyjną formą organizacyjną zarówno w Polsce, jak i na świecie. W 2020 r. powstało 12 tys.<sup>399</sup> nowych sklepów internetowych, w tym 3,4 tys.<sup>400</sup> w pierwszym półroczu. W 2021 r. ta liczba wzrosła do blisko 44,5 tys.<sup>401</sup> w porównaniu do poprzedniego roku. Przez przedsiębiorstwo internetowe rozumie się organizację, dla którego „jedynym (lub przynajmniej dominującym) środowiskiem działania jest Internet”<sup>402</sup>. Swoją drogą Internet staje się „wyłączną płaszczyzną kontaktu z klientem”<sup>403</sup>. Zasoby przedsiębiorstw internetowych są ściśle powiązane ze środowiskiem wirtualnym, np. strona internetowa, społeczność użytkowników, marka itp., a w zakres ich kompetencji wchodzi dostarczenie wartości klientom oraz budowanie ich lojalności za pośrednictwem Internetu. Takie przedsiębiorstwa posiadają ograniczone zasoby materialne (np. biuro, sprzęt itp.), które bezpośrednio przyczyniają się do prowadzenia działalności biznesowej. Aktualnie na rynku często spotyka się zjawisko zdigitalizowania produktów lub usług. Korzystają

<sup>399</sup> *Ponad 20% więcej sklepów internetowych w 2020 (raport)*, 2022, <https://admonkey.pl/rozwoj-ehandlu-ponad-20-wiecej-sklepow-internetowych-w-2020/> [dostęp: 24.08.2022].

<sup>400</sup> *Pandemiczne rekordy sklepów internetowych*, 2020, <https://www.rp.pl/handel/art559191-pandemiczne-rekordy-sklepow-internetowych> [dostęp: 24.08.2022].

<sup>401</sup> *Ponad 20% ...* [dostęp: 24.08.2022].

<sup>402</sup> T. Doligalski, *Internet business models in the consumer market – a typological approach*, „Marketing I Rynek” 2018, 12, s. 7.

<sup>403</sup> J. Wielki, *Wpływ rozwoju gospodarki elektronicznej na ewolucję form organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw*, Prace Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2004, s. 241.

z takich rozwiązań szczególnie banki, obsługując dużą liczbę klientów małym nakładem kosztów. Oferta przedsiębiorstw internetowych jest różnorodna i atrakcyjna dla klienta, stąd wyróżnia się jednostki gospodarcze oferujące:<sup>404</sup>

- produkty materialne (np. suplementy diety),
- produkty niematerialne (np. pliki MP3, książki elektroniczne),
- usługi (np. Google, Bed & Brussels)
- kombinację produktów materialnych, niematerialnych i usług (np. Amazon).

Przedsiębiorstwa internetowe działają zachęcając klientów do korzystania z nowych możliwości w nietradycyjny sposób, oferując różnego rodzaju korzyści, a tym samym zabierają klientów z przedsiębiorstw działających w trybie tradycyjnym.

Przedsiębiorstwa mieszane głównie skupiają się na działaniach w świecie rzeczywistym, natomiast usprawniają poszczególne aspekty swojego funkcjonowania za pośrednictwem Internetu. Organizacje te w literaturze przedmiotu są określane jako wielokanałowe lub brick-and-click<sup>405</sup>. Dostarczanie do klientów dóbr w sposób tradycyjny i poprzez cyberprzestrzeń zwiększa szanse na rozbudowanie bazy klientów, jak również osiągnięcie większych zysków. Przedsiębiorstwa działające wyłącznie w sposób tradycyjny to jednostki gospodarcze prowadzące swoją działalność tylko w świecie rzeczywistym. Ich liczba w ostatnich latach znacząco maleje, ponieważ digitalizacja staje się warunkiem koniecznym do funkcjonowania we współczesnych warunkach.

Działalność przedsiębiorstw wirtualnych to atrakcyjna i nowoczesna forma organizacyjna<sup>406</sup>, ukierunkowana na podnoszenie konkurencyjności w warunkach złożonego i dynamicznego otoczenia. Takiego typu przedsiębiorstwa powstają na gruncie kooperacji niezależnych podmiotów. Poszczególne elementy tej organizacji obejmują uczestników, kluczowe kompetencje, zasoby oraz działania oraz powinny umożliwiać jej funkcjonowanie jako jednolitego podmiotu, zdolnego do osiągnięcia założonego celu w określonym czasie<sup>407</sup>. Wyróżniającymi cechami przedsiębiorstw wirtualnych według M. Brzozowskiego są: „współpraca niezależnych podmiotów, wykorzystanie technologii informacyjnej, koncentracja na kluczowych kompetencjach, rozmyta tożsamość

---

<sup>404</sup> J. Wielki, *Wpływ ...*, s. 241.

<sup>405</sup> *Encyklopedia Zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Model\\_bricks\\_and\\_clicks](https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_bricks_and_clicks) [dostęp: 5.02.2023].

<sup>406</sup> A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci.*, Poltext, Warszawa 2017, s. 123–136.

<sup>407</sup> M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010, s. 42.

(przenikalność granic organizacyjnych), zaufanie w relacjach między partnerami”<sup>408</sup>. Współpraca międzyorganizacyjna może odbywać się w oparciu o różne formy relacji biznesowych takich jak na przykład kluczowy partner – partner współpracujący oraz forma konsorcjum równoprawnych organizacji<sup>409</sup>.

Na podstawie kryterium rodzaju działalności wyróżnia się przedsiębiorstwa prowadzące następującą działalność: <sup>410</sup>

– produkcyjną, inaczej zwaną przemysłową – skierowaną na wytwarzanie określonych dóbr materialnych, przynoszącą zysk producentowi i zaspokajającą potrzeby społeczne,

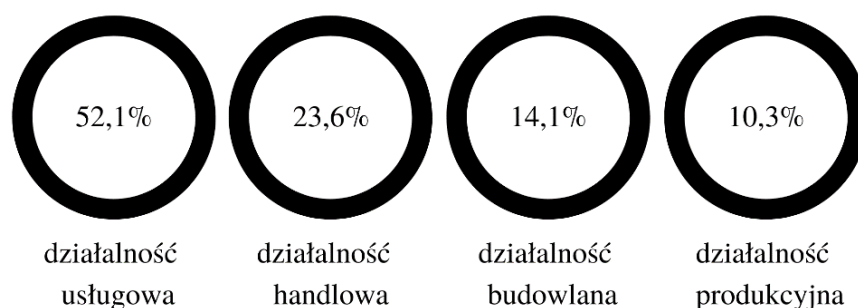
– handlową – zawodowe pośredniczenie w wymianie towarowo-pieniężnej między producentami i innymi przedsiębiorstwami oferującymi dobra na sprzedaż,

– usługową – mającą na celu zaspokajanie bezpośrednich potrzeb klientów,

– budowlaną – związaną z wznoszeniem obiektów budowlanych.

Polski sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw prowadzi działalność w każdej branży (rysunek 12).

**Rysunek 12. Stan udziału przedsiębiorstw w poszczególnych branżach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2021*, PARP, Warszawa 2021, s. 12.

Według Polskiej Agencji Przedsiębiorczości najbardziej liczne grupy MŚP stanowi sektor usług i handlu, które łącznie wynoszą 75,7%. Mniejsze udziały przedsiębiorstw są w branży budowlanej (14,1%) oraz produkcyjnej (10,3%).

<sup>408</sup> M. Brzozowski, *Organizacja ...*, s. 54, [za:] M. Kulesza, *Perspektywy sieciowej współpracy przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2017, 19, s. 101.

<sup>409</sup> J. Wielki, *Wpływ ...*, s. 245.

<sup>410</sup> *Encyklopedia Zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Przedsi%C4%99biorstwo> [dostęp: 26.08.2022].



Wybór i doskonalenie form organizacyjnych leży po stronie liderów, w tym właścicieli i udziałowców. Poprawność takiego wyboru determinuje wiele czynników i różnego rodzaju uwarunkowań. Zagadnienie z zakresu uwarunkowań działalności MŚP zostało przedstawione w następnym podrozdziale.

### **3.3. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w województwie śląskim**

Przedsiębiorczość stanowi podstawę rozwoju i dobrego funkcjonowania MŚP. Zatem należy zwrócić szczególną uwagę na zależność między przedsiębiorstwem a przedsiębiorczością. G. Gołębiowski istotę przedsiębiorczości rozpatruje jako proces polegający na pojawieniu się pomysłów, zakładaniu i rozwijaniu przedsiębiorstw w zakresie materializacji działalności gospodarczej człowieka oraz jednocześnie odnosi ją do zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa jako organizmu<sup>411</sup>. Strategia Lizbońska uznaje przedsiębiorczość i innowacyjność za najważniejsze środki prowadzące do stworzenia na obszarze Unii Europejskiej najbardziej konkurencyjnej gospodarki na świecie<sup>412</sup>.

Występowanie korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości ma wpływ na podjęcie decyzji, a w konsekwencji także działań zmierzających do założenia nowego podmiotu gospodarczego<sup>413</sup>. Aby przedsiębiorstwo mogło nie tylko przetrwać na rynku, ale także ewoluować i reagować na różne czynniki, zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne, niezbędny jest rozwój w zakresie przedsiębiorczości. Dzięki temu można z sukcesem wprowadzać korzystne zmiany, przybliżające podmiot gospodarczy do osiągnięcia celów strategicznych. Przedsiębiorstwo i przedsiębiorczość są zatem wzajemnie od siebie zależne. Polska, jako kraj rozwijający się, posiada korzystne warunki dla rozwoju przedsiębiorczości, czego potwierdzeniem są dane przedstawione na wykresie 3.

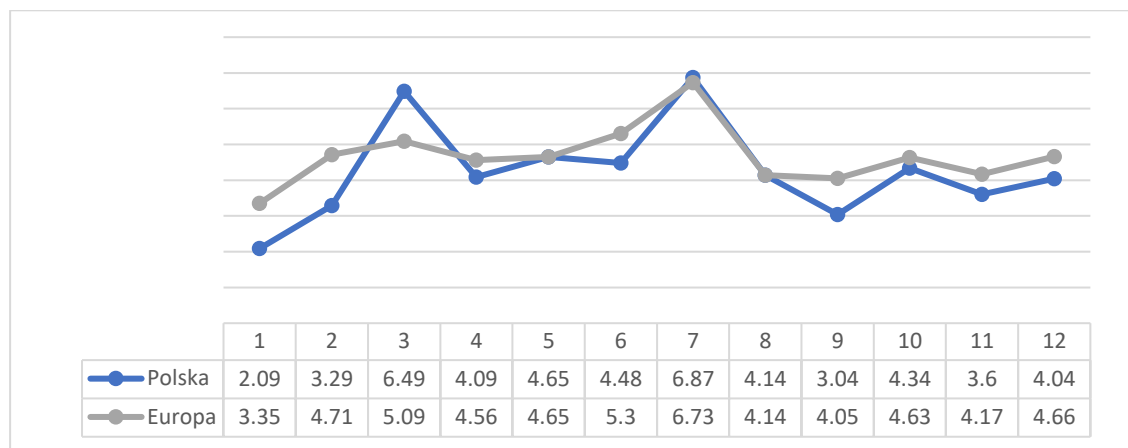
---

<sup>411</sup> *Rozwój przedsiębiorczości oraz sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, (red.) G. Gołębiowski, Warszawa 2014, s. 13.

<sup>412</sup> *Strategia Lizbońska. Droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Departament Analiz Ekonomicznych i Społecznych, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, (brak roku i miejsca wydania) s. 8, [https://archiwum-bip.slaskie.pl/STRATEGIA/strat\\_L.pdf](https://archiwum-bip.slaskie.pl/STRATEGIA/strat_L.pdf) [dostęp: 6.01.2023].

<sup>413</sup> J. Moczyłowska, I. Pacewicz, *Przedsiębiorczość*, FOSZE, Rzeszów 2007, [za:] W. Szopiński, M. Grzybek, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości na terenie gmin miejsko-wiejskich*, „Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych” 2018, 1, s. 96.

**Wykres 3. Uwarunkowania rozwoju polskiej przedsiębiorczości na tle przedsiębiorczości europejskiej (2019 r.)**



Objaśnienia: 1 – Edukacja przedsiębiorczości – poziom podstawowy i szkoła średnia; 2 – Edukacja przedsiębiorczości – szkolenia i kursy zawodowe, szkoły wyższe; 3 – Poziom otwartości rynku – dynamika; 4 – Poziom otwartości rynku – obciążenia; 5 – Dostęp do finansowania zewnętrznego; 6 – Dostęp do infrastruktury komercyjnej i usługowej; 7 – Dostęp do infrastruktury technicznej; 8 – Polityka publiczna w zakresie przedsiębiorczości i jej priorytety; 9 – Polityka rządu: podatki, regulacje, obowiązki sprawozdawcze oraz biurokracja, 10 – Programy publiczne wspierające przedsiębiorczość, 11 – Badania i rozwój, transfer wiedzy; 12 – Normy kulturowe i społeczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania *GEM – National Expert Survey 2019*, [za:] *Raport z badań Global Entrepreneurship Monitor. Polska 2020*, PARP, s. 71, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-z-badania-GEM-2020.pdf> [dostęp: 24.08.2022].

Z wykresu można wnioskować, że Polska na tle innych krajów Unii Europejskiej (UE) cechuje się zdecydowanie większą dynamiką otwartości rynku. Poza tym poziom infrastruktury technicznej oraz dostęp do finansowania zewnętrznego przedsiębiorstw dorównuje innym krajom Europy. Z danych tych wynika także, że polityka publiczna UE i Polski w zakresie rozwoju przedsiębiorczości jest zbliżona. Największe różnice natomiast dotyczą aspektów prawnych z zakresu systemu opodatkowania i regulacji finansowych, którym UE poświęca więcej uwagi niż Polska. Dotyczy to również edukacji w zakresie przedsiębiorczości.

Mimo niskiego wskaźnika dotyczącego aktywności edukacyjnej w zakresie przedsiębiorczości w Polsce, warto nadmienić, że w województwie śląskim funkcjonuje 30 uczelni publicznych i niepublicznych oraz 20 jednostek zamiejscowych<sup>414</sup>. Najlicniejsza grupa studentów (16%) wybiera kierunki studiów związane z biznesem i administracją (średnia krajowa wynosi 17,9%). Drugie w kolejności pod względem popularności są kierunki medyczne, wybierane przez ponad 15% studentów

<sup>414</sup> *Raport o stanie województwa za 2019 rok*, Załącznik 1 do Uchwały Zarządu Województwa Śląskiego Nr 937/122/VI/2020 z dn. 29.04.2020 r., s. 14.

z województwa śląskiego (średnia dla Polski to 10,9%). Na trzecim miejscu uplasowały się kierunki techniczno-inżynierskie wybierane przez 10,4% studentów<sup>415</sup>.

Na uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości składa się wiele czynników, w tym sytuacja demograficzna, usytuowanie geograficzne, warunki przyrodnicze oraz warunki mikro- i makroekonomiczne. Z uwagi na wysoki poziom urbanizacji, sytuacja demograficzna województwa określa się jako korzystna dla rozwoju przedsiębiorczości. W 2019 r. liczba ludności wynosiła 4 517,50 mln<sup>416</sup> (GUS), co stanowi 12% mieszkańców Polski, przy czym ludność zamieszkująca obszary miejskie stanowiła 76,7%<sup>417</sup>. Do największych miast województwa śląskiego pod względem liczby mieszkańców o przekraczającym poziomie 100 tys. należą miasta zaprezentowane w tabeli 16.

**Tabela 16. Największe miasta województwa śląskiego**

Nazwa miasta	Liczba mieszkańców (tyś.)
Katowice	298
Częstochowa	226
Sosnowiec	206
Chorzów	190
Gliwice	182
Zabrze	175
Bielsko-Biała	172
Bytom	170
Rybnik	139
Ruda Śląska	139
Tychy	128
Dąbrowa Górnicza	122

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego. Stan na 31 grudnia 2016 r.* <https://bdl.stat.gov.pl/> [dostęp: 28.08.2022].

Województwo śląskie jest regionem o największej gęstości zaludnienia, czyli 251–366 osób na km<sup>2</sup> (krajowa przeciętna gęstość wynosi 123 osób na km<sup>2</sup>). Niezaprzeczalnym faktem jest tendencja starzenia się ludności w Polsce. Według prognoz GUS do 2050 r. liczba mieszkańców województwa może zmniejszyć się o 1/5<sup>418</sup>. Natomiast w wyniku przyjazdu wielu uchodźców z Ukrainy, w szczególności w czasie trwania wojny w Ukrainie (od 2022 r.), ta prognoza ulega zmianie zarówno w województwie, jak i na poziomie całego kraju.

<sup>415</sup> *Raport o stanie województwa za 2019 rok ...*, s. 59.

<sup>416</sup> *Rocznik Statystyczny Województw 2020*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021, s. 24.

<sup>417</sup> *Raport o stanie województwa za 2019 rok ...*, s. 6.

<sup>418</sup> J. Frankowski, J. Mazurkiewicz, *Województwo śląskie w punkcie zwrotnym transformacji*, IBS Research report 02/2020 październik 2020, s. 7.

Dużym atutem regionu śląskiego jest korzystne położenie geograficzne. Województwo usytuowane jest w południowej części Polski oraz sąsiaduje z województwem opolskim, łódzkim, świętokrzyskim oraz małopolskim. Jest jednocześnie regionem przygranicznym, granicząc z Republiką Czeską i Słowacją. Warunkuje to współpracę międzynarodową, w tym aktywność gospodarczą polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Takie działania wspierają budowanie dobrych stosunków między sąsiadującymi państwami, w tym wzajemnych relacji społecznych, kulturowych i gospodarczych<sup>419</sup>. Powierzchnia województwa śląskiego wynosi 12 333,09 km<sup>2</sup>, co stanowi 3,9% powierzchni całego kraju. W skład regionu wchodzi 36 powiatów, w tym 17 powiatów ziemskich i 19 grodzkich. Na terenie województwa śląskiego znajduje się 167 gmin, w tym 49 miejskich, 22 – miejsko-wiejskich i 96 wiejskich. 71 miejscowości posiada prawa miejskie.

Do zalet regionu zalicza się również rozwinięty sektor paliwowo-energetyczny. W województwie obserwuje się największe skupisko podziemnych zakładów górniczych produkujących głównie energię pierwotną w postaci węgla. Aktualnie funkcjonuje siedem górniczych podregionów (bielski, bytomski, gliwicki, katowicki, rybnicki, sosnowiecki, tyski)<sup>420</sup>, na terenie których działają przedsiębiorstwa zaprezentowane w tabeli 17.

**Tabela 17. Przedsiębiorstwa węglowe województwa śląskiego**

Nazwy przedsiębiorstw	Liczba oddziałów kopalni	Województwo
Katowicki Holding Węglowy SA	4	śląskie
Jastrzębska Spółka Węglowa SA	5	śląskie
Kompania Węglowa SA	19	śląskie
Południowy koncern Węglowy SA	2	śląskie małopolskie
Przedsiębiorstwo Górnicze "SILESIA" Sp. z o.o.	1	śląskie
Siltech Sp. z o.o.	1	śląskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.wnp.pl/gornictwo/kopalnie/> [dostęp: 26.08.2022].

<sup>419</sup> M. Gwiaździńska-Goraj, A. Jezierska-Thöle, *Modele rozwoju sektora usługowego małych miast w polskiej strefie przygranicznej z Niemcami i Rosją (Obwód Kaliningradzki)*, „Acta Univ. Lodz. Folia Geog. Soc.-Oecon.” 2013, 15, s. 39–40.

<sup>420</sup> J. Frankowski, J. Mazurkiewicz, *Województwo ...*, s. 37.

W Górnos Śląskim Zagłębiu Węglowym aktywnych jest 6 spółek węglowych, w ramach których działa 31 oddziałów kopalni, zatrudniających łącznie 74 546<sup>421</sup> pracowników. Pod względem produkcji energii z węgla, Polska jest 13. krajem<sup>422</sup> na świecie, a w UE – krajem odpowiadającym za 96% (54,24 mln ton)<sup>423</sup> wydobywania węgla (dane Eurostatu). Aktualnie na terenie UE węgiel wydobywa się jedynie w Polsce i Czechach<sup>424</sup>. Województwo śląskie pełni zatem kluczową rolę w regionalnej, krajowej i unijnej gospodarce. To z kolei przekłada się na występowanie korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości w sektorze przemysłowym, w tym dla przedsiębiorstw górniczych i okołogórniczych.

Czynnikiem sprzyjającym rozwojowi przedsiębiorczości na terenie regionu śląskiego jest również środowisko naturalne. Na terenie województwa występuje osiem Parków Krajobrazowych, które zostały przedstawione w tabeli 18.

**Tabela 18. Zespół Parków Krajobrazowych województwa śląskiego**

Lp.	Nazwa	Rok powstania	Powierzchnia (km kw.)
1.	Park Krajobrazowy Orlich Gniazd	1980	475,20
2.	Park Krajobrazowy Stawki	1982	17,27
3.	Żywiecki Park Krajobrazowy	1986	358,70
4.	Załęczański Park Krajobrazowy	1987	8,66
5.	Park Krajobrazowy „Cysterskie Kompozycje Krajobrazowe Rud Wielkich”	1993	493,87
6.	Park Krajobrazowy Beskidu Śląskiego	1998	386,20
7.	Park Krajobrazowy „Lasy Nad Górną Liswartą”	1998	387,31
8.	Park Krajobrazowy Beskidu Małego	1998	165,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie, <https://podroze.onet.pl/gdzie-na-weekend/parki-krajobrazowe-województwa-slaskiego/2jf126c> [dostęp: 26.08.2022].

Parki Krajobrazowe to forma ochrony przyrody, stosowana w takich pięciu krajach jak: Polska, Ukraina, Słowacja, Słowenia oraz Czechy. Występowanie takich miejsc umożliwia prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie turystyki i rekreacji.

<sup>421</sup> J. Frankowski, J. Mazurkiewicz, *Województwo ...*, s. 37.

<sup>422</sup> <https://energia.rp.pl/wegiel/art17034591-polska-13-na-swiecie-w-produkcji-energii-z-wegla> [dostęp: 26.08.2022].

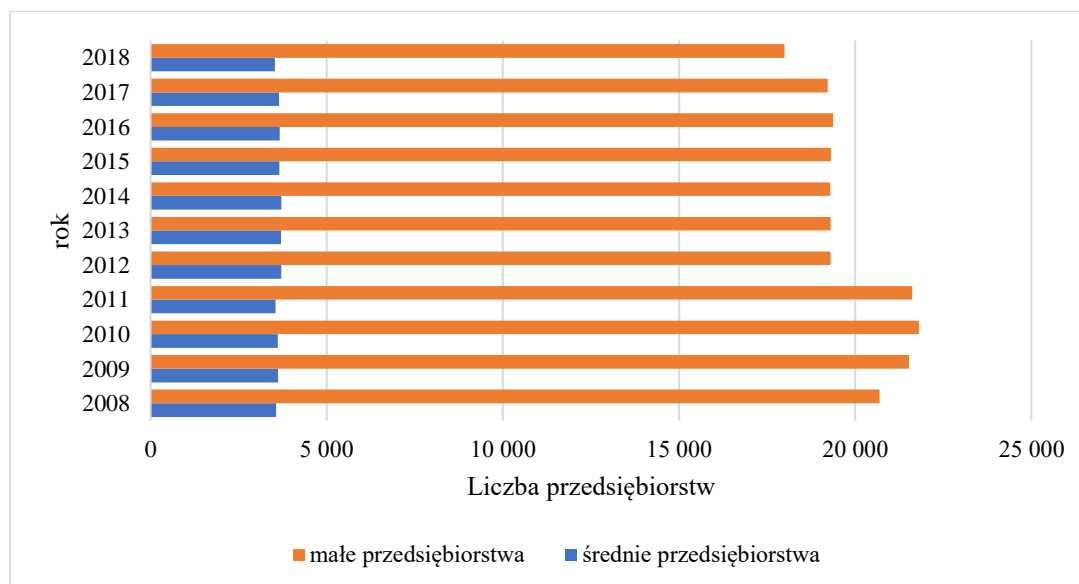
<sup>423</sup> Ibidem, [dostęp: 26.08.2022].

<sup>424</sup> Ibidem, [dostęp: 26.08.2022].

Do czynników warunkujących rozwój przedsiębiorczości zalicza się również infrastrukturę drogową. Województwo śląskie posiada najgęstsza sieć autostrad (A4 i A1) i dróg ekspresowych. Poza tym droga tranzytowa (DTŚ) oraz największy węzeł drogowy w Europie Środkowej znajdujący się w powiecie gliwickim, stanowią udogodnienia kanałów logistycznych w regionie oraz w Aglomeracji Górnośląskiej. W województwie sprawnie funkcjonują trzy szlaki kolejowe (E90, E59 i E 65), które wchodzą w skład międzynarodowej sieci AGC (ang. *Automatic Gain Control*). Istotnym elementem infrastruktury lotniczej jest lotnisko Katowice Airport w Pyrzowicach obsługujący trzy terminale. Ten port lotniczy jest uznany za pierwszy regionalny punkt w zakresie funkcji cargo<sup>425</sup>.

Na terenie województwa śląskiego funkcjonują MŚP, których liczba wynosiła w 2018 r. 17 922 (małe przedsiębiorstwa) oraz 3 527 (średnie przedsiębiorstwa) (GUS). Na przestrzeni ostatnich 10 lat, pod wpływem zmian ekonomicznych, politycznych oraz rynkowych nastąpiła ilościowa zmiana tych podmiotów. Analiza sytuacji MŚP została przedstawiona na wykresie 4.

**Wykres 4. MŚP województwa śląskiego wpisane do rejestru REGON**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

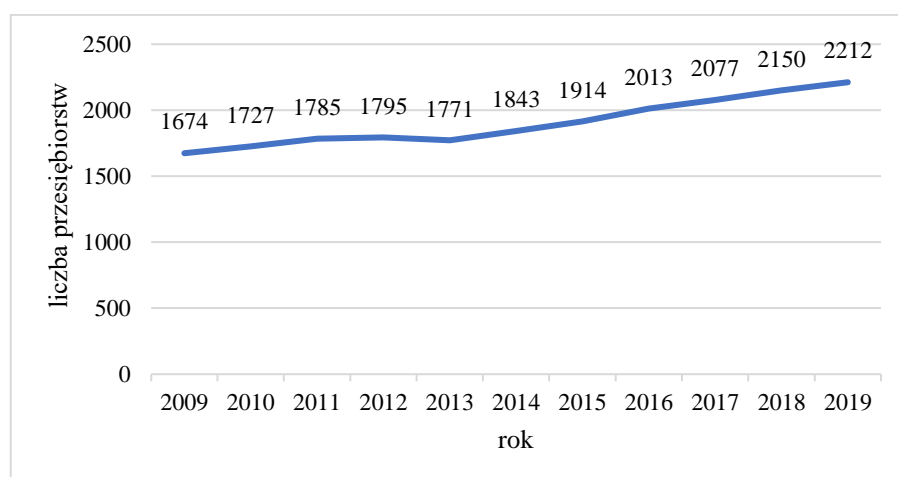
Zgodnie z wykresem 4., liczba średnich przedsiębiorstw została prawie na tym samym poziomie, natomiast liczba małych przedsiębiorstw w 2018 r. istotnie zmalała

<sup>425</sup> *Infrastruktura*, [https://www.slaskie.pl/content/1255609247\\_2009-10-15](https://www.slaskie.pl/content/1255609247_2009-10-15) [dostęp: 27.08.2022].

w porównaniu do 2010 r. Zgodnie z raportem Aleo.com<sup>426</sup> w 2018 r. liderem przedsiębiorczości w województwie śląskim były miasta: Katowice (38 310 przedsiębiorstw), Częstochowa (22 112 przedsiębiorstw), Gliwice (16 407 przedsiębiorstw) oraz Bialsko-Biała (16 039 przedsiębiorstw)<sup>427</sup>.

Na przestrzeni ostatniej dekady zaobserwowano zauważalny wzrost liczby aktywnych przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce (wykres 5.).

**Wykres 5. Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w latach 2009–2019 (tys.)**



Źródło: Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2021, PARP, Warszawa 2021, s. 11.

Jak wynika z wykresu 5. w 2019 r. liczba aktywnych przedsiębiorstw była o 16,8% większa w stosunku do 2009 r. Z uwagi na to, że dynamika wzrostu liczby aktywnych przedsiębiorstw zależy od warunków rozwoju przedsiębiorczości, można stwierdzić, że poziom przedsiębiorczości w Polsce utrzymuje się na wysokim poziomie.

Strategia i efektywność działania MŚP wynika z wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Na te pierwsze – przedsiębiorstwo ma bezpośredni wpływ. Uwarunkowania zewnętrzne zaś, rozumiane jako bliższe i dalsze otoczenie, którego potrzeby przedsiębiorstwo zaspokaja i z którego zasobów korzysta, są poza zasięgiem bezpośredniego oddziaływania organizacji. Czynniki, które determinują działalność sektora MŚP województwa śląskiego przedstawiono w tabeli 19.

<sup>426</sup> Aleo.com; GUS 2018, <https://aleo.com/pl/infografiki/dane-firm-z-woj-slaskiego> [dostęp: 07.02.2021].

<sup>427</sup> <https://aleo.com/pl/infografiki/dane-firm-z-woj-slaskiego> [dostęp: 07.02.2021].

**Tabela 19. Uwarunkowania działalności i rozwoju MŚP**

Czynniki		
wewnętrzne	zewewnętrzne	
	makrootoczenie	mikrootoczenie
<ul style="list-style-type: none"> <li>– profil działalności</li> <li>– zasoby finansowe</li> <li>– dostęp do źródeł finansowania</li> <li>infrastruktura</li> <li>– kapitał ludzki</li> <li>– jakość wytwarzanych produktów i świadczonych usług</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– czynniki ekonomiczne</li> <li>– czynniki technologiczne</li> <li>– czynniki publiczno-prawne</li> <li>– czynniki instytucjonalne</li> <li>– czynniki międzynarodowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostawcy</li> <li>– pośrednicy</li> <li>– klienci</li> <li>– konkurenci</li> </ul>
– złożoność procesów wewnętrznych	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Łęczycka, *Bariery i szanse rozwoju sektora MŚP w województwie małopolskim*, „Studia Ekonomiczne. Gospodarka. Społeczeństwo. Środowisko” 2020, 1(5), s. 130–131; U. Pauli, *Inwestycje rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Perspektywa cyklu rozwoju organizacji i kapitału całkowitego*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2017, s. 17; T. Goszczyński, *Wpływ czynników mikro i makrootoczenia na procesy innowacyjne zachodzące w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement” 2018, 1, s. 42–51.

Do czynników wewnętrznych przedstawionych w tabeli 19 należą m.in. profil działalności, zasoby finansowe, czy dostęp do źródeł finansowania<sup>428</sup>. Wynikają one z właściwości organizacji oraz cech i kompetencji właściciela (lidera). Specyfika funkcjonowania MŚP polega na tym, że lider wydaje decyzje związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Badania potwierdzają, że spośród czynników wewnętrznych, najcenniejszym, w kontekście perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa, jest kapitał ludzki<sup>429</sup>. Stanowi on zdolność kształtowania sprawności organizacji funkcjonującej w niepewnym i złożonym otoczeniu. Jest on sumą wiedzy, doświadczeń i umiejętności pracowników organizacji, a jego potencjał jest tym wyższy, im lepsza zdolność zespołu do tworzenia innowacji<sup>430</sup> oraz umiejętność wnioskowania i podejmowania decyzji. Jakość kapitału ludzkiego, jak również umiejętne zarządzanie nim przekładają się na budowanie pozycji rynkowej przedsiębiorstw i mają wpływ na relacje ekonomiczne zachodzące na rynku oraz na uzyskanie przewagi konkurencyjnej<sup>431</sup>.

Czynniki zewnętrzne warunkujące działalność MŚP można podzielić na elementy mikro- i makrootoczenia. Poprzez czynniki mikrootoczenia rozumie się dostawców, pośredników, klientów i konkurencję, podczas gdy makrootoczenie to

<sup>428</sup> U. Pauli, *Inwestycje rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Perspektywa cyklu rozwoju organizacji i kapitału całkowitego*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2017, s. 17.

<sup>429</sup> K. Cyran, *Znaczenie kapitału ludzkiego w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, 343, s. 30.

<sup>430</sup> Ibidem, s. 27.

<sup>431</sup> Ibidem, s. 24.



całokształt ogólnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw regulowanych przez politykę państwa oraz inne mechanizmy prawne.

Obok czynników wspierających rozwój przedsiębiorczości występują także bariery mogące go utrudnić lub nawet uniemożliwić. Można do nich zaliczyć: wysokie koszty pracy, opóźnienia i zatory płatnicze, występowanie szarej strefy gospodarki finansowej, obecność nieuczciwej konkurencji na rynku oraz ograniczenia prawne. Czynniki zaś w największym stopniu wpływające na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw to m.in.: sytuacja polityczna i administracyjna, infrastruktura, cena energii, wahania kursu walutowego, sytuacja demograficzna i położenie geograficzne.

Podsumowując, warto zaznaczyć, że pod względem wyznaczników poziomu przedsiębiorczości, województwo śląskie na tle innych województw plasuje się na wysokim miejscu. Na podstawie danych z 2020 r. region zajmuje piąte miejsce w rankingu przedsiębiorczości<sup>432</sup> po województwie mazowieckim, wielkopolskim, pomorskim i dolnośląskim. Zostało także wyróżnione wśród województw o wysokim wskaźniku aktywnych przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców, czyli 53,3<sup>433</sup> MŚP zarejestrowanych w REGON. W województwie funkcjonuje KSSE (Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna), która udziela wsparcie inwestycyjne przedsiębiorstwom produkcyjnym. Według rankingu Financial Times KSSE została trzecią najlepszą w świecie strefą ekonomiczną oraz trzykrotnie najlepszą w Europie<sup>434</sup>. Dane te wskazują na dobrą kondycję przedsiębiorczości województwa śląskiego oraz perspektywy rozwoju.

Województwo śląskie jest regionem silnie związanym z przemysłem, innowacjami oraz nowoczesnymi technologiami. W świetle analizowanych danych prezentuje się jako jeden z najsilniejszych i najbardziej atrakcyjnych regionów dla biznesu w Polsce. W związku z czym przyciąga wielu inwestorów oraz przedsiębiorców, którzy chętnie korzystają z potencjału regionu.

---

<sup>432</sup> *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022*, PARP, Warszawa, s. 34.

<sup>433</sup> *Ibidem*, s. 37.

<sup>434</sup> J. Kolawa, *Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna kończy rok z sukcesami*, 03.01.2023, <https://rig.katowice.pl/katowicka-specjalna-strefa-ekonomiczna-konczy-rok-z-sukcesami-pozostajac-liderem-wsrod-specjalnych-stref-ekonomicznych-w-polsce/> [dostęp: 6.02.2023].

## Rozdział 4. PROCEDURA BADAWCZA I KONCEPCYJNE PODSTAWY BADAŃ EMPIRYCZNYCH

W rozdziale czwartym przedstawiono metodyczne podstawy badań własnych, w tym założenia badawcze dysertacji, jej cele i hipotezy. Pozwoliło to na określenie podmiotu i przedmiotu badań, opisanie sposobu doboru próby badawczej oraz opracowanie narzędzia badawczego niezbędnego dla poprawnej realizacji celów pracy. Zaprezentowano również procedurę przeprowadzonych badań pilotażowych i badań własnych.

### 4.1. Założenia badawcze

Z każdym rokiem badanie przywództwem jest coraz bardziej popularne we współczesnych organizacjach i kręgach naukowych. Powodem tego jest niestabilna sytuacja społeczno-gospodarcza oraz nieustanne zmiany na rynku pracy<sup>435</sup>. One też bezpośrednio wpływają na funkcjonowanie organizacji. To powoduje zapotrzebowanie na liderów o odpowiednim stylu zachowań przywódczych.

Krajowa i zagraniczna literatura przedmiotu obfituje w publikacje dotyczące stylów przywództwa opisując ich skuteczność<sup>436</sup>, przynależność do pewnego stanowiska<sup>437</sup>, płci<sup>438</sup> lub określając jego wpływ na dobrostan pracowników<sup>439</sup>. Tym samym potwierdzając m.in. istotność posiadania właściwie dobranego stylu przywództwa dla skutecznego przetrwania organizacji na rynku oraz jej dobrego

---

<sup>435</sup> G. Maciejewski, *Zmiany na rynku pracy w aspekcie realizacji programu „Rodzina 500+”*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2019, 10, s. 171–187; M. Urbański, *Podobieństwa i różnice na wybranych rynkach pracy dla cudzoziemców*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” 2022, 45(2022), s. 59–72; K. Radlińska, *Pandemia COVID-19 implikacje dla polskiego rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych” 2020, 24/2020, s. 113–126.

<sup>436</sup> J. Majczyk, *Chcąc ukształtować lidera, a nie skutecznego menedżera*, SEJ – Społeczeństwo, Edukacja, Język, Tom 14/2021, s. 93–105; J.A. Maciariello, *Rok coachingu ...*, s. 344; D. Franczyk, *Wpływ udziału kobiet w zarządach na skuteczność przedsiębiorstwa*, Społeczna Akademia Nauk, 2019, 9, s. 125–143; M. Pęciło, *Przywództwo jako podstawowy proces w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*, „Bezpieczeństwo pracy. Nauka i Praktyka” 2022, 10, s. 14–17.

<sup>437</sup> I. Żuchowski, *Relacje z podwładnymi, style kierowania a postawy przedsiębiorcze menedżerów*, „Studia i Prace WNEiZ US 2018, 51/3, s. 347–363; M. Olechnowicz-Czubińska, *Style kierowania menedżerów na przykładzie firmy pożyczkowej Partner Pożyczki Sp. z o.o.*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2014, 62, s.115–125.

<sup>438</sup> C.L. Hoyt, S.E. Murphy, *Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership*, „The Leadership Quarterly” 2016, 27, s. 387–399; M. Kraczlą, *Kobiety a męski styl kierowania w kontekście różnic osobowościowych*, „Przegląd Organizacji” 2017, 9(932), s. 46–52; L. Niechoda, *Płeć a kompetencje menedżerskie w opinii podwładnych*, „Kobieta i Biznes / Women and Business” 2019, 1–4, s. 21–30.

<sup>439</sup> Z. Mockało, *Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników*, „Bezpieczeństwo pracy” 2011, 01/2011, A. Ivanova, *Pozytywne przywództwo w polskich organizacjach*, „Edukacja ekonomistów i menedżerów” 2018, 1(47), s. 193–206.

funkcjonowania<sup>440</sup>. Brakuje w literaturze przedmiotu natomiast opracowań wskazujących na badania dotyczące modeli stylów przywództwa młodych polskich liderów.

Projekt badawczy rozpoczęto działaniami związanymi z krytyczną analizą publikacji pod kątem opisanych w nich narzędzi badawczych. Do pomiaru stylów przywództwa wykorzystano m.in.: kwestionariusz LPC (NLW) autorstwa F. Fiedlera<sup>441</sup>, Test K. Blancharda pt. Analiza zachowań kierowniczych, autorstwa K.H. Blancharda, R.K. Hambletona, D. Zigarmia i D. Forsytha<sup>442</sup>, Style Kierowania Menedżerów (SKM)<sup>443</sup> oraz WERK – Inwentarz Stylów Kierowania Ludźmi<sup>444</sup> autorstwa U. Brzezińskiej i M. Rafalak. Mimo uznania tych narzędzi badawczych w kręgach naukowych, zakres ich badań był dość okrojony w stosunku do założeń przedstawionych w ramach dysertacji. Poza tym umożliwiał określenie tylko jednego dominującego stylu przywództwa lub zbadanie wyłącznie wybranych stylów przywództwa opisanych w poszczególnych modelach, co nie odpowiadało celom pracy naukowej (*vide* podrozdział 4.2.). W związku z tym, powstała potrzeba opracowania autorskiego narzędzia badawczego (*vide* podrozdział 4.4.1.).

Krytyczna analiza literatury przedmiotu wykazała, że opublikowane w latach 2010-2020 badania nad przywództwem dotyczyły niemal każdego sektora gospodarczego, w tym opieki zdrowotnej, turystyki, instytucji państwowych, edukacji, przemysłu i produkcji. Systematyczny przegląd literatury przedmiotu (55 artykułów<sup>445</sup> opublikowanych w latach 2010–2020) wykazał, że 42% badań w zakresie przywództwa zrealizowano metodą jakościową, 24% stanowiły artykuły opracowane na podstawie badań ilościowych, a 34% publikacji to artykuły prezentujące teoretyczne rozważania<sup>446</sup> (wykres 6.).

---

<sup>440</sup> M. Gitling, *Znaczenie przywództwa w organizacji*, [w:] *Biznes i zarządzanie a bezpieczeństwo w Polsce i na świecie*, (red.) L. Kerczewski, H.A. Kretek, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2018, s. 19.

<sup>441</sup> R.W. Griffin, *Podstawy ...* 2004, s. 504.

<sup>442</sup> <https://www.doskonaleniewsieci.pl/Upload/Materia%C5%82y%20szkoleniowe%20-%20FRDL/pomorskie/Za%C5%82%C4%85czniki%20-%20Scenariusz%204/Test%20Blancharda.pdf> [dostęp: 14.04.2021].

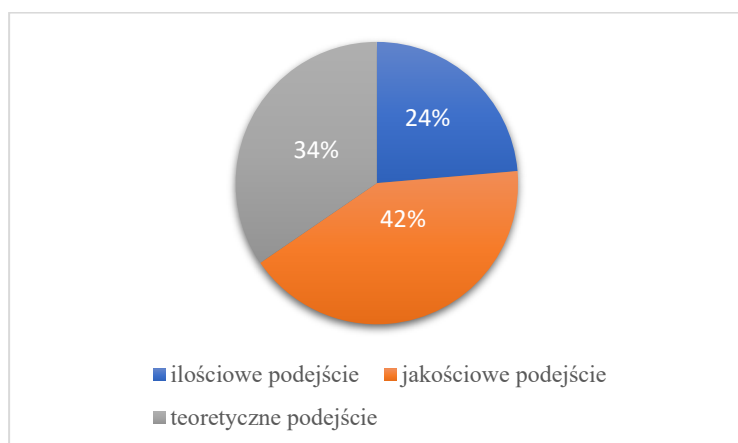
<sup>443</sup> J. Babiak, *Polish Managers' Leadership Styles: Developing and Validating the Managerial Styles of Leading Questionnaire*, "Polish Journal of Applied Psychology" 2014, 12(2), s. 41–64.

<sup>444</sup> U. Brzezińska, M. Rafalak, *Inwentarz Stylu Kierowania Ludźmi. Podręcznik.*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2005.

<sup>445</sup> Sposób doboru artykułów do analizy został opisany w: J. Bugaj, A. Sulyma, *Problems ...*, s. 102–103.

<sup>446</sup> *Ibidem*, s. 106–107.

**Wykres 6. Podejścia metodologiczne w badaniach nad przywództwem w latach 2010–2020**



Źródło: opracowanie własne.

Spośród przeanalizowanych przez autorkę źródeł naukowych<sup>447</sup>, ponad połowa artykułów dotyczyła przywództwa w ogólnym rozumieniu (42%), około 9% publikacji poruszało temat przywództwa służebnego oraz 9% – przywództwa transformacyjnego. Mniejsza liczba publikacji (5,4%) przypadała na tematy związane z przywództwem politycznym i przedsiębiorczym, po 3,6% artykułów dotyczyło przywództwa relacyjnego, etycznego, paradoksalnego, pedagogicznego i klinicznego oraz po 1,8% obejmowało artykuły, których zagadnienia wiązały się z przywództwem kulturowym, opartym na szacunku i tożsamości społecznej, inżynierskim, wspólnym oraz zespołowym<sup>448</sup>. Wśród tych artykułów znalazło się również kilka<sup>449</sup>, które dotyczyły bezpośrednio stylów przywództwa i inspirację do przygotowania się do badań własnych dotyczących stylów przywództwa młodych liderów.

W dysertacji założono, że styl przywództwa młodych liderów jest determinowany przez takie czynniki, jak: cechy demograficzne, staż zawodowy, szczebel zarządzania, liczba podwładnych, aspiracje zawodowe, wzorce przywódcze, subiektywne przekonanie na temat kierowania, a także cechy, zachowania i kompetencje przywódcze oraz wykształcenie. W projekcie badawczym czynniki te stanowiły *zmiennie niezależne*, które poddano wyjaśnieniu w trakcie przeprowadzonych badań ilościowych. Do *zmiennych zależnych* z kolei zaliczono styl przywództwa, który młodzi liderzy przyjęli w pracy

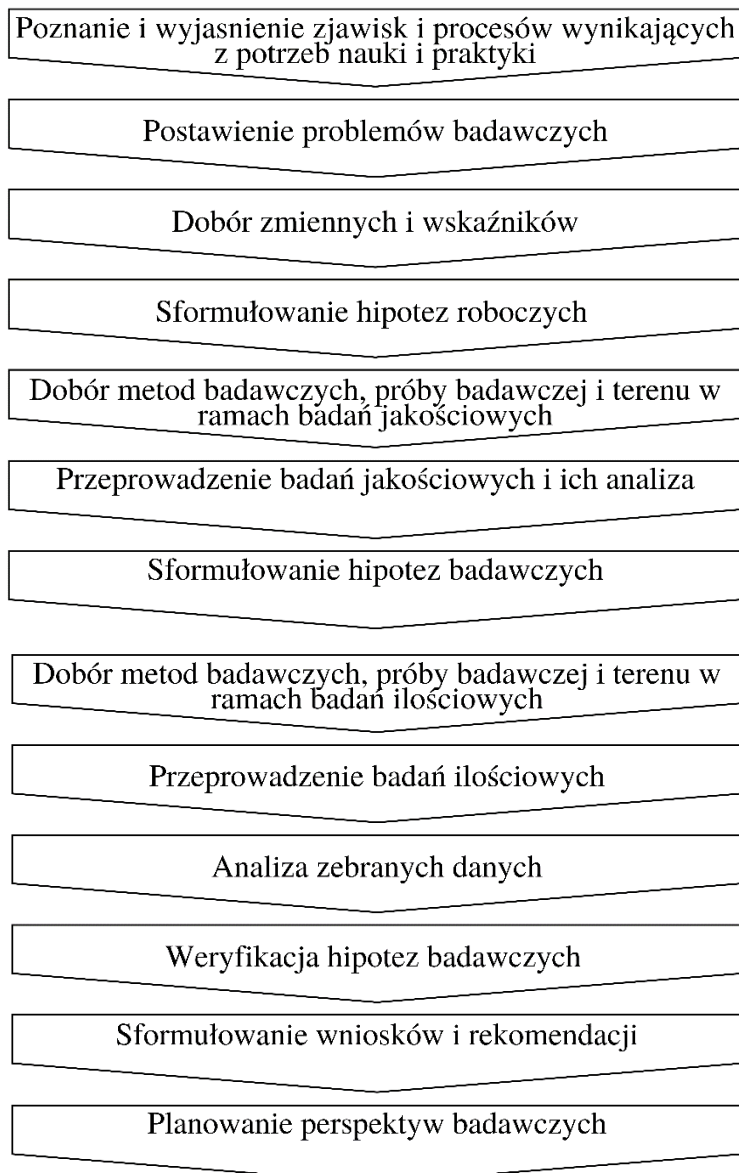
<sup>447</sup> J. Bugaj, A. Sulyma, *Problems ...*, s. 99–117.

<sup>448</sup> Ibidem, s. 106–107.

<sup>449</sup> I. Huertas-Valdivia, A.R. Gallego-Burín, F. J. Lloréns-Montes, *Effects of different leadership styles on hospitality workers*, *Tourism Management*, 71, s. 402–420; R.E. de Vries, A. Bakker-Pieper, W. Oostenveld, *Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes*, „*J Bus Psychol*” 2010, 25, s. 367–380.

codziennej. W ramach rozprawy doktorskiej podjęto próbę zapewnienia wyodrębnionych luk naukowych, co było możliwe za pośrednictwem przedstawionych na rysunku 13. etapów badawczych.

**Rysunek 13. Etapy procedury badawczej**



Źródło: opracowanie własne na podstawie A.W. Maszke, *Metody i techniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008, s. 86.

Realizacja wszystkich etapów procedury badawczej obejmowała okres od października 2018 r. do grudnia 2022 r. oraz była wykonana w oparciu o sformułowane cele i hipotezy, jak również główne pytanie badawcze.

## 4.2. Cele i hipotezy

Na podstawie dokonanej krytycznej analizy literatury przedmiotu zostały sformułowane cele, hipotezy oraz pytania badawcze. Dokonano również identyfikacji czynników determinujących styl przywództwa młodych liderów, a następnie na podstawie uzyskanych danych sprawdzono poprawność sformułowanych hipotez badawczych. To pozwoliło na wyjaśnienie zależności występującej między przyjętym stylem przywództwa młodych liderów a determinantami wewnętrznymi i zewnętrznymi. *Do determinant wewnętrznych* zaliczono czynniki demograficzne<sup>450</sup> (płeć, wiek), aspiracje zawodowe, własne potrzeby rozwojowe i ambicje, cechy przywódcze. *Do determinant zewnętrznych* z kolei zaliczono – wzorce rodzinne, uznanie ze strony przełożonych i/lub przykład z miejsca zatrudnienia, udokumentowane źródła, w tym literatura, filmy, biografie postaci znanych, wykształcenie formalne, wzorce z otoczenia np. autorytet znajomych, źródła internetowe i media społecznościowe, kanały konsultantów profesjonalnych i amatorów, jako nieformalne kształcenie i zainteresowania, oraz współczesne ikony zarządzania. W związku z powyższym sformułowano główne pytanie badawcze.

PBG: *Czy w przyjętym przez młodych liderów stylu przywództwa dominuje podejście klasyczne nad współczesnym?*

Sformułowano również pytania pomocnicze:

P1: *Jakie style przywództwa zostały przyjęte przez młodych liderów?*

P2: *Jakie koncepcje przywództwa dominują w stylach przywództwa młodych liderów?*

P3: *Jaki model stylów przywództwa został przyjęty przez młodych liderów?*

P4: *Jakie są rekomendacje dotyczące stosowanego przez młodych liderów modelu stylów przywództwa?*

Przyjmując, że przyjęcie przez młodych liderów konkretnego stylu przywództwa jest determinowane w znaczący sposób przez czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, głównym celem badawczym pracy było:

CBG: *opracowanie modelu stylów przywództwa młodych liderów.*

Główny cel badawczy był poparty celami szczegółowymi:

---

<sup>450</sup> F. Bylok, *Wpływ czynników demograficznych na przemiany konsumpcji w Polsce*, [w:] *Demograficzne uwarunkowania rozwoju gospodarczego*, (red.) A. Rączaszek, Zeszyty naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 17; E. Lisowska, *Style zarządzania polskich kobiet menedżerów (w świetle wyników badania ankietowego)*, „International Journal of Management and Economics” 2000, 8, s. 92–112

C1: Diagnoza przyjętych stylów przywództwa przez młodych liderów MŚP;

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

C3: Opracowanie rekomendacji dotyczących stylów przywództwa młodych liderów.

Na potrzeby rozprawy doktorskiej, w oparciu o przedstawione pytania badawcze i cele, została sformułowana hipoteza główna:

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

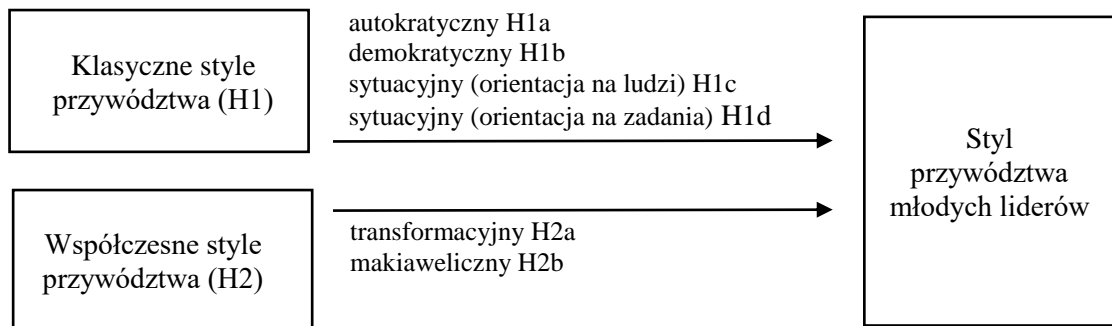
W oparciu o hipotezę główną sformułowano następujące hipotezy szczegółowe:

H1: Klasyczne style przywództwa (autokratyczny H1a / demokratyczny H1b, sytuacyjny – zorientowany na ludzi H1c / zorientowany na zadania H1d) wpływają na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.

H2: Współczesne style przywództwa (transformacyjny H2a, makiaweliczny H2b) wpływają na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa.

Konceptualny model badawczy przedstawiono na rysunku 14.

**Rysunek 14. Konceptualny model badawczy**



Źródło: opracowanie własne.

Realizacja badań empirycznych, oprócz sformułowania celów i hipotez wymagała również określenia przedmiotu i podmiotu badań.

### 4.3. Podmiot i przedmiot badań empirycznych

Przedmiot badań jest obiektem zainteresowania naukowego, który kształtuje się w określonych realiach. Według L. Sołomy przedmiot badań empirycznych to obiekt lub zjawisko, w odniesieniu do których pragniemy sformułować stwierdzenia badawcze<sup>451</sup>. Podmiotem badań z kolei są obiekty, zjawiska, procesy i rzeczy, którym one podlegają i w odniesieniu do których formuje się pytania badawcze<sup>452</sup>.

Przedmiotem badawczym rozprawy doktorskiej był styl przywództwa młodych liderów MŚP województwa śląskiego. Przyjmując styl przywództwa za punkt odniesienia, zbadano determinanty wyboru stosowanego stylu przywództwa przez młodych liderów.

Podmiotem badań byli liderzy MŚP województwa śląskiego. 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 osobowym. Branża MŚP była dowolna. Do badań zaproszono głównie liderów pokolenia Y (ur. 1983–1994) i pokolenia Z (ur. 1995–2002).

Wybór MŚP województwa śląskiego, jako organizacji badanych, wynikał z tego, że stanowią one istotną część całego sektora ekonomicznego kraju nie tylko z uwagi na ich liczebność, ale również ze względu na kluczową rolę w gospodarce regionu. To grupa podmiotów odgrywająca znaczącą rolę w tworzeniu nowych miejsc pracy, szybko reagująca na zmiany pojawiające się w otoczeniu społeczno-gospodarczym, dostosowująca swoją działalność do aktualnej sytuacji oraz potrzeb rynku. W rankingu potencjału MŚP w Polsce<sup>453</sup>, województwo śląskie uplasowało się na 5. miejscu wśród szesnastu, zajmując tym samym wysoką pozycję po województwie mazowieckim, pomorskim, wielkopolskim i dolnośląskim. Kryteria tego rankingu uwzględniały:<sup>454</sup>

- wielkość przychodów przypadających na przedsiębiorstwo;
- wielkość przychodów przypadających na jednego pracownika w przedsiębiorstwie;
- nakłady inwestycyjne przypadających na przedsiębiorstwo;

---

<sup>451</sup> L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2005, s. 38.

<sup>452</sup> A.W. Maszke, *Metodologiczne podstawy badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2003–2004, s. 44.

<sup>453</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2020*, PARP, Warszawa 2020, s.41.

<sup>454</sup> *Ibidem*, s. 41.



- nakłady inwestycyjne przypadających na jednego pracownika;
- wynagrodzenie brutto.

Wysokie miejsce rankingowe wynika z faktu, że województwo śląskie jest najbardziej uprzemysłowionym regionem Polski o wysokim potencjale gospodarczym i geograficznym. Jest usytuowane w południowej części Polski, na pograniczu z Republiką Czeską i Słowacją oraz jest najgęściej zaludnionym województwem Polski. Te fakty, jak również informacje opisane w rozdziale 3., były przesłanką do wyboru województwa śląskiego jako przestrzennego zakresu badań empirycznych w ramach rozprawy doktorskiej. Określenie przedmiotu i podmiotu badań umożliwiło dobór metod badawczych oraz narzędzi badawczych, niezbędnych dla realizacji projektu naukowego.

#### 4.4. Zastosowane metody i narzędzia badawcze

Na potrzeby projektu badawczego w ramach rozprawy doktorskiej wykorzystano podejście mieszane, inaczej zwane *triangulacją*, zawierające metody jakościowe i ilościowe. Zadaniem badań jakościowych jest „nie tyle uogólnienie, czy też weryfikacja, a bardziej zrozumienie, opis, synteza oraz wskazanie zmian”<sup>455</sup> w obszarze badanego zjawiska. Elastyczność metod jakościowych pozwala na projektowanie badań równocześnie z ich realizacją oraz wprowadzenie niezbędnych korekt. Przesłankami do wyboru badań jakościowych w ramach rozprawy doktorskiej dotyczyły:

- „budowy nowej teorii;
- uchwycenia życiowych doświadczeń badanych podmiotów w ich naturalnym środowisku oraz interpretacji tych doświadczeń; (...);
- zbadania narracji, dyskursu bądź też innych zjawisk językowych”<sup>456</sup>.

Istotnymi komponentami procesu badań jakościowych są osobowość, doświadczenie osoby badanej oraz rola i charakter badacza<sup>457</sup>. Ostatni eksploruje zjawisko w sposób subiektywny poddając dogłębnej analizie tekst o charakterze literackim i humanistycznym<sup>458</sup> stosując analizę narracji. Badania ilościowe z kolei skupiają się na obliczaniu częstotliwości występowania badanego zjawiska, nasilenia lub

<sup>455</sup> H. Dźwigoł, *Współczesne ...*, s. 65.

<sup>456</sup> M.E. Graebner, J.A. Martin, P.T. Roundy, *Qualitative data: cooking without a recipe*, „Strategic Organization” 2012, 10(3), s. 276–284.

<sup>457</sup> A. Strauss, J. Corbin, *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks 1998, s. 69, [za:] H. Dźwigoł, *Współczesne ...*, s. 67.

<sup>458</sup> D. Nelkin, M.S. Brown, *Workers at risk: Voices from the workplace*, University of Chicago Press, Chicago 1984, s. 83, [za:] H. Dźwigoł, *Współczesne ...*, s. 67.

korelacji zmiennych<sup>459</sup>. Skierowane są na dokonanie pomiarów zmiennych w oparciu o narzędzia ilościowe. Zgromadzone wyniki poddają się analizie poprzez stosowanie technik statystycznych, matematycznych lub obliczeniowych<sup>460</sup>.

Integracja przeciwstawnych paradygmatów metod jakościowych i ilościowych wpisuje się do idei *triangulacji metodologicznej*. Przez triangulacje należy rozumieć stosowanie dwóch lub więcej metod, w ramach jednego projektu badawczego, w celu zredukowania niepewności interpretacyjnej<sup>461</sup>, wyeliminowanie błędów poszczególnych metod oraz komplementarności wyników. Można to osiągnąć poprzez wzajemne uzupełnienie danych, uzyskanych za pomocą różnych metod oraz porównywanie i łączenie wyników badań ilościowych i jakościowych<sup>462</sup>. Na potrzeby rozprawy doktorskiej zastosowano podejście triangulacji, które graficznie przedstawiono w tabeli 20.

**Tabela 20. Metody i narzędzia badawcze wykorzystane w pracy doktorskiej**

	Rodzaje metod	Metody zbierania danych	Wybrane techniki	Instrumenty pomiarowe
Triangulacja	Wywiad	Wywiad bezpośredni Wywiad za pośrednictwem środków komunikacyjnych	Indywidualny wywiad pogłębiony	Kwestionariusz wywiadu
	Metody ankietowe	Ankieta internetowa	CAWI	Kwestionariusz ankiety

Źródło: opracowanie własne.

W pracy doktorskiej wykorzystanie triangulacji metod jest uzasadnione z uwagi na precyzyjność w pozyskanych danych oraz wykluczenie pewnych błędów (dezinformacji, uchylenie się od odpowiedzi, kłamstwa i fronty<sup>463</sup>). W ramach właściwych badań empirycznych wykorzystano podejście mnogie, charakteryzujące się połączeniem użycia „metodologii ilościowych i jakościowych w jednym studium w celu uzyskania odpowiedzi na jedno pytanie badawcze”<sup>464</sup>, czyli *czy w przyjętym przez młodych liderów stylu przywództwa dominuje podejście klasyczne nad współczesnym?*

<sup>459</sup> I. Pietkiewicz, *Praktyczny przewodnik interpretacyjnej analizy fenomenologicznej w badaniach jakościowych w psychologii*, „Czasopismo Psychologiczne” 2012, 18(2), s. 361.

<sup>460</sup> L.M. Given, *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*, Sage Publications, 2008.

<sup>461</sup> E.J. Webb [i in.], *Unobtrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Sciences*, Rand McNally, Chicago 1966, s. 3.

<sup>462</sup> M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003, s. 97.

<sup>463</sup> G. Walford, *Classification and Framing of Interviews in Ethnographic Interviewing*, „Ethnography and Education” 2007, 2(2), s. 147.

<sup>464</sup> C. Hewson, *Mixed Methods Research*, [w:] *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, (ed.) V. Jupp, SAGE Publications, London 2006, s. 180–182.

Uzyskanie odpowiedzi na to pytanie pozwoliło na dostęp do złożonych aspektów z zakresu przywództwa oraz umożliwiło interpretację wyników z różnych perspektyw teoretycznych. Triangulacja przedstawia dokładny obraz ogólnego zjawiska oraz umożliwia grupowanie wniosków z badań. W związku z tym, badania w ramach rozprawy doktorskiej przeprowadzono według następujących zasad:<sup>465</sup>

- przyjęcie zasady badawczej, konwencji badań i potrzebnych do uzyskania danych;
- zapewnienia różnorodności i triangulacji otrzymanych danych w celu uzyskania jak najbardziej trafnego i rzetelnego opisu badanych zjawisk;
- zapewnienie wykonalności poprzez dostępność danych i możliwość ich zebrania bez wywierania nadmiernego wpływu na respondentów.

Indukcja niepełna jest podstawową metodą dociekań naukowych w naukach o zarządzaniu i jakości. Pozwala ona wnioskować o prawdziwości tez na podstawie prawdziwości przesłanek oraz uogólniać wyniki badań reprezentatywnej zbiorowości na całą populację. Podążając drogą indukcji niepełnej, metody empiryczne nawiązują do ilościowych metod nauk społecznych.

Jakość ilościowych metod badawczych w ramach paradygmatu pozytywistycznego<sup>466</sup> mierzy się według następujących kryteriów:

- reprezentatywność<sup>467</sup> – stopień przebadania rzeczywistości i możliwości wyciągnięcia wniosków w oparciu o większą zbiorowość badanych obiektów;
- intersubiektywność<sup>468</sup> – możliwość uzyskania tych samych wyników w różnych procesach badawczych w kontekście tych samych obiektów badawczych;
- jednoznaczność<sup>469</sup> – definicje i podstawowe zagadnienia naukowe rozumiane przez większość badaczy w ten sam sposób;
- doniosłość teoretyczna<sup>470</sup> – zdolność do generowania zdań ogólnych w celu uporządkowania systemu tych zdań.

---

<sup>465</sup> B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa 2021, s. 94.

<sup>466</sup> A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój ...*, s. 31.

<sup>467</sup> F.H.M. Blackler, C.A. Brown, *Qualitative Research and Paradigms of Practice*, „Journal of Management Studies”, 1983, 20(3), s. 353–356.

<sup>468</sup> C. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, 2001, s. 30–31.

<sup>469</sup> O. Flak, *Układ ...*, s. 228.

<sup>470</sup> A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój ...*, s. 30.

Takiego typu badania bazują na częściowo precyzyjnie sformułowanej wypowiedzi ukierunkowanej na weryfikację lub odrzucenie hipotezy głównej<sup>471</sup> oraz wskazaniu warunków występowania zależności<sup>472</sup>. W literaturze przedmiotu istnieją głosy popierające wykorzystanie badań jakościowych w celu zbadania rzeczywistości organizacyjnej<sup>473</sup>.

W ramach rozprawy doktorskiej zbadanie przyjętych stylów przywództwa młodych liderów MŚP województwa śląskiego było możliwe poprzez zastosowanie takich metod badawczych jak – wywiad (1) oraz metoda ankietowa (2). Wywiad (1) jest jakościową metodą empiryczną. W naukach społecznych uważa się go za „specyficzną formę rozmowy”<sup>474</sup>, w której biorą udział co najmniej dwie osoby – ankieter (badacz) i rozmówca (respondent)<sup>475</sup>. W trakcie wywiadu ankieter stara się oddziaływać na rozmówcę za pośrednictwem przygotowanych pytań. Nie wyklucza się jednak, że w rozmowie mogą pojawić się także wątki poza planem<sup>476</sup>. Tego typu informacje pozwalają na szersze spojrzenie na badane zjawisko<sup>477</sup> i uważa się je za zjawisko pozytywne. Wywiad to skuteczna metoda badawcza umożliwiająca dodatkowo obserwację oraz odbiór sygnałów niewerbalnych w kontakcie bezpośrednim<sup>478</sup> z osobą badaną. W naukach społecznych metoda wywiadu klasyfikuje się według struktury, charakteru, standaryzacji lub miejsca przeprowadzenia wywiadu. Klasyfikację wywiadów T. Pilcha (1995) zaprezentowano w tabeli 21.

Na potrzeby rozprawy doktorskiej wykorzystano taki rodzaj metody wywiadu jak: Indywidualny wywiad pogłębiony (ang. *IDI – Individual In-Depth Interviews*), charakteryzujący się strukturyzacją oraz częściową standaryzacją lub ewentualnym jej brakiem. Ma na celu uzyskanie jak najwięcej informacji od osoby udzielającej odpowiedzi poprzez zachęcanie do rozwijania wątków. Kluczowym aspektem jest

---

<sup>471</sup> J. Niemczyk, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, wyd. 3, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 24.

<sup>472</sup> J. Such, *Prawo naukowe (prawidłowość)*, [w:] *Filozofia i nauka. Zarys encyklopedyczny*, (red.) Z. Cackowski [i in.], Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1987, s. 516.

<sup>473</sup> C. Cassell, G. Symon, *Taking Qualitative Methods in Organization and Management Research Seriously*, „Qualitative Research in in Organization and Management: At International Journal” 2006, 1(1), s. 5.

<sup>474</sup> B. Glinka, *Podstawy ...*, s. 100.

<sup>475</sup> J. Sztumski, *Wstęp do metod i badań społecznych*, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 1995, s. 120.

<sup>476</sup> Merriam, S. B., Tisdell, E. J. *Qualitative research: a guide to design and implementation*, John Wiley, San Francisco, CA 2016; R. Mikecz, *Interviewing elites: Addressing methodological issues*, „Qualitative Inquiry” 2012, 18, s. 482–493.

<sup>477</sup> S. Kownacki, Z. Rummel-Syska, *Metody socjopsychologiczne*, PWN, Warszawa 1982, s. 281.

<sup>478</sup> J. Sztumski, *Wstęp ...*, s. 121.

zdobycie zaufania rozmówcy, które pozwoli na uzyskanie niezbędnych dla procesu badawczego danych<sup>479</sup>.

**Tabela 21. Klasyfikacja wywiadów**

Rodzaje wywiadów	Zasada przeprowadzenia wywiadu	Oczekiwany efekt
Wywiad skategoryzowany	Dokładnie opracowany kwestionariusz ułożony według określonej zasady np. od pytań prostych do złożonych.	Jednorodność i porównywalność danych.
Wywiad nieskategoryzowany	Ogólnie określony plan wywiadu bez przywiązania do kolejności zadawanych pytań.	Możliwość większej swobody w formułowaniu pytań oraz zadawaniu dodatkowych pytań w celu pogłębienia zagadnienia.
Wywiad jawny	Respondent jest poinformowany o celu prowadzonego wywiadu. Wywiad ma charakter formalny lub nieformalny.	Tematyczne ukierunkowanie respondenta.
Wywiad ukryty	Respondent nie jest poinformowany o celu i przedmiocie badań oraz o roli ankietera.	Pozwala na uzyskanie różnorodnych informacji m.in. w przypadku drażliwych tematów.
Wywiad indywidualny	W wywiadzie bierze udział jeden respondent.	Możliwość nawiązania bliższego kontaktu w atmosferze zaufania.
Wywiad zbiorowy	W wywiadzie bierze udział jednorazowo kilka respondentów. Stosuje się, gdy przedmiotem badań są fakty lub opinie jednorodnej grupy.	Możliwość uzyskania obiektywnych i obszernych informacji. Towarzyszące emocje mogą mieć znaczenie dla wiarygodności badania.

Zródło: opracowanie własne na podstawie T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1995, s. 58.

Niezależnie od rodzaju wywiadów, podstawowym narzędziem badawczym tej metody jest kwestionariusz, inaczej określany jako spis pytań celowo opracowany i odpowiednio ułożony<sup>480</sup> dla nawiązania do faktów, opinii, postaw czy motywacji oraz stopnia znajomości zagadnienia. Prawidłowo skonstruowany kwestionariusz wywiadu powinien zawierać pytania wyselekcjonowane pod różnym względem, czyli treści, liczby, formy i kolejności<sup>481</sup>. Stąd wyróżnia się następujące zasady formułowania pytań w kwestionariuszu wywiadu<sup>482</sup>:

- trafna treść pytań, mierząca zmienne, które autor badania planuje uwzględnić, dostosowana do poziomu wiedzy i stopnia poinformowania respondenta oraz dotycząca zdarzeń niezbyt odległych w czasie;

<sup>479</sup> B. Glinka, *Podstawy...*, s. 102.

<sup>480</sup> M. Żalezo, *Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, 2(6), s. 227.

<sup>481</sup> M. Żalezo, *Kwestionariusz ...*, s. 227.

<sup>482</sup> Ch. Frankfort-Nochnias, D. Nochnias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 270.

- formy pytań, w tym słownictwo i język kwestionariusza zapewniają porozumienie między ankieterem i respondentem, a pytania są sformułowane w sposób jednoznaczny, bez możliwości sugerowania odpowiedzi;
- kolejność pytań poukładana w całość, a każde pytanie dotyczy jednego zagadnienia;
- umiarkowana i uzasadniona liczba pytań.

W literaturze metodologicznej są przedstawione różne kryteria oceny jakości wywiadu. Według S. Kvale wywiady charakteryzują się następującymi celami:

- „spontaniczne, bogate, konkretne i trafne odpowiedzi badanych;
- krótkie pytania i długie odpowiedzi;
- stopień śledzenia i wyjaśnienia istotnych aspektów wypowiedzi;
- wywiad jest interpretowany podczas rozmowy;
- ankieter próbuje zweryfikować swoje interpretacje w trakcie wywiadu;
- wywiad ma charakter „samokomunikacyjny” nie wymagający dodatkowych opisów i wyjaśnień”<sup>483</sup>.

W ramach zaplanowanych badań ilościowych wykorzystano *metodę ankietową* (2) zaczerpniętą z socjologii<sup>484</sup>. Stanowi ona zbiór standaryzowanych technik badawczych pozwalających na uzyskanie informacji od konkretnych osób poprzez odpowiadanie pisemnie na pytania<sup>485</sup>. Instrumentem służącym do gromadzenia danych jest kwestionariusz ankiety, który klasyfikuje się według następujących kryteriów: <sup>486</sup>

- metody kontaktowania się lub przekazania kwestionariusza ankiety – pocztowa, internetowa, prasowa, ogólna (rozdawana), opakowaniowa (towarowa), faksowa, telefoniczna, radiowa, telewizyjna, komputerowa<sup>487</sup>;
- kryterium częstotliwości przeprowadzania – jednorazowe oraz okresowe;
- dostęp do informacji o respondencie – jawne (imienne) oraz anonimowe (bezimienne);

<sup>483</sup> S. Kvale, *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1996, s. 145.

<sup>484</sup> Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, wyd. 3, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 34.

<sup>485</sup> J. Sztumski, *Wstęp ...*, s. 170.

<sup>486</sup> Z. Szyjewski, G. Szyjewski, *Wiarygodność metod badawczych*, „Informatyka Ekonomiczna” 2(44), 2017, s. 122–123.

<sup>487</sup> S. Kaczmarczyk, *Zalety i wady metod zbierania danych przez Internet w badaniach marketingowych*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej” 2018, Seria: Organizacja i Zarządzanie, Z. 129, s. 191.

– stopień uczestnictwa ankietera – ankiety nadzorowane, inaczej określane jako ankiety audytoryjne (umożliwiające zmniejszenie liczby błędów przez udzielanie badanym konsultacji i wyjaśnień) oraz ankiety nie nadzorowane.

Kluczowym elementem ilościowej procedury badawczej jest opracowanie kwestionariusza ankiety, przez który rozumie się „zbiór pytań zapisany w określony sposób [...] w celu wywołania żądanych odpowiedzi”<sup>488</sup>. Kwestionariusz ankiety podlega pewnym zasadom budowy, w związku z czym zawiera trzy podstawowe części:<sup>489</sup> część informacyjną, część właściwą oraz metryczkę respondenta.

Część informacyjna, jako część wprowadzająca, prezentuje cel badania i sposób odpowiedzi na zadane pytania, zapewnienie przy potrzebie anonimowości udzielanych odpowiedzi oraz pozostałe wskazówki dotyczące wypełnienia kwestionariusza. Takie informacje są szczególnie istotne w przypadku badań prowadzonych bez udziału ankietera. Część właściwą ankiety stanowi zestaw pytań dotyczących podjętej problematyki badawczej. Kluczowym aspektem tej kwestii jest właściwe skonstruowane pytań i projektowanie ich sekwencji. W kwestionariuszu mogą ukazać się pytania dwóch typów: w odniesieniu do faktów oraz w odniesieniu do opinii<sup>490</sup>. Pytania o fakty stosuje się w celu uzyskania precyzyjnych i porównywalnych informacji, jak np. wielkość zatrudnienia lub zysku. Pytania o opinie zaś z założenia nie mają jednoznacznej i prawidłowej odpowiedzi. Natomiast pozwalają one na zebranie swobodnych wypowiedzi od respondentów stanowiące dodatkową wartość dla badacza.

W konstruowaniu kwestionariusza ankiety ważnym czynnikiem jest format odpowiedzi. Determinuje on rodzaj pytań (zamknięte i otwarte) oraz w dalszej kolejności rodzaj analizy<sup>491</sup>. Pytania zamknięte z góry przedstawiają warianty odpowiedzi, spośród których respondenci wybierają pozycję najbardziej odpowiadającą stanowi faktycznemu. W związku z tym, zbudowanie przemyślanej i wyczerpującej listy odpowiedzi do zamkniętych pytań ma decydujące znaczenie dla efektywności prowadzonego badania. Pytania otwarte zaś pozostawiają respondentom swobodę wypowiedzi oraz umożliwiają podjęcie decyzji na temat formy i szczegółowości przekazania informacji. Następną

---

<sup>488</sup> S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe, metody i techniki*, PWN, Warszawa, 1996, s. 123.

<sup>489</sup> Z. Szyjewski, G. Szyjewski, *Wiarygodność ...*, s. 121.

<sup>490</sup> W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, wyd. 3, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 313.

<sup>491</sup> F.J. Fowler, *Survey research methods* (3<sup>rd</sup> ed.), Sage, London 2002, [za:] A. Laureani, J. Antony, *Leadership – a critical success factor for the effective implementation of Lean Six Sigma*, „Total Quality Management and Business Excellence” 2018, 29(5–6), s. 509–511.

sugestią dotyczącą budowania kwestionariusza jest prostota i klarowność formułowania pytań, które zapowiadają perspektywę otrzymania dokładnych odpowiedzi oraz zwiększenie wiarygodności wyników badań. Ciekawym faktem jest to, że respondenci zderzając się z trudnym pytaniem w kwestionariuszach ankiety, częściej udzielają losowej odpowiedzi, a to jest sprzeczne z rzeczywistością<sup>492</sup>.

W ostatniej części kwestionariusza ankiety zamieszcza się metryczkę zawierającą pytania dotyczące wieku, wykształcenia, zawodu, miejsca zamieszkania itp. Odpowiedzi na te pytania są kluczowe z punktu widzenia celów i hipotez badawczych. Po skonstruowaniu kwestionariusza ankiety, kolejnym elementem badania jest rozdysponowanie oraz otrzymanie kompletnych kwestionariuszy ankiety do analizy.

#### **4.4.1. Opracowanie narzędzia badawczego**

Na potrzeby dysertacji opracowano następujące narzędzia badawcze:

– autorski kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego (1) pt. *Indywidualny styl przewodzenia zespołom* (vide Załącznik 1).

– autorski kwestionariusz ankiety internetowej (2) pt. *Style przywództwa liderów pokolenia Y i pokolenia Z* (vide Załącznik 2);

*Autorski kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego* (1) pt. *Indywidualny styl przewodzenia zespołom*, opracowano zgodnie z metodologicznymi wytycznymi (vide podrozdział 4.4.). Inspiracją do opracowania narzędzia badawczego posłużyły publikacje naukowe z lat 2010–2020. Kwestionariusz zawierał następujące rodzaje pytań:<sup>493</sup> wprowadzające, kontynuacji, pogłębiające, konkretne, bezpośrednie, porządkujące oraz interpretujące. W pierwotnej wersji kwestionariusz zawierał 11 pytań. Pierwsze dwa pytania miały charakter wprowadzający i dotyczyły rozumienia pojęć związanych z tematyką badań oraz aktualnym stanem zadowolenia z pełniącej funkcji w organizacji. Trzecie pytanie miało na celu przybliżenie historii stanowienia się respondenta na stanowisku kierowniczym. Kolejne pytanie o charakterze pogłębiającym nawiązywało do opowieści z historii życia zawodowego oraz było skierowane na identyfikację determinant (wewnętrznych i zewnętrznych) wybór stylu przywództwa przyjętego przez lidera-respondenta.

---

<sup>492</sup> Z. Szyjewski, G. Szyjewski, *Wiarygodność ...*, s. 129.

<sup>493</sup> S. Qu, J. Dumey, *The qualitative research interview*, „Qualitative Research in Accounting & Management” 2011, 8(3), s. 249.



W ramach opracowania kwestionariusza wywiadu przygotowano również informacje dot. stylów klasycznego modelu przywództwa – Sytuacyjnego stylu przywództwa według K. Blancharda, co stanowiło Załącznik do pytania nr 6 kwestionariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego. Informacja z załącznika miała na celu pomóc respondentom w dokładnym określeniu stylów przywództwa przyjętego w pracy codziennej w kontakcie z zespołem. Pozostałe pytania z kwestionariusza wywiadu dotyczyły relacji lidera z zespołem, zmian kadrowych oraz podnoszenia kwalifikacji pracowników, jak również lidera. Zamykającą część narzędzia badawczego stanowiły pytania mające na celu uzyskanie danych metryczkowych.

*Autorski kwestionariusz ankiety internetowej* (2) opracowano pod opieką naukową dr Anny Dyląg specjalnie na potrzeby projektu badawczego. Podstawę temu dały badania przeprowadzone w Polsce w latach 2015–2020. Inspiracją do tworzenia kwestionariusza ankiety internetowej były w szczególności badania takich polskich badaczy jak B. Bajcar i B. Babiak<sup>494</sup> (1) oraz A. Springer, A. Bernaciak i K. Walkowiak<sup>495</sup> (2). W tabeli 22. zaprezentowano źródła inspiracji opracowania narzędzia badawczego.

**Tabela 22. Inspiracje do opracowania kwestionariusza ankiety własnej**

Pytanie w opracowanym kwestionariuszu		Źródło inspiracji
1	<i>Na Twoje wyobrażenie bycia „efektywnym liderem / przełożonym / kierownikiem / przywódcą” w najwyższym stopniu wpłynęły następujące czynniki – pytanie dotyczyło wzorców (rodziny, z otoczenia i innych) wpływających na wybór stylu przywództwa.</i>	„W pierwszej kolejności zostaną przedstawione rezultaty [...] wzorce przywódców organizacyjnych na podstawie dominujących stylów kierowania” <sup>496</sup> .
3	<i>Kiedy myślisz o swoim stylu kierowania w roli lidera (bez względu na doświadczenie w zarządzaniu ludźmi), to najchętniej poszukujesz źródeł swojej władzy w takich czynnikach, jak: – pytanie dotyczyło skojarzeń zachowania z obejmowanym stanowiskiem kierowniczym.</i>	„[...] przeprowadzono analizę różnic w stylach kierowania polskich menedżerów w zależności od szebla zarządzania” <sup>497</sup> .
4	<i>Gdy Twój zespół / Twój podwładni doświadczają trudności w wykonywaniu zadania, jak reagujesz najczęściej – pytanie dotyczyło zachowań przywódczych jako odpowiedź na powstałe czynniki organizacyjne.</i>	Tabela pt. „Charakterystyki rozkładu stylów kierowania” oraz opis stylów <sup>498</sup> .

<sup>494</sup> B. Bajcar, B. Babiak, *Style kierowania polskich menedżerów – uwarunkowania organizacyjne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2015, 79, s. 29–37.

<sup>495</sup> A. Springer, A. Bernaciak, K. Walkowiak, *Diagnoza stylów przewodzenia wielkopolskich burmistrzów – z wykorzystaniem kwestionariusza MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, 1(47), s. 100–103.

<sup>496</sup> B. Bajcar, *Style ...*, s. 26.

<sup>497</sup> B. Bajcar, *Style ...*, s. 31–33.

<sup>498</sup> Ibidem, s. 27–28.

	Pytanie w opracowanym kwestionariuszu	Źródło inspiracji
5	<i>Gdy jako lider myślisz o swoich pracownikach (nawet jeśli nim nie jesteś), to postrzegasz ich jako – pytanie dotyczyło oczekiwań lidera wobec zespołu.</i>	„Formułowanie oczekiwań jest [...] związane z wydawaniem precyzyjnych poleceń i wskazywaniem sposobu ich realizacji, jak również z krytykowaniem działań podwładnych w sytuacji, gdy realizują zadania niezgodnie z oczekiwaniami” <sup>499</sup> .

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 22. przedstawia powiązania między pytaniami zamieszczonymi w autorskim narzędzi badawczym a źródłem inspiracji. Ukazuje relację między pytaniem zawartym w kwestionariuszu a oryginalnym brzmieniem.

Kwestionariusz ankiety składał się z 35 pytań umieszczonych w dwóch częściach: Część I. pt. Przekonanie na temat źródeł władzy, autorytetu i skutecznego przywództwa oraz Część II. pt. Cechy i zachowanie przywódcze. Ostatnią część narzędzia badawczego stanowiły dane metryczkowe, które zostały specjalnie opracowane w celu wyłonienia dodatkowych informacji o respondentach dotyczących stażu pracy, wykształcenia oraz wielkości podwładnego zespołu itp.. Część I. pt. Przekonanie na temat źródeł władzy, autorytetu i skutecznego przywództwa, była skierowana na wyjaśnienie jakie przekonania kojarzą się respondentom ze skutecznym przywództwem. Jednocześnie pytania miały na celu identyfikację determinant wyboru przyjętego przez młodych liderów stylu przywództwa (dot. pyt. 1.), poznania stopnia ich ambicji (dot. pyt. 2), czynników określających źródła władzy (dot. pyt. 3) oraz przyjętego stylu przewodzenia (dot. pyt. 4 i 5). Część I. kwestionariusza w sumie zawierała pięć pytań, z czego trzy (pyt. 1, 3 i 5) stanowiły pytania wielokrotnego wyboru, jedno pytanie (pyt. 2) – jednokrotnego wyboru oraz jedno (pyt. 4) było pytaniem rozbudowanym o dwanaście elementów jednokrotnego wyboru. Większość tych pytań powstała w wyniku wnikliwego przeglądu literatury przedmiotu.

Część II. pt. Cechy i zachowanie przywódcze<sup>500</sup>, zawierała 30 pytań z zastosowaniem pięciostopniowej skali Likerta (5 – zdecydowanie się zgadzam, 4 – zgadzam się, 3 – ocena neutralna ani się zgadzam, ani nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 1 – zdecydowanie się nie zgadzam). W badaniu za pozytywne odpowiedzi uznano oceny 4 i 5, za negatywne zaś oceny 1 i 2. Wszystkie pytania kwestionariusza ankiety miały

<sup>499</sup> A. Springer, A. Bernaciak, K. Walkowiak, *Diagnoza ...*, s. 101.

<sup>500</sup> Inspiracją do opracowania tej części kwestionariusza ankiety internetowej posłużyły fragmenty z artykułu B. Bajcar, B. Babiak, *Style ...*, s. 22, 35–37.

charakter zamknięty, co było celowym zachowaniem, ponieważ takie formułowanie pytań pozwala na uzyskanie precyzyjnych wyników badań, a następnie umożliwia dokładną ich analizę.

#### **4.4.2. Badania pilotażowe weryfikujące kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego**

W ramach projektu badawczego w lipcu 2021 r. zostały przeprowadzone pilotażowe badania metodą jakościową. Uczestnikami indywidualnych wywiadów pogłębionych byli liderzy zajmujący stanowiska kierownicze różnych szczebli kierowania MŚP województwa śląskiego. Wiek osób badanych mieścił się w granicach 29–38 lat (przedstawiciele pokolenia Y). Łącznie w badaniach pilotażowych wzięły udział dwie osoby. Czas trwania każdego wywiadu wynosił 20–30 minut. Badania miały charakter bezpośredni i pośredni. Pierwszy wywiad został przeprowadzony w bezpośrednim kontakcie z rozmówcą, w Katowicach – w miejscu pracy lidera, drugi zaś, w oparciu o internetowe kanały komunikacyjne – za pośrednictwem platformy Zoom. Po wstępnej analizie oba kanały użyte do przeprowadzenia wywiadu uzyskały pozytywną ocenę, zatem zostały wykorzystane do realizacji następnego etapu, czyli badan właściwych. Indywidualne wywiady pogłębione odbywały się zgodnie z wcześniej przygotowanym ustrukturyzowanym kwestionariuszem.

W ramach badań pilotażowych dane były na bieżąco analizowane oraz poddawane weryfikacji. Do każdego wywiadu były sporządzone notatki terenowe, zawierające odpowiedzi respondentów oraz komentarze badacza, co umożliwiło rzetelną analizę danych. Dane zawarte w nagraniach były kilkakrotnie odczytywane, kodowane i analizowane przez badaczkę. Indywidualne wywiady pogłębione przebiegały zgodnie z następującym planem: część wprowadzająca, część właściwa i część końcowa.

W części wprowadzającej badaczka:

- przedstawiła swoją osobę, cele i istotę badań;
- omówiła temat anonimowości, poufności, wykorzystania wyników badań wyłącznie do celów naukowych;
- pytała o możliwość audio- lub wideo rejestracji wywiadu z ponownym podkreśleniem, że będzie ono służyło tylko celom naukowym. Informowała również o możliwości przerwania nagrywania w każdym momencie procesu badawczego.

W części właściwej badaczka:

- zadawała pytania według kwestionariusza wywiadu;
- zadawała dodatkowe pytania w celu rzetelnego zbierania danych.

W części końcowej badaczka:

- pytała rozmówcę o chęć dodania czegoś jeszcze do omawianego tematu;
- prosiła o polecenie osób, z którymi można by było przeprowadzić podobny wywiad;
- dziękowała rozmówcy za udzielenie wywiadu;
- podała swoje dane kontaktowe, które mogą być przydatne w przypadku dodatkowych pytań lub ewentualnych uwag.

Po przeprowadzeniu badań pilotażowych, które miały na celu zweryfikować autorskie narzędzie badawcze i dokonać jego walidacji, autorka doprecyzowała i poszerzyła kwestionariusz o 2 pytania, które dotyczyły priorytetów w organizacji oraz działań skierowanych na pracownika. Badania pilotażowe wykazały również potrzebę rozszerzenia czterech pytań o dodatkowe podpytania na wypadek, gdyby osoba badana miała trudności z rozumieniem kontekstu odpowiedzi. Te zmiany zostały dokonane dla uzyskania maksymalnie precyzyjnych wyników badań. Pytania kwestionariusza charakteryzowały się średnim stopniem standaryzacji, czyli scenariusz był wcześniej przygotowany, natomiast pozwalał na zadawanie dodatkowych pytań w celu otrzymania dodatkowych 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 konsultacyjny, a jako wspomagający – styl instruujący;
- relację z zespołem stanowiły istotną wartość dla liderów, którzy traktowali zespół jako „drużyna piłkarska” (pierwszy respondent) lub „grono współtowarzyszy” (drugi respondent);
- liderzy byli nastawieni na rozwój własnych kompetencji, w tym przywódczych, jak również kompetencji pracowniczych w obszarach wykonywanych przez nich obowiązków.

W ramach projektu badawczego identyfikacja przyjętego stylu przywództwa młodych liderów odbywała się w oparciu o kategoryzację sformułowanych w kwestionariuszu ankiety internetowej pytań, które przedstawiono w tabeli pt.

Identyfikacja stylów przywództwa młodych liderów (*vide* załącznik 3). Ostatecznie badaniu poddano cztery style przywództwa (demokratyczny, autokratyczny, makiaweliczny oraz sytuacyjny), które celowo wybrano w oparciu o krytyczny przegląd literatury przedmiotu<sup>501</sup>.

#### 4.4.3. Badania pilotażowe weryfikujące kwestionariusz ankiety internetowej

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>502</sup>, w maju-czerwcu 2021 r. przeprowadzono badania pilotażowe. W tych badaniach wzięło udział 100 respondentów, w tym 77% kobiet i 23% mężczyzn w wieku 18–26 lat ( $n = 45$ ), 27–38 lat ( $n = 39$ ) i powyżej 39 lat ( $n = 16$ ). Ponad połowa respondentów (63%) zawodowo pełniła funkcje kierownicze, spośród których 10% na stanowiskach wyższego szczebla (prezes, wiceprezes, członek zarządu, dyrektor pełniący funkcje zarządcze), 14% – na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla (kierownik, naczelnik, szef) oraz 37% – na stanowiskach niższego szczebla (Team Leader, kierownik sekcji, kierownik działu, brygadzysta, kierownik liniowy, kierownik projektu). Prawie połowa menedżerów przewodziła zespołom do 29 osób, w tym 33% zespołom o liczebności od 5 do 9 osób oraz 16% – od 10 do 29 osób. Respondentami byli głównie studenci studiów magisterskich Uniwersytetu Jagiellońskiego kierunku *Zarządzanie i Psychologia w zarządzaniu* oraz osoby zajmujące stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach różnych profili działających na terenie województwa małopolskiego i śląskiego. Ze względu na młody wiek respondentów 34% osób zadeklarowało, że ich staż pracy na stanowisku kierowniczym wynosił 2–5 lata, 20% badanych zajmowało w/w stanowiska do jednego roku, a 10% – od 6 do 10 lat. Pojedynczy respondenci (3%) zaznaczyli, że obejmują stanowisko kierownicze od 11 do 15 lat, pozostali (33%) zaznaczyli pozycję „nie dotyczy”, co z kolei wiąże się z tym, że w badaniu próbnym brali udział również studenci.

W wyniku tego działania zebrano 100 kompletnie wypełnionych ankiet, których zwrotność wynosiła 24,04%. Badania pilotażowe przeprowadzono w oparciu o technikę ankiety internetowej CAWI, która uważa się za technikę powszechnie stosowaną wśród

---

<sup>501</sup> B. Bajcar, *Style ...*, s. 21–40.

<sup>501</sup> A. Springer, A. Bernaciak, K. Walkowiak, *Diagnoza ...*, s. 93–108.

<sup>502</sup> M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2012, s. 58.

naukowców i badaczy różnych dziedzin naukowych. Metoda ankiety internetowej od połowy lat 90. XX w.<sup>503</sup> nabiera co raz większej popularności. To jest związane z wieloma zaletami, do których zaliczono m.in. niższe koszty przeprowadzenia badań, krótszy czas zbierania danych, szybsze i łatwiejsze dotarcie do celowego audytorium, niemożliwość wpływu ankietera na reakcje respondenta, wyższą elastyczność pomiarów oraz możliwość natychmiastowej analizy danych surowych<sup>504</sup>. Ankieta internetowa może docierać do respondenta za pośrednictwem poczty elektronicznej (technika ankiety e-mail) oraz poprzez zamieszczenie kwestionariusza ankiety na stronie internetowej (technika online survey). W ramach badań pilotażowych miejscem zbierania danych była platforma Webankieta.pl, która umożliwiła gromadzenie danych surowych w sposób prosty i precyzyjny, a następnie poddawanie ich wstępnej analizie.

Badania pilotażowe miały na celu wyjaśnienie czy procedura udzielania odpowiedzi jest zrozumiała dla respondentów oraz zweryfikować adekwatność i rzetelność metody i narzędzia badawczego. W tym celu m.in. ostatnie pytanie w kwestionariuszu dotyczyło stopnia zrozumienia ankiety i stanowiło informację zwrotną dotyczącą ewentualnej konieczności doprecyzowania zawartych w niej pytań. Wyniki badań pilotażowych pozwoliły na opracowanie wniosków m.in. dotyczących determinant wyboru pozycji lidera w organizacji (tabela 23.).

**Tabela 23. Determinanty wyboru pozycji lidera w organizacji**

<b>Determinanty</b>	<b>Wyniki</b>
własne potrzeby rozwojowe i ambicje	82%
uznanie ze strony moich przełożonych i/lub przykład z miejsca zatrudnienia	52%
wykształcenie formalne np. kierunek studiów i formalny program kształcenia, w tym realizowane kursy	44%
wzorce z otoczenia np. autorytet znajomych	43%
wzorce rodzinne np. rodzic/bliski krewny jest i/lub był szefem odnoszącym sukcesy,	33%
źródła internetowe oraz media społecznościowe np. filmiki na YouTube, kanały konsultantów profesjonalnych i amatorów jako nieformalne kształcenie i zainteresowania	26%
udokumentowane źródła np. literatura, filmy, biografie postaci znanych	23%
współczesne ikony zarządzania	25%
inne	3%

Źródło: opracowanie własne.

<sup>503</sup> P. Siuda, *Ankieta internetowa zalety i wady – rekapitulacja*, [w:] *Metody badań online*, (red.) P. Siuda, Gdańsk 2016, s. 28–81.

<sup>504</sup> S. Kaczmarczyk, *Zalety ...*, s.191.

Z tabeli 23. wynika, że młode pokolenie liderów poprzez zajmowanie wysokich pozycji w organizacji zaspokaja przede wszystkim własne potrzeby rozwojowe i ambicje. Istotną rolę w tym odgrywa wsparcie i wiara przełożonego w potencjał młodego lidera i/lub przykład z miejsca zatrudnienia. Mniej pokazowymi, natomiast ważnymi determinantami uważa się wykształcenie formalne, w tym kierunek studiów i program kształcenia, realizowane kursy, szkolenia i warsztaty oraz wzorce otoczenia np. autorytet znajomych. Analizując wyniki badań pilotażowych można wnioskować, że na całość zachowania lidera wpływa wszystko, z czym lider ma do czynienia, w tym wychowanie, środowisko, źródła społecznościowe, literatura itp.

Potwierdzeniem chęci młodych liderów by zapewnić własne potrzeby rozwoju i ambicji są również wyniki prezentujące, że 31% liderów wiąże swoją przyszłość zawodową z osiągnięciem najwyższego szczebla zarządzania. Ci respondenci planują kierować organizacją z pozycji prezesa zarządu lub członka zarządu. Wyniki badań pilotażowych potwierdzają także, że młodzi liderzy poszukują źródła swojej władzy w różnych czynnikach (tabela 24.).

**Tabela 24. Źródła władzy**

<b>Zakresy źródła władzy</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
formalne uprawnienia do pełnienia roli kierowniczej tj. zajmowanie formalnego stanowiska	19%	19
możliwości stosowania pochwał i nagradzania podwładnych	41%	41
posłuch, dyscyplina, możliwości stosowania nagan, upomnień, a kiedy pojawia się potrzeba to również przymusu	10%	10
dzielenie się wiedzą w oparciu o mój autorytet eksperta	68%	68
moja osobowość i bezpośredni pozytywny wpływ na innych, tzw. charyzma	67%	67
możliwość twórczej współpracy z podwładnymi, autonomia, inspirowanie, wizja i realizacja ambitnych projektów wraz z zespołem	60%	60
inne	2%	2

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 24. przeważająca liczba respondentów była zdania, że charyzma stanowi nieodłączny element lidera (n = 67), dzięki której można wywierać wpływ na innych. Jednocześnie były odpowiedzi (n = 68), które potwierdzały, że prawdziwy lider dzieli się wiedzą z innymi i tym samym wzmacnia swój autorytet ekspercki. Źródłem władzy dla nieco mniejszej liczby respondentów była możliwość tworzenia współpracy z podwładnymi, dzielenie się z nimi wizją i wspólne budowanie perspektywy organizacji (n = 60). W mniejszym stopniu liderzy wybrali, jako źródło władzy, możliwość stosowania pochwał i stosowania nagradzania podwładnych oraz formalne uprawnienie do pełnienia roli kierowniczej.

Wyniki badań pilotażowych pozwoliły na wyciągnięcie następujących wniosków:

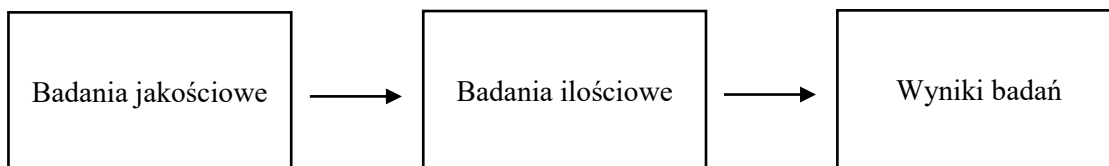
- pokolenie młodych liderów czuło wewnętrzną potrzebę realizować się i zaspokoić własne potrzeby w rozwoju, osiągnięciach i podejmowaniu wyzwań;
- w pewnym stopniu respondenci naśladowali silne wzorce z najbliższego otoczenia zawodowego lub prywatnego;
- byli nastawieni na współpracę z zespołem, a nie kierowanie zespołem;
- chętnie współpracowali w zespole poprzez zaangażowanie się w życie zespołu.

Opracowanie i sprawdzenie autorskich narzędzi badawczych umożliwiły opracowanie planu badań właściwych, które przedstawiono w podrozdziale 4.5.

#### 4.5. Plan badań

W celu znalezienia odpowiedzi na pytania badawcze i weryfikacji sformułowanych hipotez, przeprowadzono badania empiryczne w dwóch etapach, które przedstawiono na rysunku 15.

**Rysunek 15. Etapy przeprowadzonych badań**



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 15. etap I. to badania jakościowe, które miały na celu identyfikację struktury czynników determinujących styl przywództwa młodych liderów, a następnie na podstawie uzyskanych danych sformułowanie głównej hipotezy badawczej. Etap II. to badania ilościowe, które były skierowane na weryfikację sformułowanych hipotez badawczych. Kolejność przeprowadzonych badań (najpierw jakościowe, a potem ilościowe) została uzasadniona na podstawie popularności sekwencyjnego modelu eksploracyjnego, który z reguły zaczyna się od wstępnych badań jakościowych, które są potwierdzone na kolejnych etapach badań<sup>505</sup>.

<sup>505</sup> C. A. Yuch, H.J. Steudel, *Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods*, „Organizational Research Methods” 2003, 6(4), s. 465–481; D. L. Morgan, *Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research*, „Qualitative Health Research” 1998, 8(3), s. 362–376.



W ramach etapu I. badań dobór respondentów był dokonany w oparciu o dobór *kuli śniegowej*. Pierwsze dwie osoby do tych badań były pozyskane za pośrednictwem portalu społecznościowego Facebook. W tym celu na wyspecjalizowanych grupach (Gastronomia Śląsk, Śląski Biznes oraz Menedżerowie/ Właściciele klubów/restauracji/pubów) zamieszczono ogłoszenie, treść którego zawierała podstawowe informacje o wywiadzie wraz z podaniem kryteriów doboru uczestników badań. Warto nadmienić, że ważnym aspektem realizacji zaplanowanych badań był dostęp do respondentów. Do wywiadów zostali zaproszeni liderzy, menedżerowie wyższego, średniego i niższego szczebla, zajmujący kierownicze stanowiska w MŚP z różnych branż województwa śląskiego. W literaturze przedmiotu takie osoby są określane jako „elita”, która według R. Mikecza „jest widoczna, ale niekoniecznie dostępna”<sup>506</sup>. W związku z tym, zaproszone do wywiadu osoby dobrano z polecenia zarówno osób badanych, jak i osób z zewnątrz, np. koordynatorów grup BMI Region Śląsk. Po analizie danych podjęto decyzję przeprowadzenia dodatkowo dwóch wywiadów, celem których było doprecyzowanie poszczególnych aspektów nawiązujących do tematu badań. Osoby zaproszone do drugiego etapu badań jakościowych zostały wyłonione z grona kontaktów zawodowych autorki dysertacji.

Do interpretacji wyników badań jakościowych zastosowano metodę IPA (Interpretative Phenomenological Analysis) oraz analizę tematyczną, które pozwoliły na zdefiniowanie pojęcia przywództwo w rozumieniu współczesnych przywódców oraz identyfikację stylów przywództwa młodych liderów MŚP województwa śląskiego.

#### **4.5.1. Opis próby badawczej badań jakościowych**

Badania właściwe w ramach etapu I. badań empirycznych – badania jakościowe – zostały przeprowadzone w lipcu-grudniu 2022 r. na grupie ośmiu polskich liderów zajmujących stanowiska różnego szczebla w MŚP województwa śląskiego. Były to osoby w wieku do 28. roku życia (przedstawiciele pokolenia Z) oraz od 29. do 38. roku życia (przedstawiciele pokolenia Y). Łącznie w badaniach wzięło udział 8 osób: 4 przedstawiciele pokolenia Z oraz 4 przedstawiciele pokolenia Y, w tym 4 kobiety (50%) i 4 mężczyzn (50%).

---

<sup>506</sup> R. Mikecz, *Interviewing elites: Addressing methodological issues*, „Qualitative Inquiry” 2012, 18(6), s. 483.

Próba badawcza została dobrana w oparciu o technikę próbkowania pt. *kuli śniegowej*. Dobór uczestników wywiadów był dokonany według następujących kryteriów:

- kryterium wiekowe – do 28. roku życia oraz od 29. do 38. roku życia;
- kryterium stanowiskowe – zajmowanie stanowiska menadżerskiego co najmniej pół roku oraz zarządzanie min. 5-osobowym zespołem;
- kryterium geograficzne – organizacja prowadząca swoją działalność na terenie województwa śląskiego.

To pozwoliło na zidentyfikowanie osób zajmujących różne stanowiska kierownicze, posiadających odmienne doświadczenie zawodowe, różną płęć i wykonywany zawód. Zgodnie z polityką i przepisami, anonimowość uczestników była chroniona. Badaczka ustaliła, że anonimowość była odpowiednia, biorąc pod uwagę charakter wywiadów i obawy rozmówców co do nierozpowszechnienia informacji poufnych. W celu zachowania pełnej anonimowości uczestników badania, każdy z nich otrzymał pseudonim. Wykaz uczestników wywiadu wraz z ich danymi metryczkowymi przedstawia tabela 25.

**Tabela 25. Uczestnicy indywidualnych wywiadów pogłębionych**

Sygnatura	Wiek (pokolenie)	Płeć	Funkcje zawodowe (szczebel kierowania)	Miejscowość woj. śląskiego	Profil organizacji	Sektor organizacji
W1	Z	K	niższy	Katowice	rekrutacja	prywatny
W2	Z	M	wyższy	Busko-Zdrój	IT	prywatny
W3	Z	M	niższy	Katowice	gastronomia	prywatny
W4	Y	M	wyższy	Bielsko-Biała	gastronomia	prywatny
W5	Y	M	niższy	Katowice	kultura	publiczny
W6	Y	K	wyższy	Gliwice	ubezpieczenia, leasing	prywatny
W7	Z	K	wyższy	Katowice	kosmetologia	prywatny
W8	Y	K	wyższy	Katowice	kultura	publiczny

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Do udziału w wywiadach zostali zaproszeni liderzy prezentujący prywatny i publiczny sektor małych i średnich przedsiębiorstw o zróżnicowanym profilu działania, w tym z branży gastronomicznej, rekrutacyjnej, kosmetycznej, kulturowej, ubezpieczeniowej i leasingowej oraz IT. Przedsiębiorstwa, w których pracowali badani,

były usytuowane w różnych lokalizacjach (Katowice, Bielsko-Biała, Gliwice i Busko-Zdrój). Szczegółowe informacje na temat próby badawczej z podziałem na wiek, płeć, wykształcenie, typ organizacji, stanowisko oraz staż na zajmowanym stanowisku, liczba podwładnych osób zostały przedstawione w tabeli 26.

W ramach etapu II. badań właściwych (metoda ilościowa) dobór respondentów był dokonany na podstawie wyliczeń przy użyciu kalkulatora doboru próby badawczej<sup>507</sup>. Reprezentatywność próby stwierdzono przyjmując następujące:

- w 2018 r. małe przedsiębiorstwa stanowiły 17 922 podmioty, a średnie – 3 527 (GUS). Łącznie wielkość populacji wynosiła 21 449 podmiotów gospodarczych;
- poziom ufności  $p = 0,95$ ;
- wielkość frakcji wynosiła 0,5;
- błąd maksymalny stanowił 0,05.

Według tych kryteriów minimalna liczebność próby winna stanowić 377 MŚP. Z uwagi na założenia badawcze skierowane na badanie organizacji różnych wielkości, próba badawcza wyniosła 400 przedsiębiorstw, w tym po 100 dla mikro, małych, średnich i dużych jednostek gospodarczych. Według L. Ding, W. Velicer i L. Harlow<sup>508</sup>, skuteczne badania charakteryzują się m.in. liczbą respondentów, która powinna stanowić od 100 podmiotów. Wobec tego, liczba zbadanych MŚP wyniosła 200 podmiotów, czyli 200 respondentów z małych i średnich przedsiębiorstw brało udział w badaniu.

Dobór próby badawczej leżał po stronie agencji badawczej Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o., która posiadała własną bazę MŚP m.in. województwa śląskiego. Dobór organizacji miał charakter losowo-kwotowy, w wyniku czego wyłoniono po 100 organizacji gospodarczych – mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. Z każdej organizacji w badaniach ankietowych brał udział jeden lider. Ostatecznie badaniu poddano 400 respondentów. Analiza wyników badań ilościowych została wykonana w oparciu o analizę czynnikową oraz analizę skupień.

---

<sup>507</sup> *Kalkulator doboru próby*, <https://www.naukowiec.org/dobor.html> [dostęp: 26.07.2021].

<sup>508</sup> L. Ding, W. Velicer, L. Harlow, *Effects of estimation methods, number of indicators per factor and improper solutions on structural equation modeling fit indices*, „Structural Equation Modeling” 1995, 2, s. 119, [za:] A. Laureani, J. Antony, *Leadership ...*, s. 511.

**Tabela 26. Charakterystyka próby badawczej właściwych badań jakościowych**

<b>Wiek</b>	do 28. (pokolenie Z)	29.–38. (pokolenie Y)	powyżej 39.		<b>Ogółem</b>
Liczebność (%)	4 (50%)	4 (50%)	0 (0%)	–	8 (100%)
<b>Płeć</b>	mężczyźni	kobiety			
Liczebność (%)	4 (50%)	4 (50%)	–	–	8 (100%)
<b>Wykształcenie</b>	zasadniczo zawodowe	wyższe (w trakcie studiów)	wyższe (ukończone studia licencjackie/ inżynierskie/ magisterskie)	wyższe, w tym specjalistyczne z zarządzania, MBA	
Liczebność (%)	2 (25%)	1 (12,5 %)	4 (50%)	1 (12,5 %)	8 (100%)
<b>Typ organizacji</b>	małe przedsiębiorstwo	średnie przedsiębiorstwo			
Liczebność (%)	7 (87,5%)	1 (12,5%)	–	–	8 (100%)
<b>Stanowisko</b>	kierownik wyższego szczebla, w tym prezes/członek zarządu	kierownik średniego szczebla	kierownik niższego szczebla		
Liczebność (%)	4 (50%)	–	4 (50%)	–	8 (100%)
<b>Staż na stanowisku kierowniczym</b>	do 1 roku	2–5 lat	6–10 lat		
Liczebność (%)	2 (25%)	6 (75%)	–	–	8 (100%)
<b>Liczba podwładnych</b>	5–9 osób	10–29 osób	30–49 osób	55–99 osób	
Liczebność (%)	4 (50%)	4 (50%)	–	–	8 (100%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

#### 4.5.2. Opis próby badawczej badań ilościowych

Badania właściwe zostały przeprowadzone w lutym–marcu 2022 r. przez agencję badawczą Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o. Środki na badanie pozyskano z grantu badawczego projektu pt. *Style przywództwa młodych liderów województwa śląskiego*, dofinansowanego przez Akademię WSB w ramach projektu pt. „Interdyscyplinarne Studia Doktoranckie Ekonomicznych i Społecznych Nauk Stosowanych”. Celem badania była identyfikacja stylów przywództwa młodych liderów oraz określenie determinant wyboru stylów przywództwa. Dobór respondentów do badań został przeprowadzony w lutym 2022 r. przez agencję badawczą i uwzględniał kryterium „praca na stanowisku kierowniczym w przedsiębiorstwie w województwie śląskim”. Dobór próby odbywał się metodą losowo-kwotową, co pozwoliło na zbadanie pokolenia Z, pokolenia Y i osób powyżej 39 roku (tabela 24.), a także osób pracujących w przedsiębiorstwach różnej wielkości. Łącznie w badaniach właściwych uczestniczyło 400 osób, pełniących funkcje kierownicze na różnych szczeblach zarządzania, w tym 211 kobiet (52,75%) i 189 mężczyzn (47,25%). Badanie było skierowane do 3 grup badawczych: pierwsza grupa obejmowała osoby w wieku 18–26 lat, druga grupa respondentów – w wieku 27–38 lat, natomiast trzecia grupa – osoby w wieku powyżej 39 lat. W tabeli 27. zestawiono wiek i płeć osób badanych.

**Tabela 27. Wiek i płeć respondentów**

Wiek	Kobiety		Mężczyźni		Ogółem	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
18–26 lat (pokolenie Z)	14	6,6	10	5,3	24	6,0
27–38 lat (pokolenie Y)	94	44,5	81	42,9	175	43,8
powyżej 39 lat	103	48,8	98	51,9	201	50,3
Ogółem	211	100	189	100	400	100

*n* – liczba osób; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Uczestnikami badań byli przedstawiciele pokolenia Z i pokolenia Y (*n* = 199), co stanowiło 49,8% próby badawczej oraz osoby powyżej 39 roku życia (*n* = 201), co stanowiło 50,3% próby badawczej. W celu zbadania różnic międzypokoleniowych w zakresie stylów przywództwa, badania były skierowane do przedstawicieli zarówno młodych, jak i starszych liderów.

Badani reprezentowali rozwinięte MŚP oraz duże przedsiębiorstwa. Rozkład przedsiębiorstw w oparciu o liczbę zatrudnionych pracowników został zaprezentowany w tabeli 28.

**Tabela 28. Liczba pracowników zatrudnionych w badanych organizacjach**

Liczba pracowników	<i>n</i>	%
mniej niż 10 (tzw. mikroprzedsiębiorstwo)	100	25,0
10–49 (tzw. małe przedsiębiorstwo)	100	25,0
50–249 (tzw. średnie przedsiębiorstwo)	100	25,0
ponad 250 (tzw. duże przedsiębiorstwo)	100	25,0
Ogółem	400	100

*n* – liczba osób; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W oparciu o kwotowo-losowy dobór próby z każdego poziomu wielkości przedsiębiorstwa w badaniu wzięło udział 100 uczestników. Badani pracowali w przedsiębiorstwach w różnych branżach na terenie województwa śląskiego. Branże z podziałem na wielkość przedsiębiorstw, w których pracowali liderzy, zostały przedstawione w tabeli 29.

**Tabela 29. Branże, w których funkcjonowały organizacje**

Branża	Liczba pracowników								Ogółem	
	mniej niż 10		10–49		50–249		ponad 250			
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
handlowa	29	29,0	18	18,0	18	18,0	27	27,0	92	23
usługowa	46	46,0	51	51,0	37	37,0	31	31,0	165	41,3
produkcyjna	13	13,0	22	22,0	35	35,0	25	25,0	95	23,8
produkcyjno-handlowa	10	10,0	7	7,0	8	8,0	13	13,0	38	9,5
inna	2	2,0	2	2,0	2	2,0	4	4,0	10	2,5
Ogółem	100	100	100	100	100	100	100	100	400	100

*n* – liczba osób; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wynika z tabeli 29., najwięcej respondentów było zatrudnionych w sektorze usługowym (*n* = 165), z czego pracownicy małych przedsiębiorstw stanowiły *n* = 51 i średnich przedsiębiorstw *n* = 37. Wyniki te potwierdzają fakt, że według danych z marca i kwietnia 2021 r. działalność usługową prowadziło 52,9%<sup>509</sup> polskich MŚP. Branża produkcyjna najczęściej dotyczyła przedsiębiorstw średnich z poziomem zatrudnienia

<sup>509</sup> Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022, PARP, Warszawa 2022, s. 6.

w przedziale 50–249 pracowników. Potwierdza to również informacje, że produkcyjne przedsiębiorstwa o średniej wielkości m.in. szybciej reagują na wymagania i zmiany pojawiające się na rynku pracy. Szczegółowe informacje na temat zalet MŚP w porównaniu do dużych podmiotów gospodarczych, zostały zaprezentowane w podrozdziale 3.1.

Wykształcenie jest kolejną istotną zmienną, często badaną w projektach empirycznych<sup>510</sup>. W związku z tym analiza próby badawczej obejmowała również poziom wykształcenia, uwzględniając podział na „w trakcie” i „ukończone”. W tabeli 30. przedstawiono rozkład wykształcenia osób badanych.

**Tabela 30. Rozkład wykształcenia respondentów**

Wykształcenie	Wiek respondentów						Ogółem	
	18–26 lat		27–38 lat		pow. 39 lat			
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
zasadnicze zawodowe lub średnie	6	25,0	52	29,7	68	33,8	126	31,5
wyższe (w trakcie studiów licencjackich)	1	4,2	8	4,6	13	6,5	22	5,5
wyższe (w trakcie studiów inżynierskich)	1	4,2	3	1,7	2	1,0	6	1,5
wyższe (w trakcie studiów magisterskich)	2	8,3	5	2,9	5	2,5	12	3,0
wyższe (ukończone studia licencjackie)	0	0,0	25	14,3	15	7,5	40	10,0
wyższe (ukończone studia inżynierskie)	2	8,3	17	9,7	14	7,0	33	8,3
wyższe (ukończone studia magisterskie)	6	25,0	48	27,4	63	31,3	117	29,3
wyższe (w trakcie studiów doktoranckich)	0	0,0	0	0,0	1	0,5	1	0,3
wyższe (ukończone studia doktoranckie)	4	16,7	2	1,1	4	2,0	10	2,5
wyższe, w tym studia podyplomowe	2	8,3	15	8,6	15	7,5	32	8,0
wyższe, w tym specjalistyczne wykształcenie z zarządzania, np. MBA	0	0,0	0	0,0	1	0,5	1	0,3
Ogółem	24	100	175	100	201	100	400	100

*n* – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dominującą grupę wśród respondentów stanowiły osoby z ukończonym wyższym wykształceniu ( $n = 233$ , czyli 58,8%), przy czym 117 badanych stanowili absolwenci studiów magisterskich, 32 osoby – studiów podyplomowych, a 10 osób – studiów doktoranckich. Można wnioskować, że większość liderów MŚP w województwie śląskim jest dobrze wykształcona. Każde badane pokolenie bez względu na poziom wykształcenia miało zbliżone wskaźniki. Przedstawiciele pokolenia Z posiadali nieukończone wykształcenie wyższe na poziomie 16,7%, pokolenia Y – na poziomie 9,2%, a osoby po

<sup>510</sup> A. Kokocińska, *Spoleczna wartość wyższego wykształcenia*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2015, s. 23.

39 roku życia – 10%. Te dane świadczą o tym, że każde z tych pokoleń uważa wykształcenie za ważny aspekt rozwoju zawodowego i budowania ścieżki kariery. Mimo to, każda grupa badawcza obejmowała respondentów o wykształceniu zasadniczym zawodowym lub średnim: pokolenie Z – 25,0%, pokolenie Y – 29,7%, a osoby powyżej 39 roku życia – 33,8%. Ostatnia analiza potwierdziła, że wśród liderów objętych badaniem, najbardziej wykształconą grupę stanowią przedstawiciele pokolenia Z. Potwierdzają to również wcześniejsze badania<sup>511</sup>. Wykształcenie jest ważną kwestią w każdej organizacji, ponieważ często określa rodzaj wykonywanej pracy oraz wyznacza pozycję społeczną jednostki. Otwiera ono również przed jednostką szersze perspektywy rozwoju, w tym możliwość awansu i zmiany własnej pozycji w organizacji<sup>512</sup>. Poza tym, wpływa na rozwój osobisty jednostki, jej kapitał kulturowy i społeczny.

Kształcenie dorosłych ma miejsce także na każdym etapie rozwoju zawodowego pracownika. Uczenie się w miejscu pracy (ang. *work-based learning*) stanowi swoistą pomoc w uzupełnieniu wiedzy, nabyciu przez pracownika nowych kwalifikacji<sup>513</sup>, co wiąże się z rozwojem kariery zawodowej oraz nabyciem doświadczenia zawodowego. Doświadczenie zawodowe respondentów stanowi kolejną zmienną w badaniach przeprowadzonych w ramach rozprawy. W tabeli 31. przedstawiono rozkład stażu pracy osób badanych zajmujących stanowisko kierownicze.

**Tabela 31. Staż pracy osób zajmujących stanowiska kierownicze**

Staż	Wiek respondentów						Ogółem	
	18–26 lat		27–38 lat		pow. 39 lat			
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
do 1 roku	3	12,5	6	3,4	11	5,5	20	5,0
2-5 lat	13	54,2	108	61,7	73	36,3	194	48,5
6-10 lat	7	29,2	48	27,4	43	21,4	98	24,5
11-15 lat	0	0,0	11	6,3	28	13,9	39	9,8
ponad 15 lat	1	4,2	2	1,1	46	22,9	49	12,3
Ogółem	24	100	175	100	201	100	400	100

*n* – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

<sup>511</sup> M. McCrindle, *The ABC ...*, s. 15.

<sup>512</sup> A. Kokocińska, *Spoleczna ...*, s. 19.

<sup>513</sup> *Analiza sposobów uczenia się dorosłych w miejscu pracy*, PARP, s. 4 <https://srk-odzysk.kig.pl/wp-content/uploads/Analiza-sposob%C3%B3w-uczenia-si%C4%99-doros%C5%82ych.pdf> [dostęp: 23.08.2022].



Jak wynika z tabeli, staż pracy na stanowisku kierowniczym osób badanych przeważnie mieścił się w przedziale 2–5 lat (48,5% respondentów). W dużej mierze takie widełki uzasadniają stosunkowo krótki czas przebywania liderów na rynku pracy oraz ich niewielkie doświadczenie kierownicze. Jednostka społeczna w trakcie realizacji postawionych zadań mimo woli nabywa nową wiedzę, umiejętności społeczne oraz doświadczenie zawodowe.

W kolejnej części ankiety szczególną uwagę poświęcono kwestiom doświadczenia i stażu pracy. Liderów charakteryzuje to, że oprócz dążenia do własnego rozwoju, mają na względzie także rozwój pracowników organizacji, w której pracują, co jest wynikiem stażu pracy i doświadczenia, a co za tym idzie także przywiązania do miejsca pracy. Staż pracy w dużej mierze jest czynnikiem pozytywnie wpływającym na dążenie do objęcia wyższych stanowisk w organizacji, w tym stanowisk kierowniczych. W tabeli 32. przedstawiono rozkład poziomów, na których osoby badane pełniły funkcje kierownicze.

**Tabela 32. Poziomy, na których osoby badane pełniły funkcje kierownicze**

Poziom	<i>n</i>	%
Lider niższego szczebla (Team Leader, kierownik sekcji, kierownik działu, brygadzysta, kierownik liniowy)	88	22,0
Lider średniego szczebla (kierownik, naczelnik, szef)	260	65,0
Lider wyższego szczebla (prezes, wiceprezes, członek zarządu, dyrektor pełniący funkcje zarządcze)	52	13,0
Ogółem	400	100

*n* – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdecydowana większość respondentów (65%) pracowała na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla, czyli pełniła obowiązki kierownika, naczelnika lub szefa zespołu. 22% z nich zajmowało stanowiska kierownicze niższego szczebla (Team Leader, kierownik sekcji, kierownik działu, brygadzysta, kierownik liniowy), natomiast najmniej liczną grupę (13%) stanowili liderzy obejmujący stanowiska wyższego szczebla (prezes, wiceprezes, członek zarządu, dyrektor pełniący funkcje zarządcze). Liderzy wyższego szczebla zarządzania w literaturze przedmiotu są określani jako przywódcy. (Szczegółowe informacje na temat liderów i przywódców *vide* podrozdział 1.2.). Można więc wnioskować, że wśród respondentów było 13% przywódców oraz 87% liderów.

Szczebel zarządzania w dużej mierze wiąże się z wielkością zespołu, którym lider przewodzi. W tabeli 33. przedstawiono rozkład wielkości zespołów kierowanych przez osoby badane.

**Tabela 33. Wielkości zespołów kierowanych przez osoby badane**

Wielkość zespołu	Szczebel zarządzania						Ogółem	
	niższy		średni		wyższy		n	%
	n	%	n	%	n	%		
5–9 osób	40	45,5	<b>126</b>	48,5	24	46,2	190	47,5
10–29 osób	28	31,8	<b>75</b>	28,8	3	5,8	106	26,5
30–49 osób	11	12,5	<b>0</b>	8,1	9	17,3	41	10,3
50–99 osób	5	5,7	<b>32</b>	12,3	7	13,5	44	11,0
100–249 osób	3	3,4	4	1,5	<b>6</b>	11,5	13	3,3
ponad 250 osób	1	1,1	2	0,8	3	5,8	6	1,5
Ogółem	88	100	260	100	52	100	400	100

n – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdecydowana większość osób badanych zarządzała zespołami składającymi się z 5–9 osób (47,5%) oraz 10–29 osób (26,5%). To wynika z faktu, że wielkość zespołu zależy od szczebla zarządzania. Jak już zostało ustalone wcześniej większość respondentów to kierownicy średniego szczebla, zatem naturalnym jest, że najczęściej przewodzą oni zespołami mniejszymi, czyli zespołami 5–9 osobowymi oraz 10–29 osobowymi. Wśród liderów wyższego szczebla, zdecydowana większość (n = 24) przewodziła zespołom 5–9 osobowym w mikro przedsiębiorstwach.

W celu realizacji założeń badawczych realizowano czynności badawcze przedstawione w tabeli 34.

**Tabela 34. 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	
	Analiza wyników badań właściwych	
kwestionariusz ankiety internetowej	Przeprowadzenie badań właściwych	2022
	Analiza wyników badań właściwych	

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane w tabeli 34. czynności badawcze są ułożone chronologicznie zgodnie z realizacją poszczególnych etapów badań.

W oparciu o założenia badawcze oraz rzeczywistą realizację badań empirycznych w latach 2021–2022 zbadano łącznie 510 respondentów. Badania pilotażowe przeprowadzono na próbie łącznie liczącej 102 respondentów, a badania właściwe – łącznie na próbie 408 respondentów. W ramach tych działań zostały podjęte badania wymienione w tabeli 35.

**Tabela 35. Zakres badań w danych liczbowych**

Rodzaj badań	Typ badań	Wskaźniki liczbowe
Badania jakościowe	Badania pilotażowe	2 respondentów
	Badania właściwe	8 respondentów
Badania ilościowe	Badania pilotażowe	100 respondentów
	Badania właściwe	400 respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zebranych danych, weryfikacja hipotez badawczych, sformułowanie wniosków i rekomendacji oraz planowanie perspektyw badawczych zostały opisane w rozdziale 5. Dane badawcze stanowiły podstawę do opracowywania modelu stylów przywództwa młodych liderów MŚP, a następnie przedstawienia rekomendacji dla młodych liderów i ich przedsiębiorstw oraz organizacji szkoleniowych świadczących usługi w zakresie szkoleń dla liderów. Rekomendacje te zostały opisane w zakończeniu.

## Rozdział 5. WYNIKI POSZUKIWAŃ MODELU STYLÓW PRZYWÓDZTWA MŁODYCH LIDERÓW MŚP

W tym rozdziale zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych metodą jakościową i ilościową, które posłużyły do opracowania modelu stylów przywództwa młodych liderów. W tym celu zidentyfikowano style zachowań przywódczych młodych liderów oraz determinanty mające wpływ na wybór przez nich stylu przywództwa.

### 5.1. Rozumienie przywództwa przez uczestników badań

Wyniki badań jakościowych umożliwiły wyjaśnienie jak jest rozumiane przywództwo przez młodych liderów – uczestników badań. Zdaniem osób badanych przywództwo to „*prowadzenie zespołu do szczytu*” [W2], „*umiejętność zebrać wszystkich i poprowadzić do wspólnego celu*” [W5] oraz „*przywództwo jest autorytarne*” [W6]. W odpowiedzi na jedno z pierwszych pytań kwestionariusza wywiadu dotyczące pojęć lider, kierownik i przywódca, współrozmówcy w sposób świadomy rozróżniali te pojęcia. Lider był określany jako osoba, która „*inspiruje swój zespół i stara się być przykładem pod względem wykonywanej pracy i jakości pracy*” [W1] oraz „*osoba, która poprzez swój zestaw cech osobowościowych, doświadczenie i [...] umiejętności potrafi zebrać wokół siebie grupę ludzi, która realizuje ten sam cel*” [W8]. Kierownik był postrzegany jako osoba, „*która kieruje zadaniami, deleguje w odpowiedni sposób, musi dopilnować proces i skontrolować wynik*” [W3]. Przywódcę natomiast definiowano jako osobę, która „*wychodzi z systemu operacyjnego [...], do niego idą z pytaniami [dotyczącymi] wizji, celu, po co my to wszystko robimy, taka osoba musi mieć plan i wizję gdzie będzie jej biznes za pięć-dziesięć lat*” [W7], „*osobę, która przewodzi, czyli przede wszystkim wskazuje drogę, gdzieś tam pokazuje możliwości jak do tej drogi dość, jest współtowarzyszem tej drogi i też w jakiś sposób jest odpowiedzialny za cały zespół*” [W6] oraz „*przywódca to osoba, która ma dużą charyzmę i za nią ludzie idą w ciemno*” [W1]. Współrozmówcy skłaniali się ku zdaniu, że przywódcą może zostać osoba na pewnym etapie swojego rozwoju osobistego i zawodowego, która jest poparta bogatym doświadczeniem i posiadaną charyzmą. Podkreślali jednocześnie, że trudno być młodym liderem „*ze względu na wiek i płeć*” [W8]. Było to wyraźnie określone przez respondentów podobnie jak różnice występujące między pojęciami lider, kierownik i przywódca. Większość osób badanych zaznaczyło, że obecne ich stanowisko w pracy –

np. kierownik – jest uzasadnione tym, że w dużej mierze koordynuje działania w organizacji i zespołów w oparciu o metody kierowania. W tabeli 36. przedstawiono wyniki badań nawiązujące do określenia swojej roli przez badane osoby, czyli przedstawicieli pokolenia Y i pokolenia Z.

**Tabela 36. Wykaz stanowisk zajmowanych przez respondentów**

Przedstawiciele	Określenie roli w organizacji	Zajmowane stanowisko	Status własnościowy
Pokolenie Z	lider	team leader	Pracownik kontraktowy
	lider	prezes pełniący funkcje kierownicze	Założyciel organizacji
	kierownik	kierownik	Pracownik kontraktowy
	przywódca	prezes pełniący funkcje kierownicze	Założyciel organizacji
Pokolenie Y	lider	dyrektor	Pracownik kontraktowy
	kierownik	kierownik	Pracownik kontraktowy
	przywódca	Członek zarządu pełniący funkcje kierownicze	Założyciel organizacji
	przywódca	prezes pełniący funkcje kierownicze	Założyciel organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z badań oraz tabeli 36. do określenia siebie jako przywódcy były bardziej skłonne osoby, które na moment prowadzenia badań miały status założyciela lub współzałożyciela organizacji. Kontraktowi pracownicy zaś opisywali swoją pozycję zawodową jako liderzy lub kierownicy. W tej części badań można dostrzec aspekt psychologiczny, pozwalający na głębszą analizę. Wynika to z faktu, że zajmowanie stanowiska wyższego szczebla wiąże się m.in. z większą odpowiedzialnością społeczną i ekonomiczną za zespół i organizację. Liderzy średniego lub niższego szczebla zazwyczaj czują się zaopiekowani przez swoich wyższych w hierarchii organizacyjnej liderów, więc bardziej skupiają się na działaniach zadaniowych niż kwestiach związanych z budowaniem wizji przyszłości organizacji. Mimo zróżnicowanego podejścia do roli lidera, kierownika i przywódcy, każdy ze współzawodowców stwierdził, że na chwilę obecną jest zadowolony z pełnienia swojej funkcji w organizacji, czyli „*jest to [bycie liderem] trudne, ale daje dużo frajdy*” [W1]. Ciekawym wydał się również fakt, że osoby badane chętniej nawiązywali do swojej roli w organizacji, a nie do stanowiska: „*jestem liderką, [...] dyrektor to dla mnie rodzaj funkcji*” [W8]. Stąd wynika, że dla pełnienia roli lidera niekoniecznie zajmować stanowisko wyższego szczebla.

Rozmówcy często potwierdzali swoje odpowiedzi informacjami biograficznymi sięgając do początków swojej kariery zawodowej. Chętnie dzielili się fragmentami ze swojego życia zawodowego, a nawet na bieżąco wyciągali wnioski typu:

„Wyszłam z zespołu [na stanowisko kierownicze] w drodze naturalnego awansu, ale liderką jestem od trochę większego czasu” [W8];

„Zbudowałem swój zespół [...] opierając się na bardzo młodych ludziach, jak ja, którzy też mieli podobne myślenie” [W2].

W ramach badań empirycznych analizie zostały poddane również język respondentów oraz sposób ich narracji. W swoich wypowiedziach współrozmówcy niejednokrotnie wykorzystywali następujące figury stylistyczne: metafory, metonimię oraz ironię.

Metonimię jako figurę stylistyczną można było zaobserwować w niżej przytoczonych fragmentach indywidualnych wywiadów pogłębionych dotyczących zespołów:

– „Mam problem z wypuszczeniem pisklą z gniazda, [czyli] jak są nowe osoby [to] chciałabym jak najdłużej prowadzić [je] za rączkę” [W1]. W tym przykładzie przez pisklą należy rozumieć pracownika, który jest niedoświadczony i dopiero rozpoczyna swoją pracę na obejmowanym stanowisku;

– przywódca „jest odpowiedzialny za cały zespół na zasadzie biblijno-pasterskiej, że każda owieczka jest istotna” [W6]. Owieczka w tym cytacie to członek zespołu zajmujący szeregowy stanowisko, natomiast jego praca jest istotna dla dobra całej organizacji;

– do zespołu może trafić „zgnile jabłko” [W4], czyli osoba psująca atmosferę w organizacji, co z kolei zaburza proces współdziałania jej członków;

– pracownik wykonuje „krecią robotę” [W2], czyli wykonuje pewne działania z ukrytym negatywnym podtekstem przeciwko komuś.

Metonimia również występowała w wypowiedziach, gdy współrozmówcy byli proszeni o określenie siebie jako kierownika:

Kierownik jest „kierownicą działu, która wskazuje na to, że ja [kierownik] steruję, a zespół podąża za tym kierunkiem” [W5], „Kierownik to osoba, która kieruje jakimiś zadaniami bądź pojazdem” [W3].

Z przytoczonych cytatów wynika, że liderzy w celu doniesienia badaczowi swojej pozycji w sposób ogólny, a czasami nawet zawołowany, stosowali skojarzenia dwóch zjawisk, których określenia lub cechy przenosili na inne zjawisko.

Zebrane dane pozwoliły na wyróżnienie także innych figur stylistycznych, w tym synekdoch. Synekdocha różni się od metonimii tym, że nazwę określenia zastępowano nazwą jego części, i na odwrót. Przykładem synekdochy jest cytat: „*Wszystkie ręce na pokład*” [W5], który w sposób metaforyczny mówi o zaangażowaniu pracowników w wyjątkowo intensywnych okresach pracy.

W ramach przeprowadzanych badań zadano również pytanie o kompetencje, które lider chciałby nabyć w najbliższym czasie. Odpowiedzi wskazywały, że liderzy, kierownicy i przywódcy zdają sobie sprawę, jaką rolę pełnią umiejętności w ich życiu zawodowym oraz jak determinują rozwój pracowników i organizacji. Do umiejętności osoby badane zaliczali m.in.: umiejętność komunikowania się, motywowania i inspirowania pracowników, wyznaczanie i osiągnięcie założonych celów, w tym efektywność własna, a także umiejętność radzenia sobie ze stresem i w sytuacjach konfliktowych. Czterech z sześciu współ rozmówców, którzy wcześniej określili siebie jako kierownicy i liderzy, byli zdania, że umiejętności komunikowania się pełnią kluczową rolę w ich życiu zawodowym oraz zwiększają efektywność pracy współpracowników. Natomiast współ rozmówcy, którzy określili siebie jako przywódców, wspominali o szkoleniach tzw. wyższego rzędu, czyli z zakresu przywództwa i zarządzania oraz strategii rozwoju organizacji. Dla nich również istotnym było nabycie nowych umiejętności językowych (oppanowanie języków obcych) oraz udział w konferencjach naukowych, w celu wzbogacenia ich dotychczasowej wiedzy w oparciu o nowe trendy naukowe.

Liderzy chętnie dzielili się doświadczeniem na temat obiektów usytuowanych w organizacji, które stanowią część kultury organizacyjnej:

„*Wspólnym punktem takim zespołowym jest akwarium, który mamy, tak ... z rybkami. I nie zajmuje się tym jak by żadna taka firma profesjonalna. Oczywiście, mamy ewentualnie wsparcie profesjonalne, jakbyśmy nie wiedzieli... Natomiast zespół nasz po prostu dba o to akwarium*” [W6]. Wspólne zadbanie o poszczególne obiekty w organizacji łączy ludzi, umożliwia im poruszanie tematów poza stanowiskiem i wykonywanymi obowiązkami. Oprócz tego, zaangażowanie o takim charakterze rodzi poczucie jedności i przynależności do grupy tworzącej organizację. Poprzez te czynności liderzy pomagają w „*zbudowaniu jedności*” [W6] i „*spójności zespołu*” [W2] doceniając wagę dobrej atmosfery w zespole i komfortowych warunków do pracy.

Starają się na etapie rekrutacji rozpoznać typ osobowości potencjalnego pracownika oraz wstępnie ocenić możliwość dopasowania go do istniejącego zespołu.

Wprowadzają procedury „świadomej rekrutacji” w celu uniknięcia współpracy z osobami, którzy wykonują „*krecią robotę*” [W2] tj. demotywiają zespół poprzez m.in. narzekanie lub „*nie są dopasowane do pewnego stanowiska*” [W2].

Przeważającym stylem przywództwa młodych liderów pokolenia Y i pokolenia Z był styl konsultujący. Wszyscy liderzy zadeklarowali, że w pracy codziennej w kontakcie z pracownikami go stosują. Jednocześnie dodali, że w zależności od sytuacji, warunków i doświadczenia pracowników przyjmują style uzupełniające, które zostały wykazane w tabeli 37.

**Tabela 37. Podsumowanie wskazujące na preferowane style przywództwa młodych liderów**

Pseudonim	Styl podstawowy	Styl uzupełniający
W1	konsultujący	wspierający
W2	konsultujący	delegujący
W3	konsultujący	instruujący
W4	konsultujący	wspierający, delegujący
W5	konsultujący	wspierający
W6	konsultujący	wspierający
W7	konsultujący	delegujący
W8	konsultujący	wspierający

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

Podsumowując, warto zaznaczyć, że przeprowadzone badania jakościowe pozwoliły na następujące wnioski:

- 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 autorstwa K. Blancharda i P. Herseya;

- wybór stylu przywództwa determinuje przykład zachowania przełożonego lub liderów innych organizacji, którzy dotychczas osiągnęli sukcesów zawodowych;

- działania organizacyjne mają charakter cykliczny;

- właściwy wybór stylu przywództwa przyczynia się do skuteczności przewodzenia ludziom.

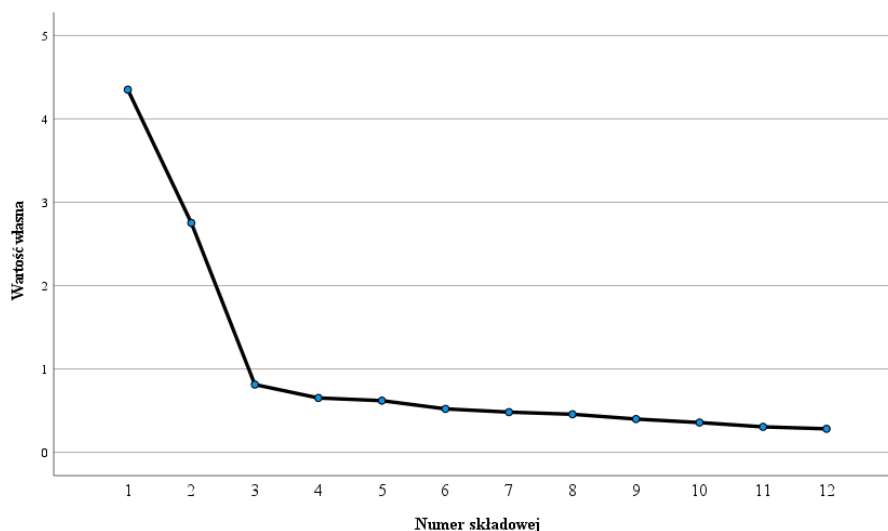
W następnym podrozdziale w oparciu o wyniki badań ilościowych zidentyfikowano przyjęty przez młodych liderów styl przywództwa.



## 5.2. Identyfikacja modelu stylów przywództwa młodych liderów

W celu określenia modelu stylów zachowań przywódczych pokolenia Y i pokolenia Z w pierwszej kolejności zidentyfikowano przyjęty przez młodych liderów styl przywództwa. Badania te wykonano w oparciu o analizę czynnikową oraz analizę skupień (za pośrednictwem programu R Statistics 4.2.0.). W celu uzyskania dokładnych danych, pomiar podjęto dwukrotnie na podstawie dwóch różnych bloków pytań. Pierwszy pomiar bazował się na pytaniach dotyczących sposobów reagowania na trudności podwładnych w wykonywaniu zadania (pytanie IV. kwestionariusza ankiety internetowej *vide* Załącznik 2), drugi zaś – opierał się na pytaniach skupiających się na cechach i zachowaniach przywódczych skutecznego lidera (pytania umieszczone w cz. II. kwestionariusza ankiety internetowej *vide* Załącznik 2). W wyniku pierwszego pomiaru, analizie poddano pytania z kwestionariusza ankiety, a następnie wyjaśniono w jaki sposób one korelują między sobą. Główne składowe wyników analizy czynnikowej przedstawione na wykresie 7.

**Wykres 7. Sposób reagowania na trudności podwładnych w wykonywaniu zadania – wykres osypiska**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wykres osypiska otrzymano w wyniku analizy głównych składowych otrzymanych z odpowiedzi osób badanych. Pytania dotyczyły sposobów reagowania liderów-respondentów na trudności pojawiające się u ich podwładnych w trakcie wykonywania zadań. Według wykresu, z uwzględnieniem wartości progowej ładunku czynnikowego, zidentyfikowano dwa wymiary stylu przywództwa. Wyodrębnienia

dokonano na podstawie analizy czynnikowej metodą rotacji ukośnej *Oblimina*, która wskazuje na to, że do delty równej zero ( $\Delta = 0$ ) osie czynników są najbardziej ukośne i istotne jako wynik. Wartość ujemna na wykresie nie posiada wartości badawczej, dlatego nie była brana pod uwagę w kolejnych etapach analizy.

W oparciu o wykres osypiska (wykres 7.) wyszczególniono dwa wymiary stylu przywództwa, które zostały scharakteryzowane w tabeli 38. Tym samym przedstawiono macierz modelową zawierającą wartości ładunków czynnikowych. W trakcie analizy pominięto wartości ładunków czynnikowych poniżej progowej wartości 0,40.

**Tabela 38. Sposób reagowania na trudności podwładnych w wykonywaniu zadania – macierz modelowa**

Sposoby reagowania liderów	I	II
kontynuuję swoją politykę, a nawet nie cofnę się przed wprowadzeniem zespołu w błąd, jeśli to będzie pomocne	0,84	–
pokazaniem ryzyka i konsekwencji negatywnych, choćby nie była to prawdą	0,81	–
zdenerwowaniem i frustracją, ponieważ oczekuję, że zespół sam rozwiąże problem	0,79	–
obiecaniem zespołowi nagród, nawet jeśli nie planuję takich działań	0,78	–
wycofaniem, potrzebą odpoczynku i zdystansowania się do problemu	0,76	–
pozostawieniem zespołowi samodzielności i autonomii	0,52	–
potrzebą intensywnego kontaktu z zespołem, wspólnych narad i poszukiwaniem wspólnych rozwiązań	–	0,84
ofercą pomocy zespołowi w postaci konsultowania	–	0,83
potrzebą dodatkowego osobistego zaangażowania i dawania wskazówek na rozwiązanie problemu	–	0,81
współczuciem i zrozumieniem	–	0,71
potrzebą uporządkowania, ustrukturywania i przeorganizowania działań	–	0,60
samodzielnym poszukiwaniem przyczyn, analizą sytuacji ze swojego punktu widzenia	–	0,58

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

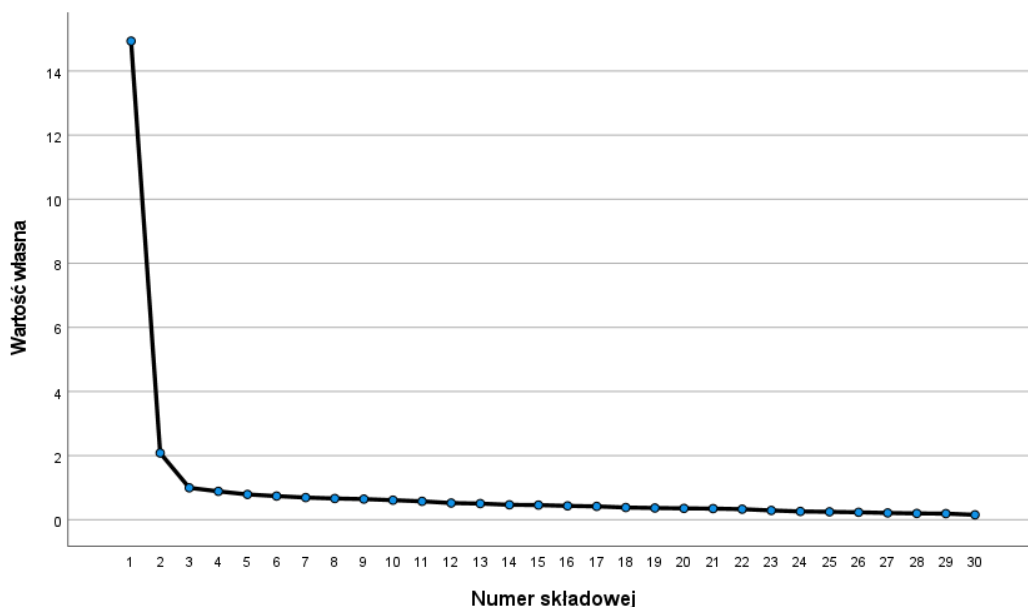
Macierz modelowa zawierała wartości ładunków czynnikowych otrzymanych w trakcie analizy głównych składowych dotyczących sposobów reagowania respondentów na trudności ich podwładnych w wykonywaniu zadania. Na podstawie treści pozycji testowych włączonych do wyodrębnionych wymiarów stwierdzono, że pierwszy wymiar mierzył nasilenie stylu makiawelicznego, a drugi – nasilenie stylu sytuacyjnego. Dokładność pomiaru została sprawdzona za pomocą analizy rzetelności. Wartość rzetelności pomiaru została obliczona dodatkowo w oparciu o współczynnik rzetelności  $\alpha$  Cronbacha, w wyniku którego nasilenie stylu makiawelicznego wynosiło

0,86, a stylu sytuacyjnego – 0,83 (przy wartości współczynnika korelacji 0,70 lub więcej). To świadczy o tym, że skorelowane pytania miały charakter optymalny, a pomiar był dokładny.

W ramach badań empirycznych zbadano ukierunkowania młodych liderów, którzy przyjęli sytuacyjny styl przywództwa a mianowicie ich orientację na ludzi lub na zadania. Średnia wartość nasilenia stylu sytuacyjnego zorientowanego na ludzi wynosiła 3,52 (przy odchyleniu standardowym równym 1,03) oraz była zbliżona do średniej wartości nasilenia stylu sytuacyjnego zorientowanego na zadania, która wynosiła 3,48 (przy odchyleniu standardowym równym 0,86). W oparciu o wartość testu *t Studenta* dla prób zależnych stwierdzono, że otrzymana różnica nie była istotna statystycznie ( $t(399) = 0,86; p > 0,05$ ). W związku z tym stwierdzono, że styl młodych liderów nie był determinowany orientacją na ludzi lub na zadania. Stąd wynika, że hipoteza H1c i H1d: *klasyczne style przywództwa (sytuacyjny – zorientowany na ludzi H1c i zorientowany na zadania H1d) wpływają na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa* nie została potwierdzona.

Drugi pomiar dokonano w ramach identyfikacji przyjętego przez młodych liderów stylu przywództwa. Opierał się on na pytaniach dotyczących cech skutecznego lidera. Odpowiedzi respondentów poddano analizie głównych składowych. Na wykresie 8. przedstawiono otrzymany wykres osypiska.

**Wykres 8. Cechy skutecznego lidera – wykres osypiska**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wykres osypiska otrzymano na podstawie analizy głównych składowych, która bazowała na odpowiedziach osób badanych w zakresie cech skutecznego lidera. W oparciu o wykres osypiska wyodrębniono dwa wymiary, które mieściły się powyżej wartości progowej, czyli 1. Tak samo jak przy pierwszym pomiarze, przeprowadzono rotację ukośną *Oblimin*. W tabeli 39. przedstawiono macierz modelową zawierającą wartości ładunków czynnikowych, wśród których dane poniżej 0,40 nie zostały ujęte.

**Tabela 39. Cechy skutecznego lidera – macierz modelowa**

<b>Cechy skutecznego lidera</b>	<b>I</b>	<b>II</b>
Wspierający: wspiera zespół w procesie realizacji postawionych celów	0,89	–
Komunikatywny: skutecznie porozumiewa się z innymi	0,87	–
Godny zaufania: działa uczciwie i buduje zaufanie	0,84	–
Konsultujący: wspiera prace pracowników poprzez udzielanie im konsultacji	0,84	–
Spostrzegawczy: obserwuje i łatwo analizuje sytuację	0,84	–
Etyczny: przestrzegający najwyższych standardów oraz jakości	0,81	–
Rzetelny: spójny, można na nim polegać	0,81	–
Przyjazny: uprzejmy i życzliwy	0,78	–
Zorientowany na rozwój organizacji: zainteresowany wzrostem swojej organizacji	0,77	–
Zaangażowany: prezentuje określone stanowisko i działa pewnie	0,77	–
Zorientowany na rozwój ludzi: satysfakcjonuje go stały wzrost kompetencji podwładnych	0,77	–
Zorientowany na ludzi: jego celem jest dobre samopoczucie podwładnych i komfort ich pracy oraz pozytywna atmosfera w organizacji	0,76	–
Kreatywny: stosuje twórcze rozwiązania problemów	0,75	–
Towarzyski: łatwo nawiązuje kontakty, lubi ludzi	0,75	–
Troskliwy: zainteresowany potrzebami poszczególnych pracowników	0,71	–
Strategicznie nastawiony: z łatwością stosuje różne narzędzia analizy konkurencji i otoczenia organizacji, potencjalnych szans i zagrożeń jej rozwoju	0,68	–
Zorientowany na zadania: zainteresowany najwyższymi wynikami i ambitnymi efektami pracy	0,67	–
Instruujący: stosuje instruktaż wobec niedoświadczonych pracowników przy wykonaniu nowych zadań	0,67	–
Pewny siebie: nie wątpi w siebie, akceptuje siebie	0,67	–
Delegujący: umożliwia pracownikom samodzielność	0,66	–
Konsekwentny: realizuje cele bez względu na trudności	0,65	–
Zadowolony z siebie: wierzy w swoje możliwości	0,61	–
Wizjonerski: jest przykładem osobistego zaangażowania i wprowadzania pozytywnych zmian w organizacji	0,56	–

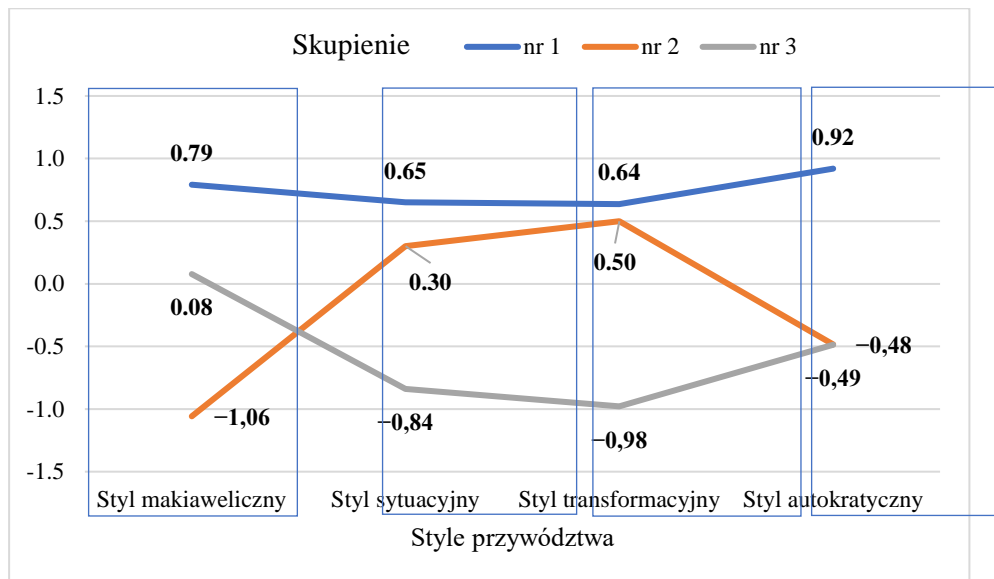
<b>Cechy skutecznego lidera</b>	<b>I</b>	<b>II</b>
Nagradzający: chętnie stosuje pochwały i przydziela nagrody	0,56	–
Kierujący: kiedy trzeba zachowuje się jak „wódz” i przejmuje jednoosobowe dowodzenie	0,40	–
Zdystansowany: szybko dystansuje się wobec problemów, nie zajmuje się trudnymi sprawami podwładnych	–	0,85
Sprytny: jeśli trzeba, swobodnie stosuje zasadę „cel uświęca środki”	–	0,75
Indywidualistyczny: samodzielnie rozwiązuje trudności, w obliczu problemów potrzebuje samotności i wyciszenia	–	0,69
Politycznie utalentowany: sprytny, potrafi osiągać cele bez względu na metody	–	0,61
Kontrolujący: swobodnie korzysta z różnych instrumentów nadzoru, łatwo dyscyplinuje i utrzymuje porządek w organizacji	–	0,47

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Macierz modelowa zawierała wartości ładunków czynnikowych. Otrzymana została w trakcie analizy głównych składowych dotyczących sposobu postrzegania przez osoby badane cech skutecznego lidera. Na podstawie treści pozycji testowych włączonych do wyodrębnionych wymiarów stwierdzono, że pierwszy wymiar mierzy nasilenie stylu transformacyjnego, a drugi – nasilenie stylu autokratycznego. Wartość rzetelności pomiaru została obliczona metodą  $\alpha$  Cronbacha, która dla nasilenia stylu transformacyjnego wynosiła 0,97, a dla nasilenia stylu autokratycznego – 0,80. W oparciu o wartość współczynnika korelacji, który wynosił od 0,70, potwierdza się dokładność skorelowania pytań.

Dokonana w ramach pierwszego i drugiego pomiaru analiza czynnikowa pozwoliła na wyodrębnienie czterech stylów przywództwa młodych liderów, takich jak: styl makiaweliczny, sytuacyjny, transformacyjny i autokratyczny. Nasilenie tych stylów obliczono jako sumę punktów otrzymanych z odpowiedzi na poszczególne pytania. Następnie, wyodrębnione style przywództwa poddano analizie skupień w oparciu o metodę *k-średnich*. Na rysunku 16. przedstawiono ostateczne centra wyodrębnionych skupień, czyli średnie wartości wystandaryzowanych wyników nasilenia stylów przywództwa.

**Rysunek 16. Średnie wartości wystandaryzowanych wyników nasilenia stylów przywództwa w wyodrębnionych skupieniach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z rysunku 16. wynika, że w oparciu o podobny profil nasilenia stylów przywództwa osoby badane można podzielić na trzy grupy, które utworzyły następujące skupienia: skupienie nr 1, skupienie nr 2 i skupienie nr 3. Wyodrębnione skupienia różniły się w zakresie nasilenia stylu makiawelicznego,  $F(2,397) = 231,39$ ,  $p < 0,001$ , stylu sytuacyjnego,  $F(2,397) = 156,36$ ,  $p < 0,001$ , stylu transformacyjnego,  $F(2,397) = 259,53$ ,  $p < 0,001$  oraz stylu autokratycznego,  $F(2,397) = 160,29$ ,  $p < 0,001$ . Do skupienia 1 ( $n = 138$ ) włączono osoby, które charakteryzowały się wysokimi wynikami nasilenia wszystkich czterech stylów przywództwa, czyli makiawelicznego (0,79), sytuacyjnego (0,65), transformacyjnego (0,64) oraz autokratycznego (0,92). Do skupienia 2 ( $n = 114$ ) włączono osoby, które charakteryzowały się niskim nasileniem stylu makiawelicznego (-1,06), podwyższonym nasileniem stylu transformacyjnego (0,30), przeciętnym nasileniem stylu sytuacyjnego (0,50) oraz obniżonym nasileniem stylu autokratycznego (-0,48). Do skupienia 3 ( $n = 148$ ) włączono osoby, które charakteryzowały się przeciętnym nasileniem stylu makiawelicznego (0,08), niskim nasileniem stylu sytuacyjnego (-0,84) i transformacyjnego (-0,98) oraz obniżonym nasileniem stylu autokratycznego (-0,49). W związku z powyższym H1: *Klasyczne style przywództwa (autokratyczny H1a / demokratyczny H1b, sytuacyjny – zorientowany na ludzi H1c / zorientowany na zadania H1d) wpływają na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa* oraz H2: *Współczesne style przywództwa (transformacyjny H2a,*

*makiaweliczny H2b) wpływają na przyjęte przez młodych liderów style przywództwa zostały potwierdzone.*

Uzyskane na podstawie analizy skupień dane pozwoliły na wyjaśnienie determinant wyboru stylu przywództwa liderów, co zostało opisane w następnym podrozdziale.

### 5.3. Determinanty wyboru modelu stylów przywództwa przez młodych liderów

W celu określenia determinant wyboru stylu przywództwa została podjęta próba identyfikacji zależności między stylem przywództwa (skupienie nr 1, nr 2 i nr 3 – *vide* podrozdział 5.2.) a cechami demograficznymi liderów, w tym ich przynależnością do pokolenia Y lub pokolenia Z, szczeblem zarządzania oraz liczbą podwładnych.

Uzyskane w ramach przeprowadzonych badań dane empiryczne pozwoliły na wyjaśnienie, czy *wiek jest determinantą wyboru stylu przywództwa*. W tym celu w tabeli 40. przedstawiono rozkład przynależności do wyodrębnionych skupień w grupie osób należących do pokolenia Z lub pokolenia Y oraz w grupie osób starszych.

**Tabela 40. 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.

Z tabeli 40. wynika, że w ramach skupienia nr 1 młodzi liderzy ( $n = 67$ ) jak również liderzy starsi ( $n = 71$ ) mają zbliżone zdanie na temat stylu przywództwa. Podobny układ obserwuje się w ramach skupienia nr 2, które obejmuje pokolenie Z i pokolenie Y ( $n = 59$ ) oraz osoby starsze ( $n = 55$ ), a także skupienia nr 3 – przedstawicieli młodszych ( $n = 73$ ) oraz starszych pokoleń ( $n = 75$ ). Te wartości statystyczne, w oparciu o wynik testu niezależności  $\chi^2$ , pozwoliły na następujący wniosek: nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wiekiem osób badanych a przynależnością do wyodrębnionych skupień,  $\chi^2(2) = 0,27$ ,  $p > 0,05$ .

W związku z tym stwierdzono, że *wiek nie determinuje* wyboru określonego stylu przywództwa.

W celu wyjaśnienia czy płeć jest czynnikiem determinującym wybór określonego stylu przywództwa, dokonano rozkładu przynależności do wyodrębnionych skupień w grupie kobiet i mężczyzn. Zmienną analizowaną była płeć, która została przedstawiona w tabeli 41.

**Tabela 41. 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.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 41., do skupienia nr 1 (wyróżniające się czterema stylami przywództwa o podobnym nasileniu) zaliczono 30,3% kobiet i 39,2% mężczyzn. Skupienie nr 2 (osoby charakteryzujące się niskim nasileniem stylu makiawelicznego, podwyższonym nasileniem stylu transformacyjnego, obniżonym nasileniem stylu autokratycznego i przeciętnym nasileniem stylu sytuacyjnego) obejmowało 29,9% kobiet i 27,0% mężczyzn. Skupienie nr 3 (liderzy o przeciętnym nasileniu stylu makiawelicznego, niskim nasileniu stylu sytuacyjnego i transformacyjnego oraz obniżonym nasileniu stylu autokratycznego) ujęło 39,8% kobiet i 33,9% mężczyzn. W oparciu o wartość testu niezależności  $\chi^2$  nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy płcią osób badanych a przynależnością do wyodrębnionych skupień,  $\chi^2(2) = 3,49, p > 0,05$ . Tym samym *wyniki analizy nie wskazały na to, że płeć jest zmienną determinującą* wybór stylów przywództwa.

W ramach badań empirycznych została podjęta próba zidentyfikowania częstotliwości stosowania poszczególnych stylów w grupie kobiet czy mężczyzn. W tym celu przeanalizowano średnie wartości nasilenia stylów przywództwa w obu grupach, co zostało przedstawiono w tabeli 42. Zestawienie to uzupełniono również wartościami testu *t Studenta* dla prób niezależnych.



**Tabela 42. Średnie wartości nasilenia stylów przywództwa w grupie kobiet i grupie mężczyzn**

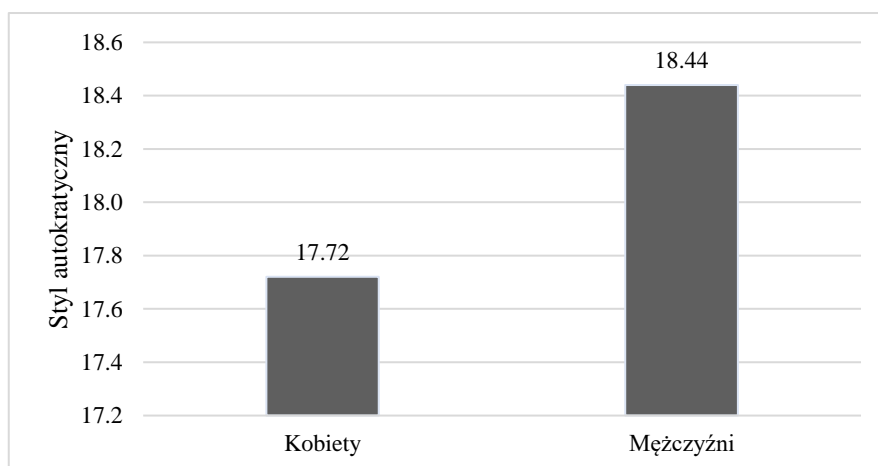
Styl przywództwa	Kobiety		Mężczyźni		<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
makiaweliczny	14,73	7,12	14,87	6,90	-0,20	398	0,422
sytuacyjny	20,93	5,02	21,00	5,23	-0,14	398	0,445
transformacyjny	100,68	17,42	102,18	16,69	-0,88	398	0,190
autokratyczny	17,72	4,12	18,44	4,05	-1,75	398	0,040

*M* – wartość średnia; *SD* – odchylenie standardowe; *t* – wartość testu t Studenta dla prób niezależnych; *df* – liczba stopni swobody; *p* – istotność statystyczna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W oparciu o zaprezentowane w tabeli 42. dane stwierdzono, że nasilenie stylu autokratycznego było istotnie statystycznie wyższe w grupie mężczyzn niż w grupie kobiet ( $t = -1,75$ ). Wyniki tej analizy zostały przedstawione na wykresie 9.

**Wykres 9. Średnie wartości nasilenia stylu autokratycznego w grupie kobiet i w grupie mężczyzn**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W związku z tym, stwierdzono, że *pleć męska determinuje wybór stylu autokratyczny*.

Kolejnym krokiem prac empirycznych była weryfikacja czy staż zawodowy jest czynnikiem determinującym wybór określonego stylu przywództwa. Staż, jako zmienna zależna, został przeanalizowany w oparciu o wyodrębnione w pierwszym etapie badań skupienia. W następstwie tego w tabeli 43. przedstawiono rozkład przynależności do wyodrębnionych skupień w grupie osób ze stażem na stanowisku kierowniczym.

**Tabela 43. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od stażu na stanowisku kierowniczym**

Skupienie	Staż			
	do 5 lat		co najmniej 6 lat	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
nr 1	66	30,8	72	38,7
nr 2	66	30,8	48	25,8
nr 3	82	38,3	66	35,5
Ogółem	214	100	186	100

*n* – liczba osób; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza skupień stylów przywództwa odbyła się w oparciu o dwie kategorie zmiennych, czyli stażu na stanowisku kierowniczym: do 5 lat ( $n = 214$ ) i ponad 6 lat ( $n = 186$ ). Każda z tych kategorii obejmowała podobną liczbę respondentów w odniesieniu się do wspomnianych skupień, czyli około 33%. W związku z tym, w oparciu o wartość testu niezależności  $\chi^2$  nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności między stażem osób badanych na stanowisku kierowniczym a przynależnością do wyodrębnionych skupień, czyli  $\chi^2(2) = 2,89$ ;  $p > 0,05$ . W wyniku tej analizy *nie stwierdzono, że staż pracy determinuje wybór stylu przywództwa*.

Mimo to, analizie także zostały poddane zebrane dane umożliwiające wyjaśnienie czy staż pracy na stanowisku kierowniczym przyczynia się do nasilania poszczególnych stylów przywództwa. W tym celu w tabeli 44. przedstawiono współczynniki korelacji  $\rho$  *Spearmana* pomiędzy tymi czynnikami.

**Tabela 44. Współczynniki korelacji pomiędzy stażem pracy na stanowisku kierowniczym a nasileniem poszczególnych stylów kierowania**

Style przywództwa	Staż	
	$\rho$	<i>p</i>
Styl makiaweliczny	0,115	0,022
Styl sytuacyjny	0,060	0,233
Styl transformacyjny	0,006	0,899
Styl autokratyczny	0,086	0,087

$\rho$  – wartość współczynnika korelacji  $\rho$  *Spearmana*; *p* – istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W wyniku analizy danych zaprezentowanych w tabeli 44. otrzymano istotną statystycznie, choć słabą dodatnią korelację, pomiędzy stażem pracy na stanowisku

kierowniczym a nasilaniem stylu makiawelicznego. Te wyniki *nie prezentują ostatecznego stwierdzenia*, że dłuższy staż pracy wpływa na preferencję wyboru makiawelicznego stylu przywództwa, natomiast również *nie wykluczają takiej zależności*. Te wyniki mogą posłużyć jako inspiracja do przyszłych badań naukowych w zakresie przywództwa.

Celem konfirmacji założenia, że szczebel kierowania determinuje wybór określonego stylu przywództwa, dokonano rozkładu przynależności do wyodrębnionych skupień w grupie liderów niższego szczebla, w grupie liderów średniego szczebla oraz w grupie liderów wyższego szczebla. Rozkład ten przedstawiono w tabeli 45.

**Tabela 45. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od szczebla zarządzania**

	Szczebel zarządzania					
	niższy		średni		wyższy	
Skupienie	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
nr 1	31 <sub>a</sub>	35,2	87 <sub>a</sub>	33,5	20 <sub>a</sub>	38,5
nr 2	37 <sub>a</sub>	42,0	61 <sub>b</sub>	23,5	16 <sub>a, b</sub>	30,8
nr 3	20 <sub>a</sub>	22,7	112 <sub>b</sub>	43,1	16 <sub>a, b</sub>	30,8
Ogółem	88	100	260	100	52	100

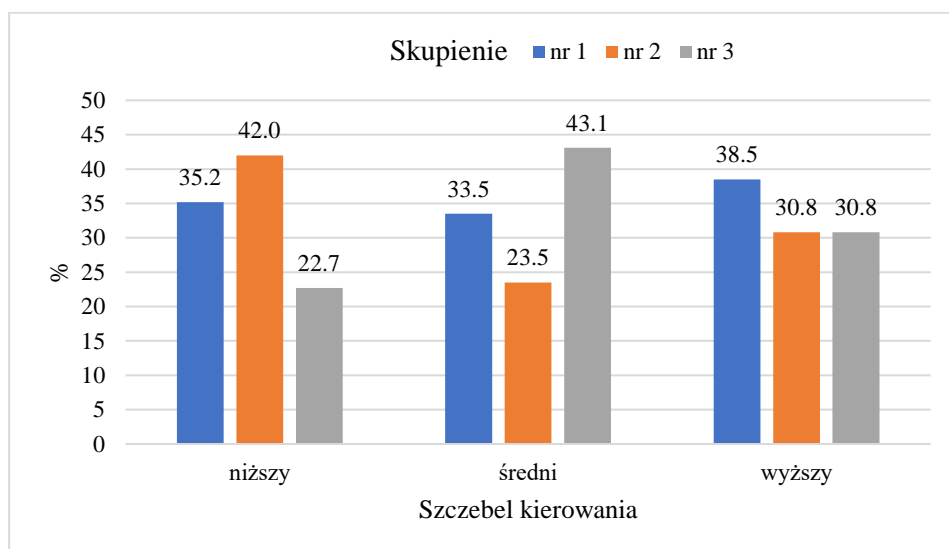
*n* – liczba osób; % – procent grupy; każda litera w indeksie dolnym oznacza podzbiór, których proporcje kolumny nie różnią się znacząco od siebie na poziomie 0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z rozkładu dotyczącego przynależności do wyodrębnionych skupień (*vide* podrozdział 5.2.), wynika, że w skupieniu nr 1 na wszystkich szczeblach kierowania obserwuje się taki sam indeks (a). Wskazuje to na fakt, że w danym skupieniu przedstawiciele niższego, średniego i wyższego szczebla kierowania wykazują się podobnymi preferencjami w zakresie stylu przewodzenia. Natomiast w skupieniach nr 2 i nr 3 pojawiają się dwa indeksy (a) i (b) na poziomie niższego i średniego szczebla kierowania, co warunkuje występowanie różnic w zachowaniach przywódczych w kontekście przynależności do szczebla kierowania. Na poziomie wyższego szczebla kierowania skupieniom nr 2 i nr 3 przypisano indeksy (a, b), co wskazuje na brak różnic w stosunku do niższego oraz do wyższego szczebla kierowania. W związku z tym, w oparciu o wartość testu niezależności  $\chi^2$  stwierdzono, że zależność pomiędzy szczeblem kierowania a przynależnością do wyodrębnionych skupień była istotna statystycznie ( $\chi^2(4) = 16,39$ ;  $p < 0,01$ ). Jednocześnie stwierdzono, że w grupie liderów średniego szczebla było istotnie statystycznie mniej osób ze skupienia nr 2 (liderów,

którzy charakteryzowali się niskim nasileniem stylu makiawelicznego, podwyższonym nasileniem stylu transformacyjnego, obniżonym nasileniem stylu autokratycznego i przeciętnym nasileniem stylu sytuacyjnego) oraz istotnie statystycznie więcej osób ze skupienia nr 3 (liderów, którzy charakteryzowali się przeciętnym nasileniem stylu makiawelicznego, niskim nasileniem stylu sytuacyjnego i transformacyjnego i obniżonym nasileniem stylu autokratycznego, niż w grupie liderów niższego szczebla). Na wykresie 10. zaprezentowano przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od szczebla zarządzania.

**Wykres 10. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od szczebla zarządzania**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dane przedstawione na wykresie 10. potwierdzają, że liderów, którzy przyjęli styl makiaweliczny (w niskim stopniu), styl transformacyjny (w podwyższonym stopniu), styl autokratyczny (w obniżonym stopniu) i styl sytuacyjny (w przeciętnym stopniu nasilania) oraz zajmujących stanowisko na niższym szczeblu kierowania w organizacji, jest więcej (42%), niż liderów, którzy przyjęli ten sam styl przywództwa na średnim szczeblu zarządzania (23,5%). Odwrotnie to wygląda w analizie liderów, należących do skupienia nr 3, czyli przyjętego stylu makiawelicznego (w przeciętnym stopniu), stylu autokratycznego (w obniżonym stopniu) oraz stylu sytuacyjnego i transformacyjnego (w niskim stopniu), ponieważ więcej liderów przyjęło wspomnianą mieszankę stylów kierując zespołami na średnim szczeblu (43,1%) oraz mniej – na niższym szczeblu zarządzania (22,7%). Powyższe wyniki analizy badań *potwierdzają przypuszczenie, że szczebel zarządzania determinuje wybór określonego stylu przywództwa.*

W kolejnych etapach analizy badań zweryfikowano przypuszczenie, że liczba podwładnych determinuje wybór określonego stylu przywództwa. W tym celu opracowano rozkład przynależności (tab. 46.) do wyodrębnionych skupień w grupie osób kierujących zespołami o liczebności 5–9 osób, 10–29 osób oraz co najmniej 30 osób.

**Tabela 46. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od liczby podwładnych osób badanych**

Skupienie	Wielkość zespołu					
	5–9 osób		10–29 osób		30+	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
nr 1	59	31,1	37	34,9	42	40,4
nr 2	54	28,4	35	33,0	25	24,0
nr 3	77	40,5	34	32,1	37	35,6
Ogółem	190	100	106	100	104	100

*n* – liczba osób; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rozkład przynależności wskazuje na to, że każde z trzech skupień obejmowało osoby należące do liderów zespołów różnej wielkości, czyli od 5 do ponad 30 osób. W oparciu o wartość testu niezależności  $\chi^2$  nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością zespołów kierowanych przez osoby badane a przynależnością do wyodrębnionych skupień ( $\chi^2(4) = 4,58$ ;  $p > 0,05$ ). Zatem przypuszczenie, że liczba podwładnych stanowi determinantę wyboru określonego stylu przywództwa, nie uzyskała poparcia empirycznego.

Kolejną determinantą, która została zweryfikowana w ramach projektu badawczego, było stwierdzenie, że *aspiracje zawodowe liderów na wyższe stanowisko kierownicze wykażą pozytywne związki ze współczesnymi modelami przywództwa, raczej niż z modelami klasycznymi*. W celu sprawdzenia tej determinanty, analiza zebranych danych została podzielona na dwa etapy. Etap pierwszy przewidywał analizę aspiracji zawodowych liderów. W tym celu opracowano rozkład aspiracji zawodowych osób badanych przedstawiony w tabeli 47.

**Tabela 47. Aspiracje zawodowe osób badanych**

Aspiracje zawodowe	<i>n</i>	%
osiągnięcie najwyższego szczebla zarządzania, z tego powodu planują kierować organizacją, przedsiębiorstwem, zajmować pozycję prezesa, ewentualnie członka zarządu	112	28,0
zajmowanie wyższego szczebla zarządzania, ale bez ambicji obejmowania stanowiska najwyższego	91	22,8
nabycie doświadczeń kierowniczych, ale najwyżej na poziomie średniego szczebla	81	20,3
dotyczą jedynie niższego szczebla kierowniczego	17	4,3
nie wiążą swojego rozwoju zawodowego z tzw. awansem pionowym	48	12,0
nie wiedzą	51	12,8
Ogółem	400	100

*n* – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Rozkład aspiracji zawodowych wskazuje na to, że 24,8% respondentów nie wie lub nie wiąże swojego rozwoju zawodowego z awansem pionowym. 4,3% liderów wiąże swoją przyszłość z obejmowaniem stanowiska kierowniczego na najniższym szczeblu, 20,3% liderów – stanowiska na poziomie średniego szczebla. 50,8% liderów ma ambitne aspiracje zawodowe ukierunkowane na objęcie stanowiska na wyższym szczeblu kierowania.

W ramach drugiego etapu główną uwagę poświęcono analizie rozkładu przynależności do wyodrębnionych skupień w zależności od poziomu aspiracji liderów. Dane te zaprezentowano w tabeli 48.

**Tabela 48. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od poziomu aspiracji osób badanych**

Skupienie	Aspiracje zawodowe – szczebel kierowania											
	najwyższy		wyższy		średni		niższy		bez awansu pionowego		nie wiedzą	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
nr 1	49 <sub>a</sub>	43,8	32 <sub>a, b</sub>	35,2	25 <sub>a, b</sub>	30,9	3 <sub>b</sub>	17,6	14 <sub>a, b</sub>	29,2	15 <sub>a, b</sub>	29,4
nr 2	32 <sub>a, b</sub>	28,6	27 <sub>a, b</sub>	29,7	17 <sub>b</sub>	21,0	2 <sub>b</sub>	11,8	17 <sub>a, b</sub>	35,4	19 <sub>a</sub>	37,3
nr 3	31 <sub>a</sub>	27,7	32 <sub>a, b</sub>	35,2	39 <sub>b, c</sub>	48,1	12 <sub>c</sub>	70,6	17 <sub>a, b</sub>	35,4	17 <sub>a, b</sub>	33,3
Ogółem	112	100	91	100	81	100	17	100	48	100	51	100

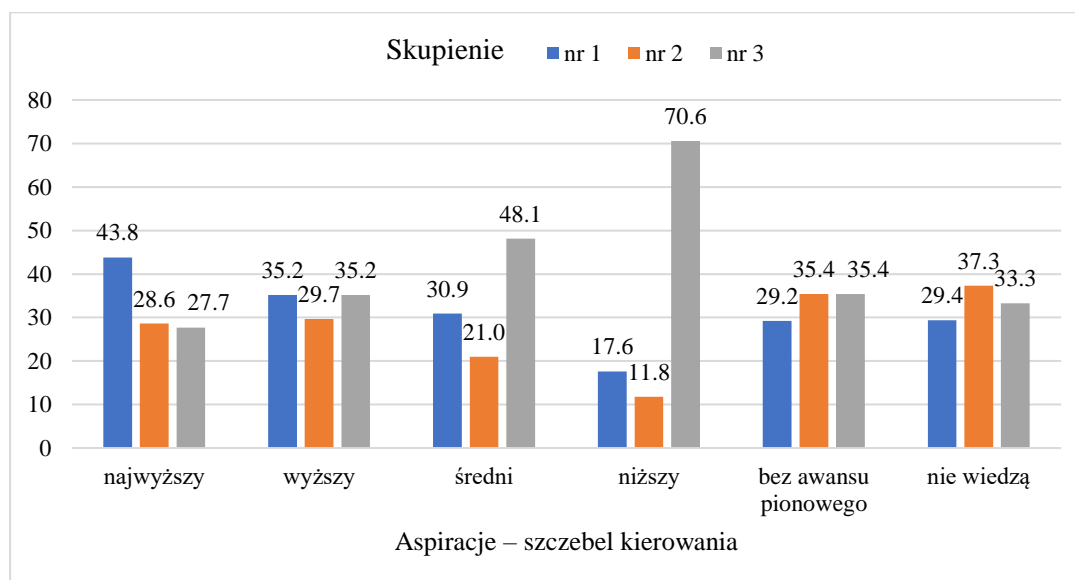
*n* – liczba osób; % – procent grupy; każda litera w indeksie dolnym oznacza podzbiór, których proporcje kolumny nie różnią się znacząco od siebie na poziomie 0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W oparciu o wartość ilorazu wiarygodności stwierdzono, że zależność pomiędzy poziomem aspiracji zawodowych osób badanych a przynależnością do wyodrębnionych skupień była istotna statystycznie ( $\lambda(10) = 21,14$ ;  $p < 0,05$ ). W grupie osób, których aspiracje obejmowały najwyższy szczebel kierowania (43,8%) było istotnie statystycznie więcej osób ze skupienia nr 1 (jednostek, które charakteryzowały się wysokimi wynikami nasilenia wszystkich stylów przywództwa), niż w grupie osób, których aspiracje obejmowały niższy szczebel kierowania (17,6%). W grupie osób, które nie określiły swojego poziomu aspiracji (37,3%) było istotnie statystycznie więcej osób ze skupienia nr 2 (osób, które charakteryzowały się niskim nasileniem stylu makiawelicznego, podwyższonym nasileniem stylu transformacyjnego, obniżonym nasileniem stylu autokratycznego i przeciętnym nasileniem stylu sytuacyjnego), niż w grupie osób, których poziom aspiracji obejmował średni szczebel kierowania (21,0%) lub niższy poziom kierowania (11,8%). W grupie osób, których poziom aspiracji obejmował niższy poziom kierowania (70,6%) było istotnie statystycznie więcej osób ze skupienia nr 3 (respondentów, którzy charakteryzowali się przeciętnym nasileniem stylu makiawelicznego, niskim nasileniem stylu sytuacyjnego i transformacyjnego oraz obniżonym nasileniem stylu autokratycznego), niż w grupie osób, których poziom aspiracji obejmował najwyższy (27,7%), średni (48,1%) poziom kierowania, a także poziom aspiracji nie obejmował awansu pionowego (35,4%) oraz w grupie osób, które nie określiły swojego poziomu aspiracji (33,3%). W grupie osób, których poziom aspiracji obejmował średni poziom kierowania (48,1%) było istotnie statystycznie więcej osób ze skupienia nr 3, niż w grupie osób o poziomie aspiracji zorientowanym na najwyższy szczebel kierowania (27,7%).

Podsumowując, należy stwierdzić, że najwyższy poziom aspiracji wiązał się z wysokim nasileniem wszystkich stylów przywództwa (skupienie nr 1), a brak określonych aspiracji wiązał się z kolei z niskim nasileniem stylu makiawelicznego, podwyższonym nasileniem stylu transformacyjnego, obniżonym nasileniem stylu autokratycznego i przeciętnym nasileniem stylu sytuacyjnego (skupienie nr 2). Niższy poziom aspiracji wiązał się z przeciętnym nasileniem stylu makiawelicznego, niskim nasileniem stylu sytuacyjnego i transformacyjnego i obniżonym nasileniem stylu autokratycznego (skupienie nr 3). Opisane wyniki zostały przedstawione na wykresie 11.

**Wykres 11. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od poziomu aspiracji osób badanych**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W celu zweryfikowania tej determinanty obliczono wartości współczynników korelacji  $\rho$  Spearmana pomiędzy poziomem aspiracji osób badanych a nasileniem poszczególnych stylów przywództwa. Do analizy włączono osoby, których poziom aspiracji obejmował niższy, średni, wyższy lub najwyższy szczebel kierowania. Wyniki przedstawiono w tabeli 49.

**Tabela 49. Wartości współczynników korelacji pomiędzy poziomem aspiracji osób badanych a nasileniem poszczególnych stylów przywództwa**

Kategoria stylu	Style przywództwa	Poziom aspiracji	
		$\rho$	$p$
Styl współczesny	Styl makiaweliczny	-0,016	0,776
Styl tradycyjny	Styl sytuacyjny	0,203	0,001
Styl współczesny	Styl transformacyjny	0,284	0,001
Styl tradycyjny	Styl autokratyczny	0,213	0,001

$\rho$  – wartość współczynnika korelacji  $\rho$  Spearmana;  $p$  – istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W wyniku dwuetapowej analizy otrzymano istotne statystycznie dodatnie korelacje pomiędzy poziomem aspiracji osób badanych a nasileniem obu stylów tradycyjnych (stylu sytuacyjnego i stylu autokratycznego) oraz pomiędzy poziomem aspiracji osób badanych a stylem transformacyjnym, który jest stylem współczesnym.



Natomiast nie wykazano istnienia istotnej statystycznie korelacji pomiędzy poziomem aspiracji osób badanych a nasileniem stylu makiawelicznego, który jest również stylem współczesnym. Tym samym *nie otrzymano wyników, pozwalających na stwierdzenia, że poziom aspiracji determinuje przyjęcie przez młodych liderów określonego stylu przywództwa.*

W celu wyjaśnienia czy wzorce przywódcze (rodzinne, z otoczenia i inne) oraz subiektywne przekonania na temat kierowania wykażą związki z preferowanym stylem kierowania młodych liderów, opracowano rozkład wskazywanych przez osoby badane determinantów wyboru stylu przywództwa (tab. 50.).

**Tabela 50. Determinanty wyboru stylu przywództwa**

Determinanty wyboru stylu przywództwa	<i>n</i>	%
wzorce rodzinne np. rodzic/bliski krewny jest i/lub był szefem odnoszącym sukcesy	185	46,3
własne potrzeby rozwojowe i ambicje	258	64,5
uznanie ze strony moich przełożonych i/lub przykład z miejsca zatrudnienia	164	41,0
udokumentowane źródła np. literatura, filmy, biografie postaci znanych	110	27,5
wykształcenie formalne np. kierunek studiów i formalny program kształcenia	167	41,8
wzorce z otoczenia np. autorytet znajomych	128	32,0
źródła internetowe oraz media społecznościowe np. filmiki na YouTube, kanały konsultantów profesjonalnych i amatorów jako nieformalne kształcenie i zainteresowania	88	22,0
współczesne ikony zarządzania	29	7,3

*n* – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W oparciu o wyniki analizy przedstawione w tabeli 50. wynika, że dla 46,3% respondentów wzorce rodzinne miały istotne, ale niedecydujące znaczenie przy wyborze stylu przywództwa. Wspierającym przy wyborze przyjętego stylu przywództwa były wykształcenie formalne (41,8%) oraz uznanie ze strony przełożonych i/lub przykład z miejsca zatrudnienia (41,0%). Natomiast większość osób badanych (64,5%) wskazała na potrzeby rozwojowe i ambicje, jako determinanty przyjętego przez nich stylu przywództwa. Największa grupa osób badanych wykazała, że jej dążenie zawodowe było skierowane na osiągnięcie najwyższego szczebla kierowania.

W tabeli 51. przedstawiono rozkład przynależności do wyodrębnionych skupień stylów przywództwa w zależności od wskazywanych determinantów wyboru stylu przywództwa. Zestawienie uzupełniono wartościami testu niezależności  $\chi^2$ .

**Tabela 51. Rozkład przynależności do wyodrębnionych skupień stylów przywództwa**

	Skupienie	Determinanta wybrana				$\chi^2$	df	p
		n	%	n	%			
Determinanty wyboru stylu przywództwa								
wzorce rodzinne np. rodzic/bliski krewny jest i/lub był szefem odnoszącym sukcesy	nr 1	58a	27,0	80b	43,2	13,02	2	0,001
	nr 2	73a	34,0	41b	22,2			
	nr 3	84a	39,1	64a	34,6			
własne potrzeby rozwojowe i ambicje	nr 1	49a	34,5	89a	34,5	12,30	2	0,002
	nr 2	27a	19,0	87b	33,7			
	nr 3	66a	46,5	82b	31,8			
uznanie ze strony moich przełożonych i/lub przykład z miejsca zatrudnienia	nr 1	79a	33,5	59a	36,0	7,10	2	0,029
	nr 2	58a	24,6	56b	34,1			
	nr 3	99a	41,9	49b	29,9			
udokumentowane źródła np. literatura, filmy, biografie postaci znanych	nr 1	96a	33,1	42a	38,2	11,37	2	0,003
	nr 2	96a	33,1	18b	16,4			
	nr 3	98a	33,8	50b	45,5			
wyszkolenie formalne np. kierunek studiów i formalny program kształcenia	nr 1	75a	32,2	63a	37,7	6,21	2	0,045
	nr 2	60a	25,8	54a	32,3			
	nr 3	98a	42,1	50b	29,9			
wzorce z otoczenia np. autorytet znajomych	nr 1	80a	29,4	58b	45,3	9,76	2	0,008
	nr 2	83a	30,5	31a	24,2			
	nr 3	109a	40,1	39a	30,5			
źródła internetowe oraz media społecznościowe	nr 1	102	32,7	36	40,9	2,06	2	0,356
	nr 2	91	29,2	23	26,1			
	nr 3	119	38,1	29	33,0			
współczesne ikony zarządzania	nr 1	126	34,0	12	41,4	2,22	2	0,330
	nr 2	104	28,0	10	34,5			
	nr 3	141	38,0	7	24,1			

n – liczba osób; % – procent grupy; każda litera w indeksie dolnym oznacza podzbiór, których proporcje kolumny nie różnią się znacząco od siebie na poziomie 0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na podstawie danych z tabeli 51. stwierdzono, że wśród osób, które jako determinantę wyboru stylu przywództwa wskazały wzorce rodzinne było istotnie statystycznie więcej osób ze skupienia nr 1 (charakteryzujących się wysokimi wynikami nasilenia wszystkich stylów przywództwa) oraz istotnie statystycznie mniej osób ze skupienia nr 2 (charakteryzujących się niskim nasileniem stylu makiawelicznego, podwyższonym nasileniem stylu transformacyjnego, obniżonym nasileniem stylu autokratycznego i przeciętnym nasileniem stylu sytuacyjnego). Stwierdzono również, że wśród osób, które jako determinanty wyboru wskazały własne potrzeby rozwojowe i ambicje lub uznanie ze strony przełożonych było istotnie statystycznie więcej osób ze skupienia nr 2 oraz istotnie statystycznie mniej osób ze skupienia nr 3

(charakteryzujących się przeciętnym nasileniem stylu makiawelicznego, niskim nasileniem stylu sytuacyjnego i transformacyjnego i obniżonym nasileniem stylu autokratycznego). Wśród osób, które jako determinanty wskazały udokumentowane źródła, było istotnie statystycznie więcej osób ze skupienia nr 3 oraz istotnie statystycznie mniej osób ze skupienia nr 2. Wśród osób, które jako determinanty wyboru wskazały wykształcenie formalne było istotnie statystycznie mniej osób ze skupienia nr 3. Wśród osób, które jako determinanty wskazały wzorce z otoczenia było istotnie statystycznie więcej osób ze skupienia nr 1. Zatem przypuszczenie, że *wzorce przywódcze (rodzinne, z otoczenia i inne) wykażą związki przyjętym przez młodych liderów stylem przywództwa oraz subiektywne przekonania na temat przywództwa wykażą związki z preferowanym stylem przywództwa młodych liderów zostały częściowo potwierdzone.*

Uzyskana informacja w zakresie źródeł władzy liderów stanowi istotny czynnik w wyjaśnieniu związków między *cechami, zachowaniem a kompetencjami przywódczymi, które mogą wykazać silniejsze związki z indywidualnym, przyjętym stylem przywództwa, niż determinanty zewnętrzne.* W celu weryfikacji tej determinanty w tabeli 52. przedstawiono rozkład wskazywanych przez osoby badane źródeł władzy.

**Tabela 52. Źródła władzy**

Źródła władzy	n	%
formalne uprawnienia do pełnienia roli kierowniczej tj. zajmowanie formalnego stanowiska	142	35,5
możliwości stosowania pochwał i nagradzania podwładnych	170	42,5
posłuch, dyscyplina, możliwości stosowania nagan, upomnień, a kiedy pojawia się potrzeba to również przymusu	83	20,8
dzielenie się wiedzą w oparciu o mój autorytet eksperta	172	43,0
moja osobowość i bezpośredni pozytywny wpływ na innych, tzw. charyzma	137	34,3
możliwość twórczej współpracy z podwładnymi, autonomia, inspirowanie, wizja i realizacja ambitnych projektów wraz z zespołem	82	20,5

n – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość badanych osób wskazało możliwości stosowania pochwał i nagradzania (n = 170) podwładnych oraz dzielenie się wiedzą w oparciu o swój autorytet eksperta (n = 172). Takie wyniki skłaniają ku wnioskowi, że osoby badane zajmują swoje stanowisko z powołania, a poza tym mają odpowiednie predyspozycję do przewodzenia ludziom. W tabeli 53. przedstawiono rozkład przynależności do wyodrębnionych skupień

stylów przywództwa w zależności od wskazywanych źródeł władzy. Zestawienie uzupełniono wartościami testu niezależności  $\chi^2$ .

**Tabela 53. Rozkład przynależności do wyodrębnionych skupień stylów przywództwa w zależności od wskazywanych źródeł władzy**

Źródła władzy	Skupienie	Determinanta wybrana				$\chi^2$	df	p
		nie		tak				
		n	%	n	%			
formalne uprawnienia do pełnienia roli kierowniczej tj. zajmowanie formalnego stanowiska	nr 1	71a	27,5	67b	47,2	16,44	2	0,001
	nr 2	78a	30,2	36a	25,4			
	nr 3	109a	42,2	39b	27,5			
możliwości stosowania pochwał i nagradzania podwładnych	nr 1	73	31,7	65	38,2	1,94	2	0,380
	nr 2	67	29,1	47	27,6			
	nr 3	90	39,1	58	34,1			
posłuch, dyscyplina, możliwości stosowania nagan, upomnień, również przymusu	nr 1	110a	34,7	28a	33,7	21,08	2	0,001
	nr 2	105a	33,1	9b	10,8			
	nr 3	102a	32,2	46b	55,4			
dzielenie się wiedzą w oparciu o autorytet eksperta	nr 1	87a	38,2	51a	29,7	20,08	2	0,001
	nr 2	45a	19,7	69b	40,1			
	nr 3	96a	42,1	52b	30,2			
moja osobowość i bezpośredni pozytywny wpływ na innych, tzw. charyzma	nr 1	97a	36,9	41a	29,9	24,84	2	0,001
	nr 2	54a	20,5	60b	43,8			
	nr 3	112a	42,6	36b	26,3			
możliwość twórczej współpracy z podwładnymi, wizja i realizacja ambitnych projektów wraz z zespołem	nr 1	125a	39,3	13b	15,9	61,89	2	0,001
	nr 2	62a	19,5	52b	63,4			
	nr 3	131a	41,2	17b	20,7			

n – liczba osób; % – procent grupy; każda litera w indeksie dolnym oznacza podzbiór, których proporcje kolumny nie różnią się znacząco od siebie na poziomie 0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W oparciu o dane z tabeli 53. stwierdzono, że wśród osób, które jako źródła władzy wskazały formalne uprawnienia było istotnie statystycznie więcej osób ze skupienia nr 1 (osób charakteryzujących się wysokimi wynikami nasilenia wszystkich stylów przywództwa) oraz istotnie statystycznie mniej osób ze skupienia nr 3 (osób charakteryzujących się przeciętnym nasileniem stylu makiawelicznego, niskim nasileniem stylu sytuacyjnego i transformacyjnego i obniżonym nasileniem stylu autokratycznego). Wśród osób, które jako źródła władzy wskazały posłuch, dyscyplinę, możliwości stosowania nagan, upomnień było istotnie statystycznie więcej osób ze skupienia 3 i istotnie statystycznie mniej osób ze skupienia nr 2 (osób charakteryzujących się niskim nasileniem stylu makiawelicznego, podwyższonym nasileniem stylu

transformacyjnego, obniżonym nasileniem stylu autokratycznego i przeciętnym nasileniem stylu sytuacyjnego).

W ramach projektu badawczego weryfikowano również czy *wykształcenie wyższe determinuje wybór określonego stylu przywództwa*. Pozwoliło to na ukierunkowanie badań w taki sposób, aby wyjaśnić zależność między wykształceniem a stylem przewodzenia. W tabeli 54. przedstawiono rozkład przynależności do wyodrębnionych skupień w zależności od poziomu wykształcenia osób badanych.

**Tabela 54. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od poziomu wykształcenia osób badanych**

Skupienie	Wykształcenie							
	zasadnicze, zawodowe/średnie		w trakcie studiów		wyższe		wyższe+	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
nr 1	38	30,2	18	45,0	66	34,7	16	36,4
nr 2	40	31,7	6	15,0	60	31,6	8	18,2
nr 3	48	38,1	16	40,0	64	33,7	20	45,5
Ogółem	126	100	40	100	190	100	44	100

*n* – liczba osób; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wynika z tabeli 54. najliczniejszą grupą respondentów w ramach skupienia nr 1 były osoby przebywające w trakcie studiów (45,0%), skupienia nr 2 – osoby o wykształceniu zasadniczym (38,1%), z kolei skupienie nr 3 obejmowało osoby m.in. o wykształceniu wyższym, w tym podyplomowym i MBA (45,5%). Mimo to, w oparciu o wartość testu niezależności  $\chi^2$  nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy poziomem wykształcenia osób badanych a przynależnością do wyodrębnionych skupień ( $\chi^2(6) = 8,87; p > 0,05$ ). W związku z tym, *wykształcenie wyższe (jako determinant zewnętrzna) wykazywała pozytywne związki z przyjętym stylem przywództwa*, aczkolwiek będąc słabszym determinantem niż czynniki wewnętrzne, nie znalazła wsparcia empirycznego w przeprowadzonych badaniach.

Należy zatem stwierdzić, że w ramach przeprowadzonych badań część determinant została potwierdzona (25%), natomiast większość nie znalazła poparcia empirycznego (75%).

Poniżej przedstawiono najważniejsze wyniki badań ilościowych:

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.

Wyniki te stanowią cenne informacje pozwalające na opracowanie modelu stylu przywództwa młodych liderów, sformułowanie wniosków końcowych oraz wskazanie na obszary badawcze dalszych dociekań naukowych.

#### **5.4. Dyskusja wyników badań ankietowych i wywiadów**

Odnosząc się do zaprezentowanych w literaturze przedmiotu wyników badań<sup>514</sup>, w tym M. Kraczi<sup>515</sup> (2017), wniosek płynący z przeprowadzonej analizy wyników badań własnych pozostaje zgodny w zakresie stylów przywództwa ze stwierdzeniami innych naukowców. Mimo to, w literaturze przedmiotu można znaleźć również potwierdzenia<sup>516</sup>, że płeć stanowi istotną zmienną w wyborze stylu kierowania (badania B. Bajcar i B. Babiak<sup>517</sup> z 2015 r.).

---

<sup>514</sup> S.E. Cross, L. Madson, *Models of The Self: Self-Construals and Gender*, „Psychological Bulletin” 1997, 122(1), s. 5–37; A.H. Eagly, *Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving and Contradictions*, „Psychology of Women Quarterly” 2007, 31(1), s. 1–12; A.H. Eagly, P.T. Johnson, *Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis*, „Psychological Bulletin” 1990, 108(2), s. 233–256; K. Pietrzak, *Konsekwencje różnic w strukturze płci zespołów zadaniowych – rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi*, praca doktorska, Warszawa 2020; H. Ibarra, R. Ely, D. Kolb, *Kobiety na stanowiskach przywódczych. Niewidzialne bariery w drodze na szczyt*, „Harvard Business Review” 2014, luty, s. 43–44.

<sup>515</sup> M. Kraczi, *Kobiety ...*, s. 46–52.

<sup>516</sup> A. Wilk, D. Lewicka, P. Karp-Zawlik, M. Pec, *Percepcja uwarunkowań karier kobiet menedżerów średniego szczebla*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia” 2020, 54(4), s. 126–143.

<sup>517</sup> B. Bajcar, B. Babiak, *Style ...*, s. 22–23.

Konstanta ta znajduje poparcie w literaturze przedmiotu<sup>518</sup>. Często w źródłach naukowych przytaczane są argumenty za tym, że mężczyźni posiadają męskie cechy<sup>519</sup> przywódcze powodujące dyrektywne zachowanie zorientowane na zadania, określane jako autokratyczny styl przywództwa. Kobietom z kolei przypisuje się wrażliwość interpersonalną szczególnie orientowaną na relacje, która znajduje swoje poparcie w demokratycznym stylu kierowania<sup>520</sup>. Jednocześnie w piśmiennictwie naukowym można znaleźć głosy za tym, że takie podejście jest obarczone stereotypami<sup>521</sup> i nie wynika z predyspozycji płciowej<sup>522</sup>. Ta niepewność otwiera perspektywę badawczą dla następnych dociekań naukowych w tym obszarze.

### 5.5. Model stylów przywództwa młodych liderów

W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych został opracowany autorski model stylów przywództwa młodych liderów. Model ten został stworzony w oparciu o analizę wyodrębnionego skupienia nr 1. (*vide* podrozdział 5.2.) oraz wyniki badań jakościowych uzyskanych na skutek przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych (*vide* podrozdział 5.1.).

Model stylów przywództwa młodych liderów został nazwany jako Model stylów przywództwa MAST, który w dalszej części pracy nazywany jest w skróconej wersji – model 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.

---

<sup>518</sup> H. Rubin, *The Princess. Machiavelli for Women*, Nowy Jork 1997, [za:] J. Brol, M. Kosior, *Kobięcy styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne)*, „Kobieta i Biznes” 2004, 1–4, s. 10.

<sup>519</sup> H. Fisher, *Pierwsza pleć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003, s. 21–23.

<sup>520</sup> M. Kraczla, *Kobięcy ...*, s. 47.

<sup>521</sup> S.E. Cross, L. Madson, *Models ...*, s. 5–37.

<sup>522</sup> B. Budzowska, *Kobięcy sposób zarządzania i sprawowania władzy*, [w:] *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, (red.) A. Titkow, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003, s. 76.

Styl makiaweliczny – często opisywany w piśmiennictwie naukowym i branżowym – w tradycyjnym ujęciu zakłada, że stanowisko lidera ma największe znaczenie dla organizacji bez względu na okoliczności. Wobec tego stosowanie różnych technik, w tym manipulacyjnych, może mieć pozytywny skutek, ponieważ jest ukierunkowany na osiągnięcie celów organizacyjnych. Styl makiaweliczny w modelu MAST w wielu aspektach nawiązuje do tradycyjnego rozumienia „roszczeniowego” stylu zachowania przywódczego, natomiast w pozostałych aspektach jest bardziej zaadaptowany do współczesnych warunków. Lider jest mocno ukierunkowany na cel, stąd wyróżnia się skutecznością w działaniu oraz sposobem wywierania wpływu. Mimo to, umiejętnie nawiązuje i utrzymuje kontakty interpersonalne, wyróżnia się wysokim stopniem własnej motywacji oraz zaufaniem do otoczenia. Przeprowadzone badania wykazały, że młodzi liderzy dużą wagę przywiązywali do budowania i pielęgnowania relacji z zespołem, więc w tym celu planowali działania integracyjne, np. wspólne posiłki, nieformalne spotkania, wyjazdy integracyjne itp. Potwierdzają to również cytaty ze zrealizowanych wywiadów w ramach badań własnych metodą jakościową:

*„W każdą środę jest dzień owoców [...], wspólny posiłek pod tytułem pizza.”* [W6].

Liderzy również dbają o to, aby pracownik był doceniony w zespole:

*„Każdemu za coś dziękuję, co wniosłeś do organizacji – „Dzięki Tobie, Angelika, mamy wszystkie procedury dopilnowane, Ty pilnujesz, żeby wszystko było poukładane...”*.

Lider robi to po to, żeby cały zespół zobaczył kto jest w czym dobry.” [W2].

Liderzy modelu MAST są przywódcami bardziej ideologicznymi, niż makiawelicznymi – akceptują znaczenie norm moralnych i wartości ludzkich. Dodatkowo, posiadają wysoki poziom wewnętrznej kontroli i adekwatną dla zajmowanego stanowiska samoocenę.

Styl autokratyczny – nawiązujący do koncepcji K. Lewina, R. Lippitta i R.K. White’a (1939) – w modelu MAST jest oparty na częściowej centralizacji władzy, przewadze w podejmowaniu kluczowych decyzji, które są poprzedzone wcześniejszymi konsultacjami ze zwolennikami. Mimo nastawienia na „wolność decyzyjną” członków zespołu, lider w dużej mierze „określa, planuje, decyduje i kontroluje”<sup>523</sup>. Taki styl zachowania przywódczego bezpośrednio wiąże się z ponoszeniem odpowiedzialności za działalność organizacji, jej rozwój oraz niepowodzenia.

---

<sup>523</sup> M. Gitling, *Człowiek ...*, s. 186.



Styl sytuacyjny – podobnie jak w modelu przywództwa sytuacyjnego K. Blancharda i P. Hensey’a (1969) – w modelu MAST wskazuje na konieczność dostosowania się lidera do poziomu kompetencji zwolenników. Długotrwała współpraca skutkuje nabyciem przez zwolennika nowej wiedzy, doświadczenia, umiejętności oraz zwiększa zaangażowanie na zajmowanym stanowisku. Tym samym sprzyja nabyciu samodzielności w wykonywaniu zadań i podejmowaniu decyzji związanych z zakresem obowiązków pracownika. Co ważne, model MAST wskazuje również na aspekty, które nie zostały poruszone w modelu sytuacyjnym K. Blancharda i P. Hersey’a, czyli na potrzebę dostosowania się do mikro- i makrootoczenia, które tworzy całościowy obraz sytuacji gospodarczej i społecznej.

Styl transformacyjny – zaistniał w organizacji jako odpowiedź na dynamicznie zmieniające się warunki społeczno-gospodarcze. U jego podstaw leży akceptacja przez zwolenników zasad współpracy. Oparty jest na przedstawieniu przez lidera wizji przyszłości organizacji, emocjonalnym zaangażowaniu zwolenników, braniu pod uwagę ich poglądów i angażowaniu ich zarówno w proces podejmowania decyzji, jak i określania wspólnej wizji i strategii organizacji. Liderzy przyjmujący styl transformacyjny w ramach modelu MAST są zarówno mentorami, jak i konsultantami, którzy swoim nastawieniem inspirują i motywują zespół, co skutkuje wysoką efektywnością wdrażania innowacyjności i kreatywności.

W ramach każdego stylu w modelu MAST lider oraz zwolennik realizują poszczególne zadania, które jako całość służą rozwojowi organizacji. Aspekty zachowawcze w ramach autorskiego modelu zostały opisane w tabeli 55.

**Tabela 55. Tabela zachowań liderów i zwolenników w modelu stylu liderów MAST**

<b>Style</b>	<b>Zachowanie lidera</b>	<b>Zachowanie zwolennika</b>
makiaweliczny	Zorientowany na cel Zorientowany na całościowe zadania	Zorientowany na realizację wizji Zorientowany na poszczególne zadania
autokratyczny	Podejmuje kluczowe decyzje dot. organizacji Bierze odpowiedzialność za funkcjonowanie organizacji	Podejmuje decyzje w ramach zajmowanego stanowiska Bierze odpowiedzialność za własne czynności
sytuacyjny	Dostosowuje się do sytuacji w mikro- i makrootoczeniu Dostosowuje się do poziomu kompetencji zwolenników	Dostosowuje się do sytuacji i zasad współpracy w organizacji Nabywa nowe kompetencje w celu dostosowania się do wymagań w ramach obejmowanego stanowiska
transformacyjny	Skupia się na działaniach innowacyjnych i rozwojowych	Wdraża poszczególne etapy projektów innowacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 55., liderzy i zwolennicy w ramach poszczególnych stylów przyjmują wzory różnych zachowań, co z kolei wiąże się z koniecznością dostosowania się do mikro- i makrootoczenia. Czyli zarówno do pracowników, kontrahentów, dostawców oraz stałych i potencjalnych klientów, jak również do przedstawicieli instytucji rządzących, organizacji finansowych oraz sytuację społeczno-gospodarczą, ekonomiczną i polityczną.

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

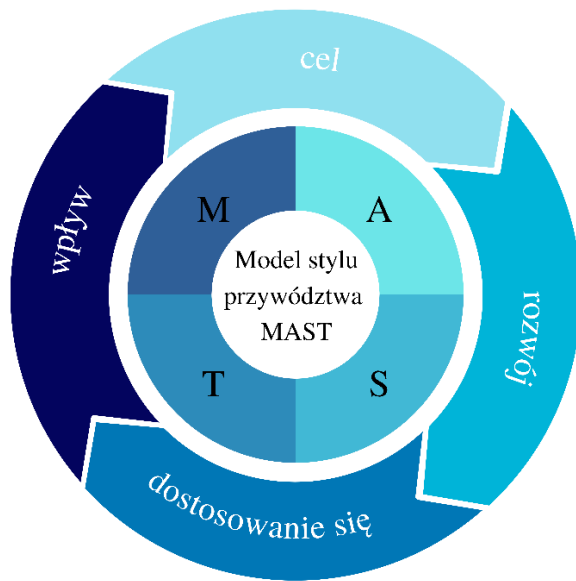
- cele organizacji (krótkotrwałe i długotrwałe) oraz potrzeby związane z realizacją założeń organizacyjnych;
- zapotrzebowanie na rozwój i innowacje niezbędne zarówno dla pracowników, jak i organizacji;
- sytuacje w mikro- i makrootoczeniu oraz potrzeby dostosowania się do nowych warunków;
- potrzeby 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 17. 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 17. Model stylu przywództwa MAST**



Źródło: opracowanie własne.

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.

## Zakończenie

Zmiany na rynku pracy są źródłem nowych wyzwań organizacyjnych dla młodych liderów. Globalizacja i otwarte granice zwiększają możliwości tworzenia międzykulturowych zespołów, co z kolei wymaga od młodych liderów wiedzy na temat kierowania<sup>524</sup> i staranności w przewodzeniu zespołem. W wyniku wojny w Ukrainie ze wschodu przybyło dużo potencjalnych pracowników, którzy podejmują zatrudnienie w polskich organizacjach. Tylko w sierpniu 2022 r. w Polsce było zatrudnionych 390 tys.<sup>525</sup> nowych pracowników z Ukrainy. Nieprzygotowanie kierujących organizacjami do takiej sytuacji oraz różnice kulturowe i językowe skłaniają liderów do stosowania inkluzywnych praktyk oraz stosowania zasad związanych z kierowaniem różnorodnością w organizacji.

Postęp technologiczny i nowoczesne rozwiązania telekomunikacyjne umożliwiły kierowanie zespołami na odległość. Wybuch pandemii wiązał się z dużymi zmianami w organizacji czasu i miejsca pracy pracowników, co stanowiło dla liderów kolejne wyzwania przywódcze. Aktualnym tematem we współczesnych organizacjach jest również kierowanie zespołem wirtualnym, który staje się coraz częściej stosowanym rozwiązaniem w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Mimo wielu sceptycznych opinii odnośnie efektywności współpracy w zespole wirtualnym, te struktury pracownicze z każdym rokiem coraz mocniej zakorzeniają się w organizacjach m.in. działających w branży IT. W związku z tym istnieje zapotrzebowanie na wykwalifikowanych liderów, którzy umiejętnie zorganizują pracę zarówno wirtualnych, jak i hybrydowych zespołów.

Rozwój osobisty i zawodowy stanowi trend na współczesnym rynku pracy. Także pracownicy coraz częściej są nastawieni na możliwość rozwoju swoich kompetencji, co stanowi kluczowy aspekt podczas wyboru organizacji jako miejsca pracy. W dobie dużej konkurencji i walki o wykwalifikowanego pracownika, liderzy muszą zadbać m.in. o „wyższe dobro”<sup>526</sup> pracownika poprzez zapewnienie mu możliwości rozwoju osobistego i kompetencji zawodowych.

Nowe wyzwania dla organizacji i ich liderów wynikają także ze zmian demograficznych. Są one spowodowane wieloma czynnikami, w tym starzeniem się

---

<sup>524</sup> T. Oleksyn, *Sztuka ...*, s. 15.

<sup>525</sup> Wiceminister podał, ilu Ukraińców legalnie pracuje w Polsce, <https://www.money.pl/gospodarka/wiceminister-podal-ilu-ukraincow-legalnie-pracuje-w-polsce-6799647959956448a.html> [dostęp: 21.08.2022].

<sup>526</sup> K. Blanchard, *Przywództwo ...*, s. 16.

społeczeństwa, co zapowiada coraz częstsze formowanie się wielopokoleniowych zespołów pracowniczych, a co za tym idzie – rosnące zapotrzebowanie na wyspecjalizowanych liderów, którzy tego typu zespoły poprowadzą. Na polskim rynku pracowniczym obecne są cztery pokolenia, tj. pokolenie Baby-Boomers, pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie Z, a za kilka lat będą uaktywniać się zawodowo przedstawiciele pokolenia C. Ta sytuacja wymaga zróżnicowanego podejścia do pracowników, czyli takiego, które będzie uwzględniać ich wartości i potrzeby.

Wyzwaniem dla młodych liderów są także zmiany zachodzące w świecie biznesu, gdzie nasila się konkurencja oraz rywalizacja. Organizacje nie mogą funkcjonować tak samo jak dotychczas. Celem przetrwania muszą wprowadzać znaczące zmiany strukturalne, które z kolei zwiększają zapotrzebowanie na dobrych przywódców. Zmiany obserwowane w otoczeniu biznesowym są spowodowane szybkim tempem innowacji technologicznych, rywalizacją międzynarodową, niestabilnymi cenami, zmianami demograficznymi zachodzącymi na rynku pracowniczym, niestabilną mocą produkcyjną itp. Wobec tego, szczególnie młodzi przywódcy stoją w obliczu wielu złożonych wyzwań i konieczności ciągłego przystosowywania się do nowych realiów społecznych co z kolei warunkuje konieczność wyboru przez nich odpowiedniego stylu przywództwa. Powyższe wyzwania potwierdzają aktualność tematu dysertacji.

Podstawowym celem rozprawy doktorskiej było opracowanie modelu stylu przywództwa młodych liderów. W oparciu o wyniki badań jakościowych i ilościowych cel został zrealizowany. Autorski model stylu przywództwa MAST prezentuje zmiany stylów przywództwa w zależności od determinant (szczebel zarządzania, wzorce przywódcze oraz subiektywne przekonania na temat przywództwa). Dzięki przeprowadzonym badaniom empirycznym możliwe było również stwierdzenie, że przywództwo było, jest i nadal będzie obecne we współczesnych organizacjach. Ponadto wraz ze zmianami społeczno-gospodarczymi przywódcy zmierzają się z wyzwaniami o charakterze strategicznym, organizacyjnym i gospodarczym. Wyniki dociekań empirycznych nie potwierdziły hipotezy głównej, która miała na celu wyjaśnienie, czy *w stylu przywództwa przyjętym przez młodych liderów MŚP dominuje podejście klasyczne nad współczesnym*. Te wyniki jednocześnie prezentowały fakt, że młodzi liderzy są elastyczni w stosunku do przyjętego stylu przywództwa oraz przyjmują mieszany styl zachowań przywódczych.

Na poszczególnych etapach pracy nad dysertacją trzeba było zmierzyć się z różnymi wyzwaniami. Pierwsze z nich wiązało się z brakiem w dostępnych źródłach

naukowych narzędzia badawczego identyfikującego styl przywództwa młodych liderów, czyli takiego, które mogłoby posłużyć do rzetelnej realizacji założeń badawczych. W tym celu opracowano dwa autorskie narzędzia badawcze – kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego (*vide* Załącznik 1) oraz kwestionariusz ankiety internetowej (*vide* Załącznik 2), które stanowią wartość naukową dysertacji.

Drugim wyzwaniem było dotarcie do określonej grupy docelowej w ramach badań empirycznych. W tym celu autorka rozprawy nawiązała współpracę z agencją badawczą (*vide* podrozdział 4.4.2.1.), która posiadała bazę organizacji gospodarczych województwa śląskiego, choć nie dysponowała danymi w zakresie zatrudnienia w tych jednostkach młodych liderów. Dlatego najpierw kontaktowano się z potencjalnymi organizacjami telefonicznie w celu uzyskania wstępnych informacji w zakresie wieku pracowników zajmujących stanowiska kierownicze, a następnie wysyłano kwestionariusz ankiety internetowej. W przypadku badań jakościowych zastosowano metodę *kuli śnieżkowej*, która umożliwiła pozyskanie od osób badanych namiarów do młodych liderów z ich otoczenia i następnie dotarcie do kolejnych respondentów.

Trzecim wyzwaniem były granice geograficzne zawężone do województwa śląskiego. Choć równocześnie badania w tym regionie pozwoliły na uzyskanie cennych wyników, które w perspektywie dalszych dociekań naukowych warto zgłębić oraz rozszerzyć.

Mimo przeszkód, projekt badawczy został zrealizowany zgodnie z założeniami. W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowano determinanty wpływające na wybór stylu przywództwa młodych liderów. Potwierdzają one, że szczebel zarządzania, wzorce przywódcze zapożyczone z rodziny, z otoczenia lub innego środowiska oraz subiektywne przekonania na temat kierowania determinują wybór zachowań przywódczych. Informacje te z kolei umożliwiły przygotowanie rekomendacji, które pozwalają na praktyczną implementację wypracowanych wyników badań. Rekomendacjami dla młodych liderów są:

- konieczność wzbogacania wiedzy na temat przywództwa poprzez literaturę naukową i naukowo-popularną, udział w konferencjach i sympozjach naukowo-gospodarczych;
- konieczność udziału w szkoleniach w zakresie przywództwa, a także strategicznego planowania, motywowania zespołów pracowniczych oraz rozwoju organizacji i jej pracowników.

Do rekomendacji dla organizacji, w tym MŚP, zaliczono:

– oddelegowanie młodych liderów do innych oddziałów/filii organizacji w celu inspiracji i wypracowania nowych podejść do kierowania. To pozwoli na przemyślenie skuteczności przyjętego przez młodych liderów stylu przywództwa, a także zwiększy jego wpływ na efektywność pracy zespołu, poszerzenie horyzontów rozwoju organizacji i każdego pracownika,

– wykonanie audytu wewnętrznego w zakresie stylów przywództwa. Wyniki te pozwolą na dokładną analizę stylu przywództwa młodych liderów. W efekcie, te działania ukierunkują rozwój lidera, uelastycznią jego zachowanie oraz pomogą w dostosowaniu się do turbulentnych zmian.

Rekomendacje dla organizacji szkoleniowych:

– przygotowanie programu szkoleniowego dla młodych liderów w oparciu o klasyczne modele stylów przywództwa, które zakładają elastyczność zachowań przywódczych,

– wykorzystanie gier symulacyjnych w celu ukierunkowania lidera (na zadanie czy na ludzi). Takiego typu gry pozwolą również na dokonanie przez młodych liderów samooceny skuteczności przyjętego przez nich stylu przywództwa.

Wyniki przeprowadzonych badań posłużą jako wskazówki dla kierowników najwyższego szczebla i właścicieli MŚP różnych branż, ukierunkowanych na osiągnięcie założonych celów rozwojowych. Rozpoznanie czynników warunkujących wybór stylu przywództwa pozwoliło z kolei na tworzenie nowych programów kształcenia dla liderów.

Podsumowując przeprowadzone badania należy podkreślić, iż można je kontynuować w następujących obszarach:

– badanie aspektów przywództwa z podziałem na płeć oraz w celu wyjaśnienia wpływu płci na wybór przez lidera stylu przywództwa;

– wyjaśnienie, czy dłuższy staż pracy i doświadczenie lidera determinują częstsze stosowanie makiawelicznego stylu przywództwa;

– badanie stopnia zaangażowania młodego lidera, który jest członkiem rodziny założyciela;

– wyjaśnienie, w jakim stopniu determinanty modelu MAST (cel, rozwój, dostosowanie się i wzmocnienie pozycji lidera poprzez wpływ) pozwalają na uzyskanie przez liderów skuteczności stylu zachowań przywódczych;

– empiryczna weryfikacja cykliczności modelu MAST;

– zgłębienie tematu dotyczącego kryterium skuteczności działań w organizacji oraz wyjaśnienie na ile elastyczne podejście lidera przyczynia się do skuteczności działania organizacji;

– rozszerzenie obszaru geograficznego w celu zbadania stylów przywództwa młodych liderów MŚP zarówno pracujących w pozostałych województwach Polski, jak i w innych krajach;

– rozszerzenie granicy wiekowej respondentów w celu zbadania stylów przywództwa liderów w każdym wieku, co pozwoli na ostateczne wyjaśnienie wpływu wieku na wybór stylów przywództwa.

Do wartości pracy doktorskiej zaliczono:

- opracowane na potrzeby projektu naukowego autorskie narzędzia badawcze;
- opracowany autorski model stylu przywództwa MAST;
- przygotowane rekomendacje dla liderów, przedsiębiorstw oraz organizacji szkoleniowych.

Wyniki badań empirycznych poszerzają wiedzę teoretyczną z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości, jak również stanowią wkład w subdyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi.



## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Adair J., *Action-Centred leadership*. McGraw-Hill, New York 1973.
2. Adair J., *Effective Leadership*, Pan Books, London 1983.
3. Adair J., Reed P., *Od bossa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, tłum. M. Lany, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
4. Adair J., *Rozwijanie kompetencji przywódczych*, tłum. M. Lany, Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
5. Afuah A., *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*, Oxford University Press, New York 1998.
6. Altkorn J., Strużycki M., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw handlowych i usługowych*, PWE, Warszawa 1994.
7. Avery G.A., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
8. Bass B.M., *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.) The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York 1990.
9. Bass B.M., *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York 1990.
10. Bass B.M., *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Simon & Schuster, New York, NY 2010.
11. Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
12. Biesok G., Wyród-Wróbel J., *Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2018.
13. Blackburn S., *Oksfordzki słownik filozoficzny*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
14. Blake R., Mouton J., *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Company, Houston, TX 1964.
15. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa 2016.
16. Bojar E., *Przywództwo w Zarządzaniu Rozwojem Lokalnym*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2010.
17. Bryman A., *Charisma and leadership in organizations*, Sage, London, 1992.
18. Bryman A., *Leadership and Organizations*, Routledge Library Editions: Organizations, Theory & Behavior, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2015.
19. Brzezińska U., Rafalak M., *Inwentarz Stylu Kierowania Ludźmi. Podręcznik.*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2005.
20. Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010.
21. Burns J. *Leadership*, Harper & Row, New York 1978.
22. Chmielak A., Ejsmont A., Zabielska I., *Instytucjonalne determinanty rozwoju mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Edwarda F. Szczepanika w Suwałkach, Suwałki 2018.
23. Covey S.R., *Zasady skutecznego przywódcy. Poznaj mechanizmy efektywnego i twórczego kierowania ludźmi*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2019.
24. Czajkowska M., *Sprawiedliwość jako wartość w przywództwie organizacyjnym. Od filozofii do zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
25. Dawkins R., *The Selfish Gene: 30th Anniversary Edition*, Oxford University Press, Oxford 2006.
26. Deming W.E., *Out of the Crisis, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study* 1992.
27. Drucker P.F., *Pokapitalistyczne społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1999.
28. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Kraków 2005.
29. Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
30. Dźwiogół H., *Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
31. *Encyklopedia popularna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
32. Espinoza Ch., Miller P., C. Betaman, Garbett C., *Milenialsi w pracy. 7 umiejętności, które powinni osiągnąć dwudziestokilkulatkowie, by móc pokonywać progi i bariery w życiu i pracy*, Wydawnictwo Studia EMKA, Warszawa 2016.
33. Espinoza Ch., Schwarzbart J., *Milenialsi zarządzają*, PWN, Warszawa 2018.
34. Fiedler F., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1967.

35. Fiedler F.E., *When to Lead, When to Stand Back*, Psychology Today, wrzesień 1987.
36. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
37. Fisher H., *Pierwsza pleć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003.
38. Flak O., *Układ wielkości organizacyjnych. Koncepcja metodologiczna badania rzeczywistości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2018.
39. Fowler F.J., *Survey research methods* (3<sup>rd</sup> ed.), Sage, London 2002.
40. Frączek Z., *Edukacja aksjologiczna wobec potrzeb współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2002.
41. Frankfort-Nachmias C., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, 2001.
42. Frankfort-Nochnias Ch., Nochnias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2001.
43. Frankowski J., Mazurkiewicz J., *Województwo śląskie w punkcie zwrotnym transformacji*, IBS Research report 02/2020 październik 2020.
44. Gajda J., *Wartości w życiu człowieka: Prawda – miłość – samotność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1997.
45. Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011
46. Gitling M., *Człowiek w organizacji. Ludzie – struktury – organizacje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
47. Given L.M., *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*, Sage Publications, 2008.
48. Glaser B.G., Strauss A.L., *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine, 1967.
49. Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa 2021.
50. Griese H.M., *Socjologiczne teorie młodzieży*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 1996.
51. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
52. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
53. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.
54. Güler N., Acar P., *Happiness and intention to leave of Z generation in terms of IHRP*, ISMC 2019 15th International Strategic Management Conference, The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS 2019.
55. Gunter H.M., *Leadership and the Reform of Education*, Policy Press, Bristol 2012.
56. Jabłoński A., Jabłoński M., *Efektywność przedsiębiorstw sektora MŚP a wzrost konkurencyjności regionów. Dobre praktyki w przedsiębiorstwach z subregionu Zagłębia Dąbrowskiego*, Grupa MARIS, Katowice 2012.
57. James E.H., Wooten L.P., *Leading under pressure: From surviving to thriving before, during and after a crisis*, Routledge Press, New York 2010.
58. Jasiukiewicz M., Oczachowski M., Soroka J.M., *Menedżer – przywódca w organizacji gospodarczej*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007.
59. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe, metody i techniki*, PWN, Warszawa, 1996.
60. Kanter R.M., *When Giants Learn to Dance – Mastering the Challenges of Strategy, management and Careers in the 1990s*, Simon and Schuster, New York, NY 1989.
61. Karaszewski R., Drewniak R., Skrzypczyńska K., *Rewolucja przywództwa*, TNOiK „Dom organizatora”, Toruń 2019.
62. Kavanaugh R.R., Ninemeier J.D., *Supervision in the Hospitality Industry*, (3<sup>rd</sup> ed.), The Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, Michigan 2001.
63. Kisielnicki J., *Zarządzanie: jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008.
64. Kliombka-Jarzyńska J., Kuba M., Stankiewicz A., Warwas I., Wiktorowicz J., Woszczyk P., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolter Kluwer, Warszawa 2016.
65. Kobylińska U., Kozłowski A., Rollnik-Sadowska E., Samul J., *Sytuacja osób młodych na rynku pracy w Województwie Podlaskim*, Politechnika Białostocka, Białystok 2016.
66. Kokocińska A., *Spoleczna wartość wyższego wykształcenia*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2015.
67. Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problem* (ebook), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
68. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Oficyna Wydawnicza RYTM Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2007.
69. Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003.

70. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1973.
71. Kotter J.P., *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, Free Press, New York 1990.
72. Kotter J.P., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, 1992.
73. Kowalczyk A., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
74. Kownacki S., Rummel-Syska Z., *Metody socjopsychologiczne*, PWN, Warszawa 1982.
75. Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2000.
76. Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
77. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
78. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci.*, Poltext, Warszawa 2017.
79. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 2010.
80. Kuc B., *Od zarządzania po przywództwo*, Wydawnictwo menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
81. *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, (red.) I. Gawron, T. Myjak, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2017.
82. Kvale S., *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1996.
83. Łagodzki W., Pyszczyk G., *Filozofia. Leksykon*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
84. Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business Oress, Boston, MA 1967.
85. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, (ed.) R.P. Vecchio, (2<sup>nd</sup> ed.), University of Notre Dame Press, Notre Dame 2007.
86. Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makro-ekonomiczne*, PWN, Warszawa 2001.
87. Luthans F., *Organizational behavior: an evidence-based approach*, 12<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill/Irwin, New York 2011.
88. Maciariello J.A., *Rok coachingu z Peterem Druckerem. 52 lekcje skutecznego przywództwa*, MT biznes, Warszawa 2016.
89. Maćkowiak E., *Ekonomiczna wartość dodana*, PWE, Warszawa 2009.
90. Majewska-Opielka I., *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wydawnictwo MEDIUM, Warszawa 1998.
91. Maszke A.W., *Metodologiczne podstawy badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2003–2004.
92. Maxwell J.C., *Bądź liderem! 2.0*, MT biznes, Warszawa 2019.
93. McCrindle M., *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, 3<sup>rd</sup> ed., McCrindle Research, Bella Vista 2014.
94. Mendryk I., *Uczestnictwo w organizacji w perspektywie różnorodności wiekowej*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2019.
95. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 2012.
96. Mintzberg H., *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1979.
97. Moczydłowska J., Pacewicz I., *Przedsiębiorczość*, FOSZE, Rzeszów 2007
98. Morgeson F.P., DeRue D.S., Karam E.P., *Leadership in teams: A functional approach to understanding*
99. Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
100. Mroziwski M., *Style kierowania i zarządzania, Wybrane koncepcje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
101. Nadolska K., *Potrzeby psychiczne człowieka a reklama*, Wydawnictwo naukowe Skryptorium, Poznań-Opole 2011.
102. Nahavandi A., *The Art. and Science of Leadership*, Person Education International, New Jersey 2009.
103. *Narrative Psychology: The Storied Nature of Human Conduct*, (ed.) T.R. Sarbin, Praeger Press, London 1986.
104. Nasiłowski M., *System rynkowy*, Key Text, Warszawa 1998.
105. Nawrocka J., *O liderze i ich płci*, Wydawnictwo Pomorskiej Akademii Pedagogicznej w Słupsku, Słupsk 2005.
106. Nelkin D., Brown M.S., *Workers at risk: Voices from the workplace*, University of Chicago Press, Chicago 1984.

107. Northouse P.G., *Leadership: Theory and practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 2007.
108. Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Warszawa 1997.
109. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. III rozszerzone i zaktualizowane, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
110. *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny*, (red.) R. Jaros, P. Krajewski, M. Mackiewicz, Fundacja CBOS, Warszawa 2010.
111. Ostasz L., *Homo methodicus. Między filozofią, humanistyką i naukami ścisłymi*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 1999.
112. Paszta E., *Systemy zarządzania informacją i komunikacją w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2013.
113. Pauli U., *Inwestycje rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Perspektywa cyklu rozwoju organizacji i kapitału całkowitego*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2017.
114. Penc J., *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo „Placet”, Warszawa 1997.
115. Pens J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
116. Peters L.H., Hartke D.D., Pohlmann J.T., *Fiedler's Contingency of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter*, Psychological Bulletin, t. 97.
117. Pietrzak K., *Konsekwencje różnic w strukturze płci zespołów zadaniowych – rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi*, praca doktorska, Warszawa 2020;
118. Pigors P., *Leadership and domination among children*, Houghton Mifflin Company 1933.
119. *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, (red.) N. Grzenkiewicz, J. Kowalczyk, A. Kusak, Z. Podgórski, M. Ambroziak, Wydawnictwo naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
120. *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, (red.) S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011.
121. *Przywództwo edukacyjne. Zmiana paradygmatu*, (red.) G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.
122. Rak-Młynarska E., *Kapitały w przedsiębiorstwie sektora MSP. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Prawa w Bielsko-Białej, Bielsko-Biała 2016.
123. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2020*, PARP, Warszawa 2020.
124. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2021*, PARP, Warszawa 2021.
125. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022*, PARP, Warszawa 2022.
126. *Raport o stanie województwa za 2019 rok*, Załącznik 1 do Uchwały Zarządu Województwa Śląskiego
127. Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, WSiP, Warszawa 1977.
128. Robbinson S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
129. *Rocznik Statystyczny Województw 2020*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021.
130. *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, (red.) L. Golińska, B. Dudek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
131. Rokeach M., *Understanding Human Values: Individual and Societal*, The Free Press, New York, USA, NY 1979.
132. Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
133. *Rozwój przedsiębiorczości oraz sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, (red.) G. Gołębiowski, Warszawa 2014.
134. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
135. Simerson B.K., Venn M.L. *Menedżer jako lider*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
136. Slim W., *Defeat into Victory*, Cooper Square, New York 2000.
137. Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2005.
138. Stogdill R.M., *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. Free Press, New York 1974.
139. Stoner J.A.F, Freeman R.E., Gilbert D.R., JR., *Kierowanie*, wyd. II, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2011.
140. Stosik A., Leśniewska A., *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2015, nr 39, t. 3, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015.
141. Strauss A., Corbin J., *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2<sup>nd</sup> ed., Sage, Thousand Oaks 1998.
142. Strużycki M., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.

143. Sudol S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
144. Szczerba G., *Menadżer doskonały. Przywództwo*, Złote Myśli, Gliwice 2013.
145. Sztumski J., *Wstęp do metod i badań społecznych*, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 1995.
146. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2005.
147. Taylor P., *Developments in employment initiatives for an ageing workforce*, Dublin 2006.
148. Terelak J.F., *Psychologia menadżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999.
149. Thomasa, N. *Przywództwo według Johna Adaira*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
150. Trzebiński J., *Narracja jako sposób rozumienia świata*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne GWP, Gdańsk 2002.
151. Vroom V.H., Yetton P.W., *The new leadership: managing participation in organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ 1988.
152. Webb E.J., D.T. Campbell, Schwartz R.D., Sechrest L., *Unobtrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Sciences*, Rand McNally, Chicago 1966.
153. Weber M., *The theory of social and economic organization*, (T. Parsons, Trans.) Free Press, New York 1947.
154. Weber M., *Economics and society*, University of California Press, Berkley and Los Angeles, CA 1978.
155. Wielki J., *Wpływ rozwoju gospodarki elektronicznej na ewolucję form organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw*, Prace Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 2004.
156. Wiśniewska M. Z., *Kultura organizacyjna oraz kultury wzmacniające doskonalenie podmiotów opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Instytutu Naukowo-Wydawniczego „Spatium”, Radom 2021.
157. Yukl G., *Leadership in organizations*, 6<sup>th</sup> ed. Pearson Education, Upper Saddle River, NJ 2006.
158. Yukl G., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1998.
159. Yukl G., *Leadership in organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 2009.
160. Yukl G.A., *Leadership in organizations. Englewood Cliffs*, Prentice-Hall, New Jersey Inc 2002.
161. *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, (red.) J. Kisielnicki, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2003.
162. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski, PWN, Warszawa 2006.
163. Адаир Д., *Психология лидерства*, Эксмо, Москва 2005.

## Artykuły w wydawnictwach zwartych

1. Adamik A., Matejun M., *Istota i cechy organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania – teoria i ćwiczenia*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
2. Ambroziak M., *Klasyfikacja podmiotów gospodarczych*, [w:] *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, (red.) N. Grzenkowicz, J. Kowalczyk, A. Kusak, Z. Podgórski, M. Ambroziak, Wydawnictwo naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
3. Bass B.M., Avolio B.J., *Transformational leadership: A response to critiques*, [w:] *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (red.) M.M. Chemers, R. Ayman, Academic Press, San Diego, CA 1993.
4. Bass B.M., *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*, [w:] *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, (ed.) R.P. Vecchio, (2<sup>nd</sup> ed.), University of Notre Dame Press, Notre Dame 2007.
5. Bienkowska A., Brol M.W., *Zarządzanie przez kompetencje*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, (red.) M. Hopeja, Z. Kralas, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
6. Budrowska B., *Kobięcy sposób zarządzania i sprawowania władzy*, [w:] *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, (red.) A. Titkow, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.
7. Byłok F., *Wpływ czynników demograficznych na przemiany konsumpcji w Polsce*, [w:] *Demograficzne uwarunkowania rozwoju gospodarczego*, (red.) A. Rączaszek, Zeszyty naukowe wydzielone Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
8. Chałupczak M., Bugaj J., *Wyzwania zaangażowania organizacyjnego – wymiary modelu badawczego*, [w:] *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
9. Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, wyd. 3, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
10. Fleetwood S., *The ontology of organisation and management studies*, [w:] *Realism in action in management and organisation studies* (red.) S. Fleetwood, S. Ackroyd, Routledge, London 2004.
11. Gitling M., *Znaczenie przywództwa w organizacji*, [w:] *Biznes i zarządzanie a bezpieczeństwo w Polsce i na świecie*, (red.) L. Kerczewski, H.A. Kretek, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2018.
12. Harvey M., *Leadership and the human condition*, [w:] *The quest for a general theory of leadership*, (red.) G.R. Goethals, G.L.J. Sorenson, Northampton: Edgar Elgar, Cheltenham, 2006.
13. Hewson C., *Mixed Methods Research*, [w:] *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, ed. V. Jupp, SAGE Publications, London 2006.
14. Kaliszczak L., *Przywództwo w procesie kształtowania kreatywności i innowacyjności wobec imperatywu przedsiębiorczości*, [w:] *Człowiek w organizacji – teoria i praktyka*, (red.) P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
15. Koch H., *Betriebsgrosse*, [w:] T. Łuczka, *Pojęcie klasy średniej a kategoria małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, R. LVII, z. 3, 1995.
16. Kołodziej A., *Przywództwo*, [w:] *Człowiek w organizacji*, (red.) G. Biesok, J. Wyród-Wróbel, Warszawa 2018.
17. Koźmiński A.K., *Ujęcie systemowe*, [w:] *Współczesne teorie organizacji*, (red.) A.K. Koźmiński, PWN, Warszawa 1983.
18. Kuhnert K.W., *Transforming Leadership: Developing People Through Delegation*, [w:] *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, (eds.) B.M. Bass, B.J. Avolio, Sage, Thousand Oaks, CA 1994.
19. Kwiatkowski S.M., *Typologie przywództwa*, [w:] *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, (red.) S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, I. Nowosad, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
20. Lazányi K., *An Employer of My Liking*, [w:] *Volume of Management, Enterprise and Benchmarking in the 21<sup>st</sup> century* from Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, 2014.
21. Lifintsev D., Fleşeriu C., Wellbrock W., *A study of the attitude of generation Z to cross-cultural interaction*, [w:] McCrindle M., *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, 3<sup>rd</sup> ed., McCrindle Research, Bella Vista 2014.
22. Majczyk J., *Chcąc ukształtować lidera, a nie skutecznego menedżera*, [w:] *SEJ – Społeczeństwo, Edukacja, Język*, Półrocznik Wydziału Nauk Humanistycznych i Informatyki, Tom 14/1/2021.
23. Majka-Rostek D., *Pokolenie Y i jego wizerunki*, [w:] *O różnorodności kulturowej w monokulturowej Polsce*, (red.) P. Żuk, P. Żuk, Oficyna Naukowa, Warszawa 2014.

24. Michalak J.M., *Przywództwo edukacyjne w budowaniu potencjału szkoły*, [w:] Kwiatkowski M., Michalak J.M., *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010.
25. Misiaszek A., *Transfer metod tworzenia wiedzy, jako krok w stronę automatyzacji zarządzania wiedzą w dużych organizacjach*, [w:] *Knowledge – economy – society. Challenges and dilemmas of the changing economy*, (red.) R. Oczkowska, R. Seweryn, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018.
26. Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, wyd. 3, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
27. Oliński M., *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw na świecie*, [w:] *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, (red.) M. Zastempowski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016.
28. Orlińska-Gondor A., *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, (red.) L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
29. Pilch I., *Przydatność właściwości makiawelicznego lidera w kierowaniu ludźmi*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, (red.) L. Golińska, B. Dudek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
30. Rosing K., Rosenbusch N., Frese M., *Ambidextrous Leadership in the Innovation Process*, [w:] Gerybadze A., Hommel U., Reiners H.W., Thomaschewski D., *Editors Innovation and International Corporate Growth*, Springer Heidelberg Dordrecht London New York 2010.
31. Rossa M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie w kontekście specyfiki poszczególnych generacji*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach*, (red.) M. Lisiński, J. Dzieńdziora, Wydawnictwo Naukowe Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2016.
32. Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w UE*, [w:] *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, (red.) M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
33. Rubin H., *The Princessa. Machiavelli for Women*, Bloomsbury Publishing PLC, Nowy Jork 1997.
34. Siuda P., *Ankieta internetowa zalety i wady – rekapitulacja*, [w:] *Metody badań online*, (red.) P. Siuda, Gdańsk 2016.
35. Smith Ph.M., *Przywództwo*, [w:] *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, (red.) A.S.R. Manstead, M. Hewstone, Jacek Santorski & Co., Warszawa 1996.
36. Starida A., *Kultura organizacyjna*, [w:] *Organizacja i zarządzanie*, AE, Poznań 1991.
37. Such J., *Prawo naukowe (prawidłowość)*, [w:] *Filozofia i nauka. Zarys encyklopedyczny*, (red.) Z. Cackowski, J. Kmita, K. Szaniawski, P.J. Smoczyński, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1987.
38. Sułkowski Ł., *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, wyd. 3, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
39. Szara M., Klukow J., *Przywództwo jako element kultury organizacyjnej zespołów pielęgniarskich* [w:] *Inwestowanie w pielęgniarstwo i poszanowanie praw pielęgniarek – kontrowersje i wyzwania*, (red.) E. Kędra, E. Garwacka-Czachor, D. Milecka, P.J. Gurowiec, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Głogowie, Głogów 2022.
40. Szydło J., Widelska U., *Płeć jako determinanta zachowań przywódczych w organizacji*, [w:] *Człowiek w organizacji* (red.) I. Stańczyk, S. Twaróg, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, wyd. I, Kraków 2018.
41. Urbaniak B., Wieczorek I., *Zarządzanie wiekiem*, [w:] *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, (red.) B. Urbaniak, UNDP, Warszawa 2007.
42. Wójcik D., *Bariery rozwoju MSP w Polsce*, [w:] *Rocznik politologiczny. HOMO POLITICUS*, 11/2016, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.
43. Wrona M., *Rola przywództwa w działaniach przedsiębiorców społecznych*, [w:] *Ekonomia społeczna jako szansa na reintegrację społeczno-zawodową*, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Województwa Śląskiego, Katowice 2013.
44. Zaborniak M.B., *Przywództwo edukacyjne*, [w:] *Dyrektor szkoły w procesie zarządzania oświatą*, (red.) K. Gawroński, M. Kwiatkowski, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki specjalnej, Warszawa 2019.

## Artykuły w wydawnictwach ciągłych

1. Abbasi S.M., Hollman K.W., Hayes R.D., *Bad bosses and how not to be one*, „Information Management Journal” 2008, 42(1).
2. Al-Asfour A., *Strategies for leadership styles for multi-generational workforce*, Journal of Leadership, Accountability and Ethics 2014, 11(2).
3. Alvesson M., Spicer A., *Critical leadership studies: The case for critical performativity*, „Human Relations” 2012, 65(3).
4. Andrejczuk M., *Prekariat a „pokolenie Y” – Zjawisko prekaryjności młodych pracowników*, „Kultura i Rozwój” 2017, 2(3).
5. Aufegger L., Alabi M., Darzi A., Bicknell C., *Sharing leadership: Current attitudes, barriers and needs of clinical and non-clinical managers in UK's integrated care system*, „BMJ Leader” 2020, 4(3).
6. Avolio B.J., Waldman D.A., Yammarino F.J., *Leading in the 1990s: The four's of transformational leadership*, „Journal of European Industrial Training” 1993, 15.
7. Ayoko O.B., Chua E.L., *The Importance of Transformational Leadership Behaviors in Team Mental Model Similarity, Team Efficacy, and Intra-Team Conflict*, „Group and Organization Management” 2014, 39(5).
8. Babiak J., *Polish Managers' Leadership Styles: Developing and Validating the Managerial Styles of Leading Questionnaire*, „Polish Journal of Applied Psychology” 2014, 12(2).
9. Bajcar B., *Style kierowania polskich menedżerów – uwarunkowania organizacyjne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2015, 79.
10. Bakker A.B., Albrecht S.L., Leiter M.P., *Key questions regarding work engagement*, „Eur. J. Work. Organ. Psychol.” 2011, 20(1).
11. Bakker A.B., Demerouti E., *Job demands–resources theory: taking stock and looking forward*, „J. Occup. Health Psychol.” 2017, 22(3).
12. Bannay D.F., Hadi M.J., Amanah A.A., *The impact of inclusive leadership on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement*, „Problems and Perspectives in Management” 2020, 18(3).
13. Barling J., Slater F., Kelloway E.K., *Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study*, „Leadership & Organization Development Journal” 2000, 21(3).
14. Barnett R.C., Weidenfeller N.K., *Shared Leadership and Team Performance*, „Advances in Developing Human Resources” 2016, 18(3).
15. Bass B.M., Avolio B.J., *Developing transformational leadership: 1992 and beyond*, „J. Eur. Ind. Train.” 1990, 14(5).
16. Bedell K., Hunter S., Angie A., Vert A., *A historiometric examination of Machiavellianism and a new taxonomy of leadership*, „Journal of leadership and Organizational Studies” 2006, 12(4).
17. Behrendt P., Matz S., Goritz A.S., *An integrative model of leadership behavior*, „The Leadership Quarterly” 2017, 28(1).
18. Bencsik A., Horváth-Csikó G., Juhász T., *Y and Z Generations at Workplaces*, „Journal of Competitiveness” 2016, 8(3).
19. Bennis W., *Leadership: A beleaguered species?*, „Organizational Dynamic” 1976, 5(1).
20. Biełkowska J., *Poszukiwanie metod skutecznego motywowania pracowników*, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica” 2010, tom 234.
21. Biernacki M., *Oczekiwania zawodowe studentów rachunkowości z pokolenia Z*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin., Oeconomica” 2016, 327(83)2.
22. Boin A., Kuipers S., Overdijk W., *Leadership in times of crisis: A framework for assessment*, „International Review of Public Administration” 2013, 18(1).
23. Boukis A., Koritos C., Daunt L.L., Papastathopoulos A., *Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style*, „Tourism Management, Gadjah Mada International Journal of Business” 2020, 22(3), (September-December).
24. Brol J., Kosior M., *Kobiety styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne)*, „Kobieta i Biznes” 2004, nr 1–4.
25. Bugaj J., Sulyma A., *Problems in Defining Leadership – A Systematic Literature Review*, „Zesz. Nauk. UEK” 2022, 2(996).
26. Bugaj J., Witek A., *Rezyliencja jako element modelu kompetencji menedżera do zarządzania kryzysem*, „Kolegium Zarządzania i Finansów” 2022, Zeszyty Naukowe 184.



27. Bui T., Pham T., Phung X., Le C., Nguyen N., *Transformational leadership and employees' perception of supply chain integration and organizational performance: The case of textile industry in Vietnam*, „Uncertain Supply Chain Management” 2021, 9.
28. Caniels M.C.J., Semeijn J.H., Renders I.H.M., *Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work*, „Career Development International” 2018, 23(1).
29. Cassell C., Symon G., *Taking Qualitative Methods in Organization and Management Research Seriously*, „Qualitative Research in Organization and Management: At International Journal” 2006, 1(1).
30. Chaudhry A., Javed H., *Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation*, „International Journal of Business and Social Science”, 2012, 3(7).
31. Chmielewski W., *Specyfika przywództwa organizacyjnego – wzorzec dla przywódców politycznych?*, „Świat Idei i Polityki 2012, 11(13).
32. Chou S.Y., *Millennials in the workplace: A conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles*, „International Journal of Human Resource Studies” 2012, 2(2).
33. Conti J.A., O'Neil M., *Studying power: Qualitative methods and the global elite*. „Qualitative Research” 2007, 7.
34. Cross S.E., Madson L., *Models of The Self: Self-Construals and Gender*, „Psychological Bulletin” 1997, 122(1).
35. Cyran K., *Znaczenie kapitału ludzkiego w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, 343.
36. Czyczerska K., Ławnik A., Szlenk-Czyczerska E., *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z*, „Rozprawy Społeczne” 2020, t. 14, nr 3.
37. De Carvalho M., *An investigation of the role of communication in IT projects*, „International Journal of Operations & Production Management” 2013, 34(1).
38. De Vries R.E., Bakker-Pieper A., Oostenveld W., *Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes*, „J Bus Psychol” 2010, 25.
39. Deci E.I., Connell J.P., Ryan R.M., *Self-determination in a work organization*, „Journal of Applied Psychology” 1989, 74(4).
40. Deluga R.J., *American presidential Machiavellianism. Implications for charismatic leadership and rated performance*, „The Leadership Quarterly” 2001, 12.
41. Den Hartog D.N., House R.J., Hanges P.J., Ruiz-Quintanilla S.A., Dorfman P.W., *Culture Specific and Cross-culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?*, „Leadership Quarterly” 1999, 10(2).
42. Dhanhani A.A., Abdullah N.H., *The Impacts of Organizational Culture and Transformational Leadership Style on The Employee's Job Performance: A Case Study at UAE's Petrochemical Company*, „Journal of Human Resources Management Research” 2020, 2020(2020).
43. Ding L., Velicer W., Harlow L., *Effects of estimation methods, number of indicators per factor and improper solutions on structural equation modeling fit indices*, „Structural Equation Modeling” 1995, 2.
44. Dinh J.E., Lord R.G., Gardner W., Meuser J.D., Liden R.C., Hu J., *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*, „The Leadership Quarterly” 2014, 25.
45. Dirks K.T., Ferrin D.L., *Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice*, „Journal of Applied Psychology” 2002, 87.
46. Doligalski T., *Internet business models in the consumer market – a typological approach*, „Marketing i Rynek” 2018, 12.
47. Dolot A., *The characteristic of Generation Z, “e-mentor”* 2018, 2(74).
48. Domagalska-Grędyś M., *Wartości w pracy młodych pokoleń Y i Z*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2017, t. XIX, z. 2.
49. Domínguez Escrig E., Mallén Broch F.F., Chiva Gómez R., Lapiedra Alcamí R., *How does altruistic leader behavior foster radical innovation? The mediating effect of organizational learning capability*, „Leadership & Organization Development Journal” 2016, 37(8).
50. Drelich S., *Polityka jako „dobra robota”, czyli podstawy skutecznego przywództwa*, „Logos i ethos” 2019, 1(49).
51. Driver M., *The Lack of Power or the Power of Lack in Leadership as a Discursively Constructed Identity*, „Organization Studies” 2013, 34(3).

52. Eagly A.H., *Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving and Contradictions*, „Psychology of Women Quarterly” 2007, 31(1).
53. Eagly A.H., Johnson P.T., *Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis*, „Psychological Bulletin” 1990, 108(2).
54. Echeverria J., *Science, Technology, and Values. Towards an Axiological Analysis of Techno-scientific Activity*, „Technology in Society” 2003, 25.
55. Edwards G., Schedlitzki D., Turnbull S., Gill R., *Exploring power assumptions in the leadership and management debate*, „Leadership and Organization Development Journal” 2015, 36(3).
56. Elenkov D.S., Judge W., Wright P., *Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study*, „Strategic Management Journal” 2005, 26(7).
57. Flaskerud J.H., *Temperament and Personality: From Galen to DSM 5*, „Issues in Mental Health Nursing”, 2012, 33(9).
58. Fleishman E.A., Munford M.D., Zaccaro S.I., Levin K.Y., Korotkin A.L., Hein M.B., *Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation*, „Leadership Quarterly” 1991, 2(4).
59. Foldy G.E., Goldman L., Ospina S., *Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership*, „The Leadership Quarterly” 2008, 19.
60. Ford J., Ford L., Polin B., *Leadership in the Implementation of Change: Functions, Sources, and Requisite Variety*, „Journal of Change Management. Reframing Leadership and Organizational Practice” 2021, 21.
61. Ford J.D., Ford L.W., *Logics of identity, contradiction, and attraction in change*, „Academy of Management Review” 1994, 19.
62. Forsyth C., Mason B., *Shared leadership and group identification in healthcare: the leadership beliefs of clinicians working in interprofessional teams*, „J Interprof Care” 2017, 31(3).
63. Fu P.P., Yukl G., *Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China*, „Leadership Quarterly” 2000, 11.
64. Gadomska-Lila K., *Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i nie kierowniczej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty.” 2017, 3(45).
65. Gajda J., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, 491.
66. Garewicz J., *Pokolenie jako kategoria socjofilozoficzna*, „Studia Socjologiczne” 1983, 1.
67. Gemmill G., Oakley J., *Leadership: An Alienating Social Myth?*, „Human Relations” 2001, 45(2).
68. Gerstner C.R., Dzień D.V., *Metaanalizyczny przegląd teorii wymiany lider-członek: Koreluje i konstruuje zagadnienia*, „Journal of Applied Psychology” 1997, 82.
69. Gibson D.E., *Role models in career development: New directions for theory and research*, „J Vocat Behav” 2004, 65(1).
70. Giuseppe M., Scott M., Marcello A., Giacomo D.C., *Collaboration and Learning Processes in Value Co-Creation: A Destination Perspective*, „Journal of Travel Research” 2022.
71. Gourlay S., *Conceptualizing knowledge creation: A critique of Nonaka's theory*, „Journal of Management Studies”, 2006, 43.
72. Graebner M.E., Martin J.A., Roundy P.T., *Qualitative data: cooking without a recipe*, „Strategic Organization” 2012, 10(3).
73. Gros U., *Analiza systemu porozumienia się w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1993, 3.
74. Grzybowska W., *Rola przywództwa w procesie zarządzania zmianą*, „Academy of Management” 2021, 5(2).
75. Gumusluoglu L., Ilsev A., *Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation*, „Journal of Product Innovation Management” 2009, 26.
76. Günzel-Jensen F., Jain A.K., Kjeldsen A.M., *Distributed leadership in health care: the role of formal leadership styles and organizational efficacy*, „Leadership” 2016, 14.
77. Gwiaździeńska-Goraj M., Jezierska-Thöle A., *Modele rozwoju sektora usługowego małych miast w polskiej strefie przygranicznej z Niemcami i Rosją (Obwód Kaliningradzki)*, „Acta Univ. Lodx. Folia Geog. Soc.-Oecon.” 2013, 15.
78. Hamorl M., Cao J., Kotuncu B., *Why top young Managers are in a nonstop job hunt*, „Harvard Business Review”, October 2012.
79. Hamstra M.R.W., Yperen N.W.V., Wisse B., Sassenberg K., *Transformational and Transactional Leadership Styles and Followers' Regulatory Focus*, „Journal of Personnel Psychology” 2011, 10(4).
80. Harms P.D., Credé M., *Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2010, 17(1).

81. Haslam S.A., Steffens N.K., Peters K., Boyce R.A., Mallett C.J., Fransen K., *A social identity approach to leadership development; The 5R program*, „Journal of Personnel Psychology” 2017, 16(3).
82. Hater J.J., Bass B.M., *Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership*, „J. Appl. Psychol.” 1988, 73(4).
83. Hermann Ch.F., *Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1963, 8.
84. Hersey P., Blanchard K., *Life cycle theory of leadership*, „Training and Development Journal” 1969, 23.
85. Heyns E.P., Eldermire E.R.B., Howard H.A., *Unsubstantiated Conclusions: A Scoping Review on Generational Differences of Leadership in Academic Libraries*, „The Journal of Academic Librarianship” 2019, 45(5).
86. Hoch J.E., *Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity*, „Journal of Business and Psychology” 2013, 28(2).
87. Hołyst B., *Przywództwo w kontekście problematyki bezpieczeństwa*, „Roczniki pedagogiczne” 2019, 11(47), numer specjalny.
88. House R., Javidan M., Dorfman P., *Project GLOBE: an introduction*, „Applied Psychology: An International Review” 2001, 50(4).
89. House R.J., Aditya R.N., *The social scientific study of leadership: Quo vadis?* „Journal of Management” 1997, 23.
90. House R.J., Spangler W.D., Woycke J., *Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness*, „Administrative Science Quarterly” 1991, 36.
91. Howell J.M., Higgins C.A., *Champions of technological innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, 35.
92. Hoyt C.L., Murphy S.E., *Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership*, „The Leadership Quarterly” 2016, 27.
93. Huertas-Valdivia I., Gallego-Burín A.R., Lloréns-Montes F. J., *Effects of different leadership styles on hospitality workers*, *Tourism Management* 2019, 71.
94. Hughes D.J., Lee A., Tian A.W., Newman A., Legood A., *Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations*, „The Leadership Quarterly” 2018, 28.
95. Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97 nr kol. 1964.
96. Ibarra H., Ely R., Kolb D., *Kobiety na stanowiskach przywódczych. Niewidzialne bariery w drodze na szczyt*, „Harvard Business Review” 2014, luty.
97. Ivanova A., *Pozytywne przywództwo w polskich organizacjach*, „Edukacja ekonomistów i menedżerów” 2018, 1(47).
98. Jago A., *Leadership: Perspectives in Theory and Research*, „Management Science” 1982, 28(3), March.
99. Jasińska M., *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach” 2009, 83.
100. Javed B., Abdullah I., Zaffar M., Haque A., Rubab U., *Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment*, „Journal of Management & Organization” 2019, 25(4).
101. Javed B., Naqvi S.M.M.R., Khan A.K., Arjoon S., Tayyeb H.H., *Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety*, „Journal of Management & Organization” 2019, 25(1).
102. Jung D.I., Chow C., Wu A., *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings*, „The Leadership Quarterly” 2003, 14(4–5).
103. Jung H.S., Yoon H.H., *The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel*, „International Journal of Hospitality Management” 2012, 31(2).
104. Kaczmarczyk S., *Zalety i wady metod zbierania danych przez Internet w badaniach marketingowych*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej” 2018, Seria: Organizacja i Zarządzanie, Z. 129.
105. Karakas F., Sarigollu E., *The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger*, „Journal of Business Ethics” 2013, 113(4).
106. Kark R., Van Dijk D., Vashdi D.R., *Motivated or demotivated to be creative: The role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes*, „Applied Psychology: An International Review” 2018, 67.

107. Keegan A.E., Den Hartog D.H., *Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers*, „International Journal of Project Management” 2004, 22.
108. Khan H., Rehmat M., Butt T.H., Farooqi S., Asim J., *Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model*, „Future Business Journal” 2020, 6(40).
109. Kijewska A., *Oczekiwania i potrzeby przedstawicieli pokolenia Z względem wewnętrznych działań employer brandingowych w świecie badań własnych*, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne” 2021, 38.
110. Klein K., Ziegert J.C., Knight, A.P., Xiao Y., *Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams*, „Administrative Science Quarterly” 2006, 51(4).
111. Kłos M., *Zarządzanie różnorodnością a imperatyw zarządzaniu projektami*, „Zeszyty naukowe Politechniki Łódzkiej” 2013, nr 1146, Seria „Organizacja i Zarządzanie”, nr 51.
112. Konstanty E., *Przedsiębiorstwa i mikroprzedsiębiorstwa w Polsce – charakterystyka i analiza funkcjonowania sektora MMSP na rynku krajowym*, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy” 2016, t. 2
113. Kotterman J., *Leadership vs Management: What’s the difference?*, „Journal for Quality & Participation” 2006, 29(2).
114. Kraczkla M., *Kobiety a męski styl kierowania w kontekście różnic osobowościowych*, „Przegląd Organizacji” 2017, 9(932).
115. Krause D.E., *Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation*, „The Leadership Quarterly” 2004, 15(1).
116. Krok E., *Spoleczne i ekonomiczne korzyści z zarządzania wiekiem*, „Przegląd organizacji” 2017, 1(924).
117. Kuczerska D., Smolağ K., *Oferty pracy a oczekiwania potencjalnych pracowników z pokolenia Y i Z*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, 31.
118. Kulesza M., *Perspektywy sieciowej współpracy przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2017, 19.
119. Lado A.A., Wilson M.C., *Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective*, „Academy of Management Review” 1994, 19.
120. Laureani A., Antony J., *Leadership – a critical success factor for the effective implementation of Lean Six Sigma*, „Total Quality Management and Business Excellence” 2018, 29(5–6).
121. Lazányi K., *What makes a start-up successful? – Small business ventures in focus*, “On-line Journal Modelling the New Europe” 2015, 16.
122. Lekhanya L.M., *Leadership and corporate governance of small and medium enterprises (SMES) in south Africa: Public perceptions*, „Corporate Ownership and Control” 2015, 12(3).
123. Linderman K., Schoeder R.G., Sanders J., *A Knowledge Framework Underlying Process Management*, „Decision Sciences” 2010, 41(4).
124. Lisowska E., *Style zarządzania polskich kobiet menedżerów (w świetle wyników badania ankietowego)*, „International Journal of Management and Economics” 2000, 8.
125. Majeed N., Ramaya T., Mustamil N., Nazri M., Jamshed. S., *Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Modeling Emotional Intelligence as Mediator*, „Management and Marketing. Challenges for the Knowledge Society” 2017, 12(4).
126. Matzler K., Schwarz E., Deutinger N., Harms R., *Relationship between transformational leadership. Product innovation and performance in SMEs*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship” 2008, 21(2).
127. McColl-Kennedy J., Anderson R.D., *Impact of leadership style and emotions on subordinate performance*, „Leadership Quarterly” 2002, 13.
128. McCrindle M., Wolfinger E., *Generations defined*, „Ethos” 2010, 18(1).
129. Meeks M., Williams F., Knotts T., James K., *Deep vs surface learning: an empirical test of generational differences*, „Int. J. Educ. Res.” 2013, 1(8).
130. Meindl J.R., *Invited Reaction: Enabling Visionary Leadership*, „Human recourse Development Quartely” 1998, 9(1).
131. Merriam S. B., Tisdell E. J. *Qualitative research: a guide to design and implementation*, John Wiley, San Francisco, CA 2016; R. Mikecz, *Interviewing elites: Addressing methodological issues*, „Qualitative Inquiry” 2012, 18.
132. Meuser J.D., Gardner W.L., Dinh J.E., Hu J., Liden R.C., Lord R.G., *A Network Analysis of Leadership Theory: The Infancy of Integration*, „Journal of Management” 2016, 42(5).
133. Mitchell T.R., Scott W.G., *Leadership failures, the distrusting public, and prospects of the administrative state*, „Public Administration Review” 1987, 47(6).

134. Mockało Z., *Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników*, „Bezpieczeństwo pracy” 2011, 01/2011.
135. Morgan D.L., *Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research*, „Qualitative Health Research” 1998, 8(3).
136. Mumford M.D., Connelly M.S., *Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains*, „The Leadership Quarterly” 1991, 24(4).
137. Munir H., Iqbal M.Z., *A Study of Relationship between Leadership Styles of Principals and Job Satisfaction of Teachers in Colleges for Women*, „Bulletin of Education and Research” 2018, 40(2), August.
138. Musinszki Z., Vallasek M., Mélypataki G., Csolák E.H., Lipták K., *Workaholism and A New Generation – Labour Market Survey Among Hungarian and Romanian Youth*, „Heavy Work Investment: A Good or Bad Phenomenon?” 2020, 22(14) numer specjalny.
139. Nadler D., Tushman M., *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*, „California Management Review” 1990, 32(2).
140. Newman A., Tse H.H.M., Schwarz G., Nielsen I., *The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership*, „Journal of Business Research” 2018, 89.
141. Nguyen H.M., Mai L.T., Huynh T.L., *The Role of Transformational Leadership toward Work Performance through Intrinsic Motivation: A Study in the Pharmaceutical Field in Vietnam*, „Journal of Asian Finance, Economics and Business” 2019, 6(4).
142. Niechoda L., *Płeć a kompetencje menedżerskie w opinii podwładnych*, „Kobieta i Biznes / Women and Business” 2019, 1–4.
143. Nikonowicz A., Panasewicz, K., Połocka M., *Pokolenie Y – wartości i oczekiwania wobec pracy i pracodawcy*, Akademia Zarządzania 2019, 3(1).
144. Oleaszewska-Porzycka I., *Problematyka stylów przywództwa zarządzania w kontekście funkcjonowania instytucji bibliotecznych. Definicje i klasyfikacje*, „Zarządzanie Biblioteką” 2015, 1(7).
145. Olechnowicz-Czubińska M., *Style kierowania menedżerów na przykładzie firmy pożyczkowej Partner Pożyczki Sp. z o.o.*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2014, 62.
146. Paais M., Pattiruhu J.R., *Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*, „Journal of Asian Finance, Economics and Business” 2020, 7(8).
147. Palinkas L.A., Horwitz S.M., Green C.A., Wisdom J.P., Duan N., Hoagwood K., *Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research*, „Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research” 2015, 42(5).
148. Parry E., Urwin P., *The Evidence Base for Generational Differences: Where Do We Go from Here?*, „Work, Aging and Retirement” 2017, 3(2).
149. Parry K.W., *Grounded theory and social process: A new direction for leadership research*, „The Leadership Quarterly” 1998, 9(1).
150. Paszkowski J., *Zarządzanie zmianą – rozbieżności w teorii i praktyce*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2016, 12(7).
151. Paulsen N., Callan V.J., Ayoko O., Saunders D., *Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change*, „Journal of Organizational Change Management” 2013, 26.
152. Pawar B.S., Eastman K.K., *The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination*, „Academy of Management Review” 1997, 22.
153. Pearson C.M., Clair J.A., *Reframing crisis management*, „Academy of Management Review” 1998, 23.
154. Pęciłło M., *Przywództwo jako podstawowy proces w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*, „Bezpieczeństwo pracy. Nauka i Praktyka” 2022, 10/2022.
155. Pederzini G.D.A., *Realistic egocentrism: caring leadership through an evolutionary lens*, „Culture and organization” 2020, 26(5–6).
156. Pieterse A.N., Knippenberg D.V., Schippers M., Stam D., *Transformational and transactional leadership and innovative behaviour: the moderating role of psychological empowerment*, „Journal of Organisational Behaviour” 2010, 31.
157. Pietkiewicz I., *Praktyczny przewodnik interpretacyjnej analizy fenomenologicznej w badaniach jakościowych w psychologii*, „Czasopismo Psychologiczne” 2012, 18(2).
158. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Moorman R.H., R. Fetter, *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*, „The Leadership Quarterly” 1990, 1(2).

159. Popa B., *The Relationship Between Leadership Effectiveness And Organizational Performance*, „Business Journal of Defense Resources Management” 2012, 1(3).
160. Poręba K., *Czas pokoleń. Pokolenia literackie i tożsamość ponowoczesna*, „Śląskie Studia Polonistyczne” 2019, 1(13).
161. Qu S., Dumey J., *The qualitative research interview*, „Qualitative Research in Accounting & Management” 2011, 8(3).
162. Radlińska K., *Pandemia COVID-19 implikacje dla polskiego rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych” 2020, 24/2020.
163. Rafferty A.E., Griffin M.A., *Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions*, „Leadersh. Q.” 2004, 15(3).
164. Rahman W., Nas Z., *Employee development and turnover intention: theory validation*, „European Journal of Training and Developmen” 2013, 37(6).
165. Rakowska A., *Kryzysowe przywództwo, czyli kompetencje menedżerskie niezbędne w trudnych czasach*, „Organizacja i Zarządzanie” 2011, 2(14).
166. Rogowska P., *Kompetencje zarządcze menedżera Teorii ograniczeń*, „Academy of Management” 2021, 5(3).
167. Rubin H., *The Princessa. Machiavelli for Women*, Nowy Jork 1997.
168. Salahuddin M., *Generational differences impact on leadership style and organizational success*, „Journal of Diversity Management” 2010, 5(2).
169. Samul J., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., *Postrzeganie kariery zawodowej na tle innych wartości. Młodzi na rynku pracy*, „Zarządzanie Zasobami ludzkimi” 2018, 1(120).
170. Sarin S., O'Connor G.C., *First among Equals: The Effect of Team Leader Characteristics on the Internal Dynamics of Cross-Functional Product Development Teams*, „Journal Product Innovation Management” 2009, 26.
171. Sauer S.J., *Dlaczego menedżerowie z krótkim stażem powinni stosować ręczne sterowanie*, „Harward Business Review Polska” 2012, październik.
172. Schenarts P.J., *Now Arriving: Surgical Trainees from Generation Z*, „J. Surg. Educ.” 2020, 77(2).
173. Seemiller C., Grace M., *Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students*, „Sage Journals” 2017, 22(3).
174. Sikorski J., *Wiedza jako fundament skutecznego konkurowania w gospodarce rynkowej*, „NE” 2018, tom. 28/2018.
175. Singh A., *Challenges and issues of generation Z*, „IOSR Journal of Business and Management” 2014, 16(7).
176. Smith B.N., Montagno R.V., Kuzmenko T.N., *Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2004, 10.
177. Smolarek M., *Wybrane aspekty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, 3.
178. Springer A., Bernaciak A., Walkowiak K., *Diagnoza stylów przewodzenia wielkopolskich burmistrzów – z wykorzystaniem kwestionariusza MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, 1(47).
179. Stone A.G., Russell R.F., K. Patterson, *Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus Leadership*, „Organ. Dev. J.” 2004, 25(4).
180. Storseth F., *Maintaining work motivation during organizational hange*, „International Journal of Human Resource Development Management” 2004, 4(3).
181. Sturdy A., Grey C., *Beneath and beyond organisational change management: exploring alternatives*, „Organisation” 2003, 10(4).
182. Sułkowski Ł., *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Współczesne zarządzanie/Contemporary Management Quarterly 2013, 2.
183. Sulyma A., *Klasyfikacja barier komunikacyjnych z pokoleniem Z w miejscu pracy*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2022, Zeszyt 17, nr 2 (kwiecień-czerwiec).
184. Suong H.T.T., Thanh D.D., Dao T.U., *The Impact of Leadership Styles on the Engagement of Cadres, Lecturers and Staff at Public Universities – Evidence from Vietnam*, „Journal of Asian Finance, Economics and Business” 2019, 6(1).
185. Szopiński W., Grzybek M., *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości na terenie gmin miejsko-wiejskich*, „Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych” 2018, 1.
186. Szyjewski Z., Szyjewski G., *Wiarygodność metod badawczych*, „Informatyka Ekonomiczna” 2017, 2(44).
187. Tannenbaum R., Schmodt W.H., *How to Choose a Leadership Pattern*, „Harvard Business Review” 1973, 51, maj–czerwiec, nr 3.

188. Teo W.L, Lee M., Lim W.-S., *The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2017, 25(3).
189. Thanh T., Doan T., Cam L., Nguyen T., Dan T., Nguyen N., *Emotional Intelligence and Project Success*, „The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment” 2008, 7(3).
190. Thompson G., Glasø L., *Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach*, „Leadership & Organization Development Journal” 2018, 39(5).
191. Thompson G., Vecchio R.P., *Situational leadership theory: A test of three versions*, „The Leadership Quarterly” 2009, 20(5), October.
192. Torrance D., Humes W., *The shifting discourses of educational leadership: International trends and Scotland’s response*, „Educational Management Administration & Leadership” 2015, 43(5).
193. Tsoukas H., *The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach*, „Strategic Management Journal” 1996, 17.
194. Urbański M., *Podobieństwa i różnice na wybranych rynkach pracy dla cudzoziemców*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” 2022, 45(2022).
195. Urick M.L., Hollensbe E.C., Fairhurst G.T., *Differences in understanding generation in the workforce*, „Journal of Intergenerational Relationships” 2017, 15(3).
196. Wajdi M.B.N., *The Differences Between Management And Leadership*, „Sinergi” 2017, 7(2).
197. Walczak W., *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, „E-mentor” 2011, 1(38).
198. Walford G., *Classification and Framing of Interviews in Ethnographic Interviewing*, „Ethnography and Education” 2007, 2(2).
199. Wang B., Qian J., Ou R., Huang C., Xu B., Xia Y., *Transformational leadership and employees’ feedback seeking: the mediating role of trust in leader*, „Soc. Behav. Personal. Int. J.” 2016, 44(7).
200. Wilk A., Lewicka D., Karp-Zawlik P., Pec M., *Percepcja uwarunkowań karier kobiet menedżerów średniego szczebla*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia” 2020, 54(4).
201. Wiorogórska Z., *Teoria ugruntowana i jej wybrane zastosowania w badaniach z zakresu informacji naukowej i bibliotekoznawstwa*, „Przegląd biblioteczny” 2012, Z. 1.
202. Yang H.-C., Kim Y.-E., *The Effects of Corporate Social Responsibility on Job Performance: Moderating Effects of Authentic Leadership and Meaningfulness of Work*, „Journal of Asian Finance, Economics and Business” 2018, 5(3).
203. Yang L.-R., Huang C.-F., Wu K.-S., *The association among project manager's leadership style, teamwork and project success*, „International Journal of Project Management” 2011, 29(3).
204. Yuch C.A., Steudel H.J., *Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods*, „Organizational Research Methods” 2003, 6(4).
205. Yukl G., *Effective leadership behaviour: What we know and what questions need more attention*, „Academy of Management” Perspectives” 2012, 4(4).
206. Zajkowska M., *Wyzwania współczesnego przywództwa w otoczeniu zmian*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 661 „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, 73.
207. Zaleznik A., *Managers and Leaders: Are They Different?*, „Harvard Business Review”, March/April 1992.
208. Zaleznik A., *Managers and Leaders: Are They Different?*, „Harvard Business Review”, May/June 1977.
209. Żalezo M., *Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, 2(6).
210. Załoga W., Ciekankowski Z., Nowicka J., *Pozycja menedżera w organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2018, 13(4).
211. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Pokolenie “Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, 350.
212. Zawawi N.F.M., Wahab S.A., Al-Mamun A., Yaacob A.S., Kumar N., Fazal S.A., *Defining the Concept of Innovation and Firm Innovativeness: A Critical Analysis from Resource-Based View Perspective*, „International Journal of Business and Management” 2016, 11(6).
213. Ziębicki B., *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica 2010, 234.
214. Zielińska M., Szaban D., *Metodologiczne problemy w badaniach pokoleń. Wybrane zagadnienia*, „Rocznik lubuski” 2011, t. 37, cz. 2.
215. Żuchowski I., *Relacje z podwładnymi, style kierowania a postawy przedsiębiorcze menedżerów*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, 51/3.

216. Żukowski P., Galla R., *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, „Problemy Profesjologii” 2009, 1, Uniwersytet Zielonogórski, Polskie Towarzystwo Profesjologiczne. Muzeum Historii Polski.
217. Мороз В.П., *Лідерство як наукова проблема*, „Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка” 2019, 1(324), ч. I.



## Netografia

1. <http://bbc.uw.edu.pl/Content/20/15.pdf> [dostęp: 10.07.2022].
2. [http://experts.randstadusa.com/hubfs/Randstad\\_GenZ\\_Millennials\\_Collide\\_Report.pdf](http://experts.randstadusa.com/hubfs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf) [dostęp: 13.09.2017].
3. <http://nop.ciop.pl/M5-1/m5-1-4.htm> [dostęp: 21.07.2022].
4. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/firma-roznorodnosc/> [dostęp: 29.09.2020].
5. <http://rbomba.pl/archives/102> [dostęp: 21.08.2022].
6. <http://www.ep.liu.se/ecp/026/076/ecp0726076.pdf> [dostęp: 12.02.2021].
7. <http://www.okti.pl/zarzadzanie/kluczowe-trendy-w-rozwoju-przywodztwa> [dostęp: 1.12.2019].
8. <https://admonkey.pl/rozwoj-ehandlu-ponad-20-wiecej-sklepow-internetowych-w-2020/> [dostęp: 24.08.2022].
9. <https://aleo.com/pl/infografiki/dane-firm-z-woj-slaskiego> [dostęp: 07.02.2021].
10. <https://aleo.com/pl/infografiki/dane-firm-z-woj-slaskiego> [dostęp: 07.02.2021].
11. [https://archiwum-bip.slaskie.pl/STRATEGIA/strat\\_L.pdf](https://archiwum-bip.slaskie.pl/STRATEGIA/strat_L.pdf) [dostęp: 6.01.2023].
12. [https://bip.pupgdynia.pl/fck\\_pliki/files/Projekty/POKL/Rekomendacje/Wstepne%20standardy%20zarzadzania%20wiekiem.pdf](https://bip.pupgdynia.pl/fck_pliki/files/Projekty/POKL/Rekomendacje/Wstepne%20standardy%20zarzadzania%20wiekiem.pdf) [dostęp: 13.06.2021].
13. [https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/19179/2/Full Text.pdf](https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/19179/2/Full%20Text.pdf) [dostęp: 10.07.2022].
14. <https://energia.rp.pl/wegiel/art17034591-polska-13-na-swiecie-w-produkcji-energii-z-wegla> [dostęp: 26.08.2022].
15. [https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82\\_w%C5%82asny](https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82_w%C5%82asny) [dostęp: 26.08.2022].
16. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Przedsi%C4%99biorstwo> [dostęp: 26.08.2022].
17. [https://pl.wikipedia.org/wiki/Warto%C5%9B%C4%87\\_\(filozofia\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Warto%C5%9B%C4%87_(filozofia)) [dostęp: 22.08.2022].
18. <https://policymcommons.net/artifacts/1836145/a-guide-to-good-practice-in-age-management/2578997/> [dostęp: 19.08.2022].
19. <https://radiokierowcow.pl/artykul/2528846> [dostęp: 24.08.2022].
20. <https://rig.katowice.pl/katowicka-specjalna-stefa-ekonomiczna-konczy-rok-z-sukcesami-pozostajac-liderem-wsrod-specjalnych-stref-ekonomicznych-w-polsce/> [dostęp: 6.02.2023].
21. <https://royalsocietypublishing.org/doi/epdf/10.1098/rstb.2017.0254> [dostęp: 25.06.2022].
22. [https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/157568/tokarska\\_tozsamosc\\_narracyjna\\_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/157568/tokarska_tozsamosc_narracyjna_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [dostęp: 31.07.2022].
23. <https://sjp.pwn.pl/sjp/rozwoj;2517638.html> [dostęp: 29.09.2020].
24. <https://sjp.pwn.pl/sjp/wartosc;2534732.html> [dostęp: 17.08.2020].
25. <https://sjp.pwn.pl/slowniki/skuteczno%C5%9B%C4%87.html> [dostęp: 06.08.2022].
26. <https://sjp.pwn.pl/slowniki/styl.html> [dostęp: 22.07.2022].
27. <https://sjp.pwn.pl/slowniki/styl.html> [dostęp: 26.02.2021].
28. <https://slideplayer.com/slide/10415959/> [dostęp: 14.09.2022].
29. <https://srk-odzysk.kig.pl/wp-content/uploads/Analiza-sposob%C3%B3w-uczenia-si%C4%99-doros%C5%82ych.pdf> [dostęp: 23.08.2022].
30. [https://wskaznikihp.pl/biblioteka/kiedy\\_rotacja\\_personelu\\_zaczyna\\_byc\\_problemem\\_\\_085d0241](https://wskaznikihp.pl/biblioteka/kiedy_rotacja_personelu_zaczyna_byc_problemem__085d0241) [dostęp: 21.11.2022].
31. <https://www.doskonaleniewsieci.pl/Upload/Materia%C5%82y%20szkoleniowe%20-%20FRDL/pomorskie/Za%C5%82%C4%85czniki%20-%20Scenariusz%204/Test%20Blancharda.pdf> [dostęp: 14.04.2021].
32. <https://www.menedzer-produkcji.pl/artykul/kryzys-przywodztwa-przywodztwo-w-kryzysie-o-leadershipie-w-sytuacjach-trudnych> [dostęp: 7.03.2021].
33. <https://www.money.pl/gospodarka/wiceminister-podal-ilu-ukraincow-legalnie-pracuje-w-polsce-6799647959956448a.html> [dostęp: 21.08.2022].
34. <https://www.naukowiec.org/dobor.html> [dostęp: 26.07.2021].
35. <https://www.parp.gov.pl/attachments/article/82282/20%20lipca%20info%20prasowe%20raport%20o%20stanie%20sektora%20M%C5%9AP.pdf> [dostęp: 24.08.2022].
36. <https://www.pwc.pl/pl/pdf/polski-mikro-maly-sredni-biznes-w-obliczu-pandemii.pdf> [dostęp: 24.08.2022].
37. <https://www.rp.pl/handel/art559191-pandemiczne-rekordy-sklepow-internetowych> [dostęp: 24.08.2022].
38. [https://www.slaskie.pl/content/1255609247\\_2009-10-15](https://www.slaskie.pl/content/1255609247_2009-10-15) [dostęp: 27.08.2022].
39. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/milleniarsi-widza-w-pandemii-szansę.html> [dostęp: 18.02.2021].

## Wykaz tabel

Tabela 1. Definicje przywództwa.....	13
Tabela 2. Paradygmaty przywództwa .....	17
Tabela 3. Dyskursy przywództwa – przegląd historyczny .....	21
Tabela 4. Różnice kompetencji i podejścia między menedżerem, liderem a przywódcą.....	25
Tabela 5. Wybrane klasyczne i współczesne koncepcje stylów przywództwa .....	36
Tabela 6. Czynniki sytuacyjne modelu F. Fiedlera .....	44
Tabela 7. Style przywództwa lidera a etap dojrzałości zwolennika .....	47
Tabela 8. Cechy przywódcze.....	55
Tabela 9. Pokolenia w miejscu pracy – linia czasowa .....	61
Tabela 10. Potrzeby pokolenia Y i pokolenia Z .....	74
Tabela 11. Oczekiwania liderów pokolenia Y i pokolenia Z .....	75
Tabela 12. Różnice wartości między pokoleniem Y a pokoleniem Z w kontekście pracy zawodowej.....	76
Tabela 13. Czynniki zróżnicowania pracowników w organizacji .....	80
Tabela 14. Hierarchia celów w przedsiębiorstwie.....	83
Tabela 15. Definicja przedsiębiorstw .....	84
Tabela 16. Największe miasta województwa śląskiego .....	99
Tabela 17. Przedsiębiorstwa węglowe województwa śląskiego .....	100
Tabela 18. Zespół Parków Krajobrazowych województwa śląskiego .....	101
Tabela 19. Uwarunkowania działalności i rozwoju MŚP .....	104
Tabela 20. Metody i narzędzia badawcze wykorzystane w pracy doktorskiej.....	114
Tabela 21. Klasyfikacja wywiadów .....	117
Tabela 22. Inspiracje do opracowania kwestionariusza ankiety własnej .....	121
Tabela 23. Determinanty wyboru pozycji lidera w organizacji.....	126
Tabela 24. Źródła władzy .....	127
Tabela 25. Uczestnicy indywidualnych wywiadów pogłębionych .....	130
Tabela 26. Charakterystyka próby badawczej właściwych badań jakościowych.....	132
Tabela 27. Wiek i płeć respondentów .....	133
Tabela 28. Liczba pracowników zatrudnionych w badanych organizacjach .....	134
Tabela 29. Branże, w których funkcjonowały organizacje .....	134
Tabela 30. Rozkład wykształcenia respondentów.....	135
Tabela 31. Staż pracy osób zajmujących stanowiska kierownicze .....	136
Tabela 32. Poziomy, na których osoby badane pełniły funkcje kierownicze.....	137
Tabela 33. Wielkości zespołów kierowanych przez osoby badane.....	138
Tabela 34. Założone i realizowane czynności badawcze w ramach projektu badawczego.....	138
Tabela 35. Zakres badań w danych liczbowych .....	139
Tabela 36. Wykaz stanowisk zajmowanych przez respondentów.....	141
Tabela 37. Podsumowanie wskazujące na preferowane style przywództwa przyjęte przez młodych liderów .....	144
Tabela 38. Sposób reagowania na trudności podwładnych w wykonywaniu zadania – macierz modelowa .....	146
Tabela 39. Cechy skutecznego lidera – macierz modelowa.....	148
Tabela 40. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od wieku osób badanych .....	151
Tabela 41. Przynależność do wyodrębnionych skupień w grupie kobiet i w grupie mężczyzn .....	152
Tabela 42. Średnie wartości nasilenia stylów przywództwa w grupie kobiet i grupie mężczyzn .....	153
Tabela 43. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od stażu na stanowisku kierowniczym .....	154
Tabela 44. Współczynniki korelacji pomiędzy stażem pracy na stanowisku kierowniczym a nasileniem poszczególnych stylów kierowania.....	154
Tabela 45. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od szczebla zarządzania.....	155

Tabela 46. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od liczby podwładnych osób badanych.....	157
Tabela 47. Aspiracje zawodowe osób badanych.....	158
Tabela 48. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od poziomu aspiracji osób badanych .....	158
Tabela 49. Wartości współczynników korelacji pomiędzy poziomem aspiracji osób badanych a nasileniem poszczególnych stylów przywództwa.....	160
Tabela 50. Determinanty wyboru stylu przywództwa .....	161
Tabela 51. Rozkład przynależności do wyodrębnionych skupień stylów przywództwa .....	162
Tabela 52. Źródła władzy.....	163
Tabela 53. Rozkład przynależności do wyodrębnionych skupień stylów przywództwa w zależności od wskazywanych źródeł władzy .....	164
Tabela 54. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od poziomu wykształcenia osób badanych.....	165
Tabela 55. Tabela zachowań liderów i zwolenników w modelu stylu liderów MAST .....	169

## Wykaz rysunków

Rysunek 1. Czynniki wewnętrzne skłaniające osobę do stania się liderem .....	24
Rysunek 2. Sprawowanie przywództwa na różnych poziomach organizacyjnych .....	28
Rysunek 3. Koncepcja stylów przywództwa R. Tannenbaum i Wh. Schmidt .....	40
Rysunek 4. Wpływ natężenia sytuacji na efektywność działania .....	42
Rysunek 5. Model stylu przywództwa sytuacyjnego .....	46
Rysunek 6. Czynniki wpływające na wybór stylu przywództwa .....	54
Rysunek 7. Determinanty wyboru stylu liderów .....	56
Rysunek 8. Klasyfikacja przedsiębiorstw według P. Druckera.....	85
Rysunek 9. Funkcje gospodarcze MŚP .....	87
Rysunek 10. Rodzaje przedsiębiorstw.....	92
Rysunek 11. Typologia współczesnych przedsiębiorstw .....	94
Rysunek 12. Stan udziału przedsiębiorstw w poszczególnych branżach .....	96
Rysunek 13. Etapy procedury badawczej.....	109
Rysunek 14. Konceptualny model badawczy.....	111
Rysunek 15. Etapy przeprowadzonych badań.....	128
Rysunek 16. Średnie wartości wystandaryzowanych wyników nasilenia stylów przywództwa w wyodrębnionych skupieniach .....	150
Rysunek 17. Model stylu przywództwa MAST .....	171

## Wykaz wykresów

Wykres 1. Zróżnicowanie pokoleniowe a percepcja roli pracy i kariery zawodowej (w %).....	67
Wykres 2. Stan sektora przedsiębiorstw w Polsce (2019 r.) .....	90
Wykres 3. Uwarunkowania rozwoju polskiej przedsiębiorczości na tle przedsiębiorczości europejskiej (2019 r.) .....	98
Wykres 4. MŚP województwa śląskiego wpisane do rejestru REGON.....	102
Wykres 5. Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w latach 2009–2019 (tys.).....	103
Wykres 6. Podejścia metodologiczne w badaniach nad przywództwem w latach 2010–2020.	108
Wykres 7. Sposób reagowania na trudności podwładnych w wykonywaniu zadania – wykres osypiska.....	145
Wykres 8. Cechy skutecznego lidera – wykres osypiska.....	147
Wykres 9. Średnie wartości nasilenia stylu autokratycznego w grupie kobiet i w grupie mężczyzn.....	153
Wykres 10. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od szczebla zarządzania .....	156
Wykres 11. Przynależność do wyodrębnionych skupień w zależności od poziomu aspiracji osób badanych .....	160

# Załączniki

## Załącznik 1. Kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego

### Kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego pt. „Indywidualny styl przewodzenia zespołom”

Nazywam się Alla Sulyma. Jestem doktorantką studiów interdyscyplinarnych na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB. W ramach badań empirycznych podejmuję próbę identyfikacji stylów przywództwa młodych liderów MŚP województwa śląskiego oraz czynników determinujących wybór stylu przywództwa stosowanego na co dzień w organizacjach.

Data wywiadu: \_\_\_\_\_  
Imię i nazwisko osoby udzielającej wywiad: \_\_\_\_\_

Proszę podać swoje imię i nazwisko, miejsce pracy oraz stanowisko.

#### PYTANIA DO WYWIADU

1. Jak Pan/Pani określa siebie w obecnym miejscu pracy? \_\_\_\_\_  
Kierownik, lider czy przywódca? \_\_\_\_\_  
Co Pan/Pani rozumie pod określeniem kierownik/lider/przywódca? \_\_\_\_\_

2. Czy jest Pan/Pani zadowolony/-na z pełnienia tej roli, czyli bycia kierownikiem/liderem/przywódcą?

3. Jak się stało, że jest Pan/Pani kierownikiem zespołu? \_\_\_\_\_  
To jest przypadek czy celowe działania? \_\_\_\_\_  
Co było początkiem Pana/Pani kariery kierowniczej? \_\_\_\_\_

4. Co ukształtowało Pana/Panią jako lidera/przywódcę?

Wzorce zewnętrzne	Zworce wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"><li>- wzorce rodzinne np. rodzic/bliski krewny, który jest i/lub był szefem odnoszącym sukcesy,</li><li>- uznanie ze strony moich przełożonych i/lub przykład z miejsca zatrudnienia,</li><li>- udokumentowane źródła np. literatura, filmy, biografie postaci znanych,</li><li>- wykształcenie formalne np. kierunek studiów i formalny program kształcenia, w tym realizowane kursy,</li><li>- wzorce z otoczenia np. autorytet znajomych,</li><li>- źródła internetowe oraz media społecznościowe np. filmiki na YouTube, kanały konsultantów profesjonalnych i amatorów jako nieformalne kształcenie i zainteresowania,</li><li>- współczesne ikony zarządzania,</li><li>- inne (jakie: .....)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- własne potrzeby rozwojowe i ambicje,</li><li>- potrzeba samorealizacji</li><li>- inne (jakie: .....)</li></ul>

5. Czym dla Pana/Pani jest przywództwo? \_\_\_\_\_

6. Jaki styl przywództwa sprawdził się w Pana/Pani praktyce?<sup>527</sup> \_\_\_\_\_

7. Jaki styl przywództwa Pan/Pani stosuje na co dzień w organizacji? \_\_\_\_\_

Czy Pan/Pani jest zadowolony/-na z efektywności przyjętego stylu? \_\_\_\_\_

Czy czasami się zdarza, że Pan/Pani zmienia styl przywództwa? W jakich sytuacjach to się zdarza?

<sup>527</sup> Osobom badanym do pytania 6. proponowano Załącznik zawierający informacje o stylach przywództwa według K. Blancharda i P. Hersey'a. Odpowiedzi współ rozmówców mogły opierać się o te informacje.

8. Co dla Pana/Pani jest priorytetem w organizacji? \_\_\_\_\_  
(np. wynik finansowy, solidna realizacja zadań, efektywna współpraca, dobra atmosfera oraz dobre relacje w zespole i z zespołem?)

9. W jakim stopniu to, co Pan/Pani robi w organizacji jest ukierunkowane na pracownika?  
Proszę przytoczyć przykład. \_\_\_\_\_

10. Jakie Pan/Pani ma relacje z zespołem? \_\_\_\_\_  
W jaki sposób Pan/Pani pielęgnuje relacje z zespołem? \_\_\_\_\_  
Czy Pan/Pani jako lider/kierownik/przywódca realizuje wspólne eventy lub wyjazdy? \_\_\_\_\_

11. Czy Pan/Pani planuje zmiany kadrowe? \_\_\_\_\_  
Co zazwyczaj jest powodem zwolnienia pracownika? \_\_\_\_\_

- Mało kompetentna osoba nie posiadająca wystarczająco kwalifikacji
- Osoba nie zgrała się z zespołem
- Pracownik psuje atmosferę w zespole
- Wprowadza zamieszanie w pracę zespołu

12. Jakie swoje kompetencje, czyli kwalifikacje lub umiejętności planuje Pan/Pani w najbliższym czasie rozwijać? Czy te formy rozwoju będą oparte o samofinansowanie, współfinansowanie czy też będzie je w całości finansować organizacja, w której obecnie Pan/Pani pracuje?

W jakim zakresie planuje Pan/Pani odbyć szkolenia/treningi? \_\_\_\_\_

13. Jakie kompetencje (kwalifikacje lub umiejętności) planuje Pan/Pani w najbliższym czasie rozwijać u pracowników? \_\_\_\_\_

W jakim zakresie planują się szkolenia/treningi dla pracowników? \_\_\_\_\_

Załącznik do pytania nr 6

#### STYLE PRZYWÓDZTWA

Nazwa stylu	Opis stylu	Odpowiedź
Instruujący	Styl przywództwa stanowi fundament dla wyników osiągniętych przez zespół. Jest skierowany na organizowanie, udzielenie częstych informacji i instrukcji pracownikom, zwłaszcza młodym członkom zespołu uzupełniającym swoje kompetencje. Przywódca jednocześnie udziela dość mało wsparcia pracownikom w postaci zachęty, słuchania i współpracy.	
Konsultujący	Styl przywództwa jest skierowany na organizowanie, udzielenie częstych informacji i instrukcji pracownikom, nawet tym, którzy posiadają pewną wiedzę na temat wykonywanych zadań. Przywódcy robią wszystko, co mogą, aby pomóc pracownikom osiągnąć sukces, a w przypadku niesatysfakcjonujących wyników – udzielają uwag. Jednocześnie przywódca udziela dużo wsparcia pracownikom w postaci zachęty, słuchania i współpracy.	
Wspierający	Styl przywództwa zorientowany na budowanie zaufania i szacunku w obrębie zespołu. Przywódca jest zaangażowany w procesy służbowe jak również uczestniczy w życiu zespołu. Jest w małym stopniu skierowany na organizowanie, udzielenie informacji i instrukcji pracownikom.	
Delegujący	Styl przywództwa jest skierowany na współpracę z pracownikiem jako samodzielnym ekspertem, który na podstawie wiedzy i własnego doświadczenia realizuje oddelegowane projekty. Instrukcja przekazana przez przywódcę zawiera głównie informacje dot. oczekiwań, planu działań, procesu monitorowania postępów oraz wyrażenia zaufania wobec zaradności pracownika.	

Zródło: opracowanie własne na podstawie K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa 2016, s. 218–120.

## DANE METRYCZKOWE

### W jakim województwie Pan/Pani pracuje?

- Śląskie
- Inne (jakie: \_\_\_\_\_)

### Na jakim poziomie Pan/Pani pełni funkcje kierownicze?

- Menedżer niższego szczebla (Team Leader, kierownik sekcji, kierownik działu, brygadzista, kierownik liniowy, kierownik projektu)
- Menedżer średniego szczebla (kierownik, naczelnik, szef)
- Menedżer wyższego szczebla (prezes, wiceprezes, członek zarządu, dyrektor pełniący funkcje zarządcze)

### Czy Pan/Pani jest założycielem organizacji czy kontraktowym pracownikiem?

- Założyciel przedsiębiorstwa tj. prezes zarządu
- Współzałożyciel tj. członek zarządu
- Kontraktowy pracownik
- Inne (jakie: \_\_\_\_\_)

### W jakiej branży działa Pana/Pani organizacja?

- Branża handlowa
- Branża usługowa
- Branża produkcyjna
- Branża produkcyjno-handlowa
- Inna (jaka: \_\_\_\_\_)

### Jaka ilość pracowników jest zatrudniona w Pana/Pani organizacji?

- mniej niż 10 (tzw. mikroprzedsiębiorstwo)
- 10–49 (tzw. małe przedsiębiorstwo)
- 50–249 (tzw. średnie przedsiębiorstwo)
- ponad 250 (tzw. duże przedsiębiorstwo)

### Wielkość zarządzanego przez Pana/Pani zespołu?

- 5–9
- 10–29
- 30–49
- 50–99
- 100–249
- ponad 250
- nie dotyczy

### Jaki jest Pana/Pani staż na stanowisku kierowniczym?

- do 1 roku
- 2–5 lat
- 6–10 lat
- 11–15 lat
- ponad 15 lat
- nie dotyczy

### Jakie posiadasz wykształcenie?

- Zasadniczo zawodowe lub średnie
- Wyższe (w trakcie studiów licencjackich/inżynierskich/magisterskich)
- Wyższe (ukończone studia licencjackie/inżynierskie/magisterki)
- Wyższe (studia doktoranckie)
- Wyższe, w tym studia podyplomowe
- Wyższe, w tym specjalistyczne wykształcenie z zarządzania np. MBA

### Jaka jest Pana/Pani płeć?

- Kobieta
- Mężczyzna

### W jakim przedziale wiekowym jest Pan/Pani?

- 18–26
- 27–38
- powyżej 39



## Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety internetowej

### Kwestionariusz ankiety internetowej pt. Style przywództwa liderów pokolenia Y i pokolenia Z

Dzień dobry,  
w ramach badań empirycznych podejmuję próbę identyfikacji stylów przywództwa młodych liderów małych i średnich przedsiębiorstw województwa śląskiego oraz czynników determinujących wybór przyjętego przez młodych liderów stylu przywództwa.

Celem badań jest wyjaśnienie jaki styl przywództwa (klasyczny czy współczesny) jest przyjęty wśród liderów pokolenia Y i pokolenia Z (pokolenie Y ur. 1983–1994, pokolenia Z ur. 1995–2002). Na potrzeby niniejszego kwestionariusza ankiety przez lidera należy rozumieć przywódcę tj. właściciela i/lub członka zarządu pełniącego funkcje zarządcze i/lub menedżera wyższego, średniego i niższego szczebla MŚP, który zarządza zespołem 5–249 osobowym.

W związku z tym zwracam się z prośbą o wypełnienie kwestionariusza ankiety internetowej. Państwa odpowiedzi będą wsparciem dla polskiej nauki oraz cennym wkładem w rozwój programów z zakresu kształcenia przywódców.

Z poważaniem  
Alla Sulyma

#### **Cz. I. PRZEKONANIA NA TEMAT ŹRÓDEŁ WŁADZY, AUTORYTETU I SKUTECZNEGO PRZYWÓDZTWA**

**Instrukcja:** Celem tej części kwestionariusza ankiety jest pomiar Pana/Pani przekonań kojarzonych ze skutecznym przywództwem. Proszę zaznaczyć odpowiednią ilość pozycji, które pokrywają się z Pana/Pani przekonaniem.

**1. Na Pana/Pani wyobrażenie bycia „efektywnym liderem / przełożonym / kierownikiem / przywódcą” w najwyższym stopniu wpłynęły następujące czynniki: (proszę zaznaczyć maksymalnie 5 pozycji)**

- wzorce rodzinne np. rodzic/bliski krewny jest i/lub był szefem odnoszącym sukcesy;
- własne potrzeby rozwojowe i ambicje;
- uznanie ze strony moich przełożonych i/lub przykład z miejsca zatrudnienia;
- udokumentowane źródła np. literatura, filmy, biografie postaci znanych;
- wykształcenie formalne np. kierunek studiów i formalny program kształcenia, w tym realizowane kursy, wzorce z otoczenia np. autorytet znajomych;
- źródła internetowe oraz media społecznościowe np. filmiki na YouTube, kanały konsultantów profesjonalnych i amatorów jako nieformalne kształcenie i zainteresowania;
- współczesne ikony zarządzania;
- inne (jakie: \_\_\_\_\_).

**2. Z jakim szczeblem zarządzania, w tym awansem na stanowisko kierownicze, wiąże Pan/Pani swój przyszły rozwój zawodowy: (proszę udzielić jednej odpowiedzi)**

- moim marzeniem jest osiągnięcie najwyższego szczebla zarządzania, z tego powodu planuję kierować organizacją, przedsiębiorstwem, zajmować pozycję prezesa, ewentualnie członka zarządu itp.);
- moim celem jest zajmowanie wyższego szczebla zarządzania, ale nie mam ambicji obejmowania stanowiska najwyższe np. prezes, dyrektor generalny itp.;
- moim celem jest nabycie doświadczeń kierowniczych, ale najwyżej na poziomie średniego szczebla;
- moje oczekiwania dotyczą obecnie jedynie niższego szczebla kierowniczego np. stanowisko Team Lidera, kierownika liniowego, kierownika projektu lub brygadzysty);
- obecnie nie wiąże swojego rozwoju zawodowego z tzw. awansem pionowym (tj. w górę hierarchii organizacji);
- nie wiem, nie myślałem(-łam) na ten temat.

**3. Kiedy Pan/Pani myśli o swoim stylu kierowania w roli lidera (bez względu na doświadczenie w zarządzaniu ludźmi), to najchętniej Pan/Pani poszukuje źródeł swojej władzy w takich czynnikach, jak:** (proszę zaznaczyć maksymalnie 3 pozycje)

- formalne uprawnienia do pełnienia roli kierowniczej tj. zajmowanie formalnego stanowiska
- możliwości stosowania pochwał i nagradzania podwładnych
- posłuch, dyscyplina, możliwości stosowania nagan, upomnień, a kiedy pojawia się potrzeba to również przymusu
- dzielenie się wiedzą w oparciu o mój autorytet eksperta
- moja osobowość i bezpośredni pozytywny wpływ na innych, tzw. charyzma
- możliwość twórczej współpracy z podwładnymi, autonomia, inspirowanie, wizja i realizacja ambitnych projektów wraz z zespołem
- inne (jakie: .....

**4. Gdy Pana/Pani zespół / podwładni doświadczają trudności w wykonywaniu zadania, jak reagujesz najczęściej:** (proszę udzielić jednej odpowiedzi w wierszu)

1. współczuciem i zrozumieniem  
0 [nigdy] --- 1[rzadko] --- 2 [czasami] --- 3 [często] --- 4 [bardzo często] --- 5 [zawsze]
2. zdenerwowaniem i frustracją, ponieważ oczekuję, że zespół sam rozwiąże problem  
0 [nigdy] --- 1[rzadko] --- 2 [czasami] --- 3 [często] --- 4 [bardzo często] --- 5 [zawsze]
3. potrzebą dodatkowego osobistego zaangażowania i dawania wskazówek na rozwiązanie problemu  
0 [nigdy] --- 1[rzadko] --- 2 [czasami] --- 3 [często] --- 4 [bardzo często] --- 5 [zawsze]
4. wycofaniem, potrzebą odpoczynku i zdystansowania się do problemu  
0 [nigdy] --- 1[rzadko] --- 2 [czasami] --- 3 [często] --- 4 [bardzo często] --- 5 [zawsze]
5. potrzebą intensywnego kontaktu z zespołem, wspólnych narad i poszukiwaniem wspólnych rozwiązań  
0 [nigdy] --- 1[rzadko] --- 2 [czasami] --- 3 [często] --- 4 [bardzo często] ---5 [zawsze]
6. ofertą pomocy zespołowi w postaci konsultowania  
0 [nigdy] --- 1[rzadko] --- 2 [czasami] --- 3 [często] --- 4 [bardzo często] ---5 [zawsze]
7. samodzielnym poszukiwaniem przyczyn, analizą sytuacji ze swojego punktu widzenia  
0 [nigdy] --- 1[rzadko] --- 2 [czasami] --- 3 [często] --- 4 [bardzo często] --- 5 [zawsze]
8. obiecaniem zespołowi nagród, nawet jeśli nie planuję takich działań  
0 [nigdy] --- 1[rzadko] --- 2 [czasami] --- 3 [często] --- 4 [bardzo często] --- 5 [zawsze]
9. potrzebą uporządkowania, ustrukturyzowania i przeorganizowania działań  
0 [nigdy] --- 1[rzadko] --- 2 [czasami] --- 3 [często] --- 4 [bardzo często] --- 5 [zawsze]
10. pokazaniem ryzyka i konsekwencji negatywnych, choćby nie była to prawdą  
0 [nigdy] --- 1[rzadko] --- 2 [czasami] --- 3 [często] --- 4 [bardzo często] ---5 [zawsze]
11. kontynuuję swoją politykę, a nawet nie cofniesz się przed wprowadzeniem zespołu w błąd, jeśli było to pomocne  
0 [nigdy] --- 1[rzadko] --- 2 [czasami] --- 3 [często] --- 4 [bardzo często] --- 5 [zawsze]
12. pozostawieniem zespołowi samodzielności i autonomii  
0 [nigdy] --- 1[rzadko] --- 2 [czasami] --- 3 [często] --- 4 [bardzo często] --- 5 [zawsze]

## 5. Gdy jako lider Pan/Pani myśli o swoich pracownikach, to postrzega ich jako:

(proszę zaznaczyć maksymalnie 3 pozycje):

- współtowarzyszy, drużynę lub zespół, z którymi wspólnie doświadczamy sukcesów i porażek. Mamy poczucie bliskiej więzi i polegamy na sobie. Jako lider chętnie sięgam po sugestie ze strony współpracowników oraz uwzględniam ich opinie podczas podejmowania decyzji;
- formalnych podwładnych podlegających regulaminowi organizacji, za który jestem odpowiedzialny/-a bez emocjonalnego zaangażowania, ponieważ emocje utrudniają wykonywanie codziennych zadań;
- indywidualnych pracowników posiadających swój zakres obowiązków i autonomiczne cele stanowiskowe;
- członków organizacji, którzy powinni podlegać nadzorowi i kontroli oraz odczuwać respekt wobec przełożonego. W celu utrzymania porządku w organizacji należy dyscyplinować członków organizacji, natomiast większe zaufanie ze strony kierownika przychodzi z czasem i nie jest dane każdemu;
- współpracowników, którzy nie powinni wiedzieć o wszystkim co dzieje się w organizacji. Nie muszą również rozumieć poleceń przełożonego, natomiast powinni je wykonywać. Jako lider i przełożony nie ufałbym/ufałabym zanadto pracownikom, których należy traktować z odpowiednim dystansem, a czasem wręcz nimi manipulować, aby uniknąć niepotrzebnych dyskusji czy oporu;
- grupę pracowników, wobec których należy mieć wysokie wymagania i stale zachęcać do większego wysiłku oraz motywować do ambitnych wyników.

## Cz. II. CECHY I ZACHOWANIA PRZYWÓDCZE

**Instrukcja:** Celem tej części kwestionariusza jest pomiar indywidualnych cech kojarzonych ze skutecznym przywództwem.

Skala:	1 (zdecydowanie się nie zgadzam)	2 (nie zgadzam się)	3 (ocena neutralna ani się zgadzam, ani nie zgadzam)	4 (zgadzam się)	5 (zdecydowanie się zgadzam)
--------	--	------------------------	---	--------------------	------------------------------------

Proszę o przypisanie każdemu z poniższych przymiotników cyfrę obrazującą stopień, w jakim opisuje on skutecznego lidera. (proszę udzielić jednej odpowiedzi w wierszu)

1. Komunikatywny: skutecznie porozumiewa się z innymi	1	2	3	4	5
2. Spostrzegawczy: obserwuje i łatwo analizuje sytuację	1	2	3	4	5
3. Zadowolony z siebie: wierzy w swoje możliwości	1	2	3	4	5
4. Pewny siebie: nie wątpi w siebie, akceptuje siebie	1	2	3	4	5
5. Konsekwentny: realizuje cele bez względu na trudności	1	2	3	4	5
6. Zaangażowany: prezentuje określone stanowisko i działa pewnie	1	2	3	4	5
7. Godny zaufania: działa uczciwie i buduje zaufanie	1	2	3	4	5
8. Rzetelny: spójny, można na nim polegać	1	2	3	4	5
9. Przyjazny: uprzejmy i życzliwy	1	2	3	4	5
10. Towarzyski: łatwo nawiązuje kontakty, lubi ludzi	1	2	3	4	5
11. Politycznie utalentowany: sprytny, potrafi osiągać cele bez względu na metody	1	2	3	4	5
12. Wizjonerski: jest przykładem osobistego zaangażowania i wprowadzania pozytywnych zmian w organizacji	1	2	3	4	5
13. Kontrolujący: swobodnie korzysta z różnych instrumentów nadzoru, łatwo dyscyplinuje i utrzymuje porządek w organizacji	1	2	3	4	5
14. Zdystansowany: szybko dystansuje się wobec problemów, nie zajmuje się trudnymi sprawami podwładnych	1	2	3	4	5

15. Kierujący: kiedy trzeba zachowuje się jak „wódz” i przejmuje jednoosobowe dowodzenie	1 2 3 4 5
16. Troskliwy: zainteresowany potrzebami poszczególnych pracowników	1 2 3 4 5
17. Nagradzający: chętnie stosuje pochwały i przydziela nagrody	1 2 3 4 5
18. Wspierający: wspiera zespół w procesie realizacji postawionych celów	1 2 3 4 5
19. Zorientowany na zadania: zainteresowany najwyższymi wynikami i ambitnymi rezultatami	1 2 3 4 5
20. Zorientowany na ludzi: jego celem jest dobre samopoczucie podwładnych i komfort ich pracy oraz pozytywna atmosfera w organizacji	1 2 3 4 5
21. Etyczny: przestrzegający najwyższych standardów oraz jakości	1 2 3 4 5
22. Zorientowany na rozwój ludzi: satysfakcjonuje go stały wzrost kompetencji podwładnych	1 2 3 4 5
23. Zorientowany na rozwój organizacji: zainteresowany wzrostem swojej organizacji	1 2 3 4 5
24. Strategicznie nastawiony: z łatwością stosuje różne narzędzia analizy konkurencji i otoczenia przedsiębiorstwa, potencjalnych szans i zagrożeń jej rozwoju	1 2 3 4 5
25. Konsultujący: wspiera prace pracowników poprzez udzielanie im konsultacji	1 2 3 4 5
26. Instruujący: stosuje instruktaż wobec niedoświadczonych pracowników przy wykonaniu nowych zadań	1 2 3 4 5
27. Sprytny: jeśli trzeba, swobodnie stosuje zasadę „cel uświęca środki”	1 2 3 4 5
28. Kreatywny: stosuje twórcze rozwiązania problemów	1 2 3 4 5
29. Indywidualistyczny: samodzielnie rozwiązuje trudności, w obliczu problemów potrzebuje samotności i wyciszenia	1 2 3 4 5
30. Delegujący: umożliwia pracownikom samodzielność	1 2 3 4 5

## METRYCZKA

### Czy Pan/Pani pełni zawodowo funkcje kierownicze?

- TAK
- NIE

### Jeśli pan/pani pełni funkcje kierownicze, to na jakim poziomie?

- Menedżer niższego szczebla (Team Leader, kierownik sekcji, kierownik działu, brygadzysta, kierownik liniowy, kierownik projektu)
- Menedżer średniego szczebla (kierownik, naczelnik, szef)
- Menedżer wyższego szczebla (prezes, wiceprezes, członek zarządu, dyrektor pełniący funkcje zarządcze)

### W jakiej branży działa Pana/Pani organizacja?

- Branża handlowa
- Branża usługowa
- Branża produkcyjna
- Branża produkcyjno-handlowa
- Inne (jakie: \_\_\_\_\_)

### Jaka ilość pracowników jest zatrudniona w Pana/Pani organizacji?

- mniej niż 10 (tzw. mikroprzedsiębiorstwo)
- 10-49 (tzw. małe przedsiębiorstwo)
- 50-249 (tzw. średnie przedsiębiorstwo)
- ponad 250 (tzw. duże przedsiębiorstwo)

**Wielkość kierowanego przez Pana/Pani zespołu?**

- 5–9
- 10–29
- 30–49
- 50–99
- 100–249
- ponad 250
- nie dotyczy

**Jakie jest Pana/pani staż na stanowisku kierowniczym?**

- do 1 roku
- 2–5 lat
- 6–10 lat
- 11–15 lat
- ponad 15 lat
- nie dotyczy

**Jakie Pan/Pani posiada wykształcenie?**

- zasadnicze zawodowe lub średnie
- wyższe (w trakcie studiów licencjackich)
- wyższe (w trakcie studiów inżynierskich)
- wyższe (w trakcie studiów magisterskich)
- wyższe (ukończone studia licencjackie)
- wyższe (ukończone studia inżynierskie)
- wyższe (ukończone studia magisterskie)
- wyższe (w trakcie studiów doktoranckich)
- wyższe (ukończone studia doktoranckie)
- wyższe, w tym studia podyplomowe
- wyższe, w tym specjalistyczne wykształcenie
- z zarządzania, np. MBA

**Jaka jest Pana/Pani płeć?**

- Kobieta
- Mężczyzna

**W jakim Pan/Pani jest przedziale wiekowym?**

- 18–26
- 27–38
- powyżej 39

### Załącznik 3. Identyfikacja stylów przywództwa młodych liderów

Styl przywództwa	Pytania z kwestionariusza ankiety internetowej
Transformacyjny	<p>Wspierający: wspiera zespół w procesie realizacji postawionych celów</p> <p>Komunikatywny: skutecznie porozumiewa się z innymi</p> <p>Godny zaufania: działa uczciwie i buduje zaufanie</p> <p>Konsultujący: wspiera prace pracowników poprzez udzielanie im konsultacji</p> <p>Spostrzegawczy: obserwuje i łatwo analizuje sytuację</p> <p>Etyczny: przestrzegający najwyższych standardów oraz jakości</p> <p>Rzetelny: spójny, można na nim polegać</p> <p>Przyjazny: uprzejmy i życzliwy</p> <p>Zorientowany na rozwój organizacji: zainteresowany wzrostem swojej organizacji</p> <p>Zaangażowany: prezentuje określone stanowisko i działa pewnie</p> <p>Zorientowany na rozwój ludzi: satysfakcjonuje go stały wzrost kompetencji podwładnych</p> <p>Zorientowany na ludzi: jego celem jest dobre samopoczucie podwładnych i komfort ich pracy oraz pozytywna atmosfera w organizacji</p> <p>Kreatywny: stosuje twórcze rozwiązania problemów</p> <p>Towarzyski: łatwo nawiązuje kontakty, lubi ludzi</p> <p>Strategicznie nastawiony: z łatwością stosuje różne narzędzia analizy konkurencji i otoczenia przedsiębiorstwa, potencjalnych szans i zagrożeń jej rozwoju</p> <p>Zorientowany na zadania: zainteresowany najwyższymi wynikami i ambitnymi efektami pracy</p> <p>Instruujący: stosuje instruktaż wobec niedoświadczonych pracowników przy wykonaniu nowych zadań</p> <p>Pewny siebie: nie wątpi w siebie, akceptuje siebie</p> <p>Delegujący: umożliwia pracownikom samodzielność</p> <p>Konsekwentny: realizuje cele bez względu na trudności</p> <p>Zadowolony z siebie: wierzy w swoje możliwości</p> <p>Wizjonerski: jest przykładem osobistego zaangażowania i wprowadzania pozytywnych zmian w organizacji</p> <p>Nagradzający: chętnie stosuje pochwały i przydziela nagrody</p> <p>Kierujący: kiedy trzeba zachowuje się jak „wódz” i przejmuje jednoosobowe dowodzenie</p>
Autokratyczny	<p>Zdystansowany: szybko dystansuje się wobec problemów, nie zajmuje się trudnymi sprawami podwładnych</p> <p>Sprytny: jeśli trzeba, swobodnie stosuje zasadę „cel uświęca środki”</p> <p>Indywidualistyczny: samodzielnie rozwiązuje trudności, w obliczu problemów potrzebuje samotności i wyciszenia</p> <p>Politycznie utalentowany: sprytny, potrafi osiągać cele bez względu na metody</p> <p>Kontrolujący: swobodnie korzysta z różnych instrumentów nadzoru, łatwo dyscyplinuje i utrzymuje porządek w organizacji</p>
Makiaweliczny	<p>Gdy Pana/Pani zespół lub podwładni doświadczają trudności w wykonywaniu zadania, jak reagujesz najczęściej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kontynuuję swoją politykę, a nawet nie cofnę się przed wprowadzeniem zespołu w błąd, jeśli to będzie pomocne</li> <li>– pokazaniem ryzyka i konsekwencji negatywnych, choćby nie była to prawdą</li> <li>– zdenerwowaniem i frustracją, ponieważ oczekuję, że zespół sam rozwiąże problem</li> <li>– obiecaniem zespołowi nagród, nawet jeśli nie planuję takich działań</li> <li>– wycofaniem, potrzebą odpoczynku i zdystansowania się do problemu</li> <li>– pozostawieniem zespołowi samodzielności i autonomii</li> </ul>
Sytuacyjny	<p>Gdy Pana/Pani zespół lub podwładni doświadczają trudności w wykonywaniu zadania, jak reagujesz najczęściej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– potrzebą intensywnego kontaktu z zespołem, wspólnych narad i poszukiwaniem wspólnych rozwiązań</li> <li>– ofertą pomocy zespołowi w postaci konsultowania</li> <li>– potrzebą dodatkowego osobistego zaangażowania i dawania wskazówek na rozwiązanie problemu</li> <li>– współczuciem i zrozumieniem</li> <li>– potrzebą uporządkowania, ustrukturyzowania i przeorganizowania działań</li> <li>– samodzielnym poszukiwaniem przyczyn, analizą sytuacji ze swojego punktu widzenia</li> </ul>

## Streszczenie pracy w języku polskim

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 kierowania. To z kolei powoduje konieczność określenia na nowo roli przywódców w organizacjach. Stąd problem naukowy dysertacji sprowadzał się do znalezienia odpowiedzi na pytanie *czy w przyjętym przez młodych liderów stylu przywództwa dominuje podejście klasyczne nad współczesnym*. Celem naukowym pracy było: *opracowanie modelu stylów przywództwa młodych liderów*, dla realizacji którego opracowano autorski model stylów przywództwa MAST. W związku z tym przedmiotem badań były style przywództwa, a podmiotem – młodzi liderzy małych i średnich przedsiębiorstw. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w województwie śląskim Rzeczypospolitej Polskiej. Wykazały one, że wybór stylu przywództwa determinują takie czynniki jak: szczebel zarządzania, wzorce przywódcze zapożyczone z rodziny, otoczenia lub innego środowiska oraz subiektywne przekonania na temat kierowania. W ich wyniku stwierdzono również, że współcześni młodzi liderzy nie przyjęli dominującego stylu zachowań przywódczych, stąd hipoteza główna: *w stylu przywództwa przyjętym przez młodych liderów MŚP dominuje podejście klasyczne nad współczesnym* nie została potwierdzona.

Struktura dysertacji obejmuje wstęp, pięć rozdziałów oraz zakończenie. Pierwsze trzy rozdziały miały charakter teoretyczny, czwarty rozdział głównie skupiał się na aspektach związanych z metodyką badań empirycznych oraz piąty rozdział stanowił rozdział empiryczny. W rozdziale pierwszym przedstawiono teoretyczne ujęcie przywództwa. Przedstawiono definicje lidera, przywódcy i menedżera. Celem tego rozdziału było przedstawienie dorobku naukowego w zakresie teorii przywództwa, co zostało wykonane w oparciu o krytyczny i systematyczny przegląd zagranicznej i krajowej literatury przedmiotu. Rozdział drugi był poświęcony zagadnieniom dotyczącym pokoleń na rynku pracy oraz przyjętych przez nich wartości, potrzeb i oczekiwań w miejscu zatrudnienia. W rozdziale tym zaprezentowano wyniki krytycznej analizy literatury przedmiotu związane także z różnorodnością pokoleniową w organizacji. W rozdziale trzecim zostały przeanalizowane zagadnienia związane z działalnością małych i średnich przedsiębiorstw w systemie gospodarczym kraju. Rozdział czwarty zawierał omówienie metodycznych podstaw badań empirycznych oraz postawione w ramach projektu badawczego pytania badawcze, cele i hipotezy badawcze.

W tym rozdziale opisano również procedurę opracowania autorskiego narzędzia badawczego (kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego oraz kwestionariusz ankiety internetowej), sposób doboru próby badawczej, jak również scharakteryzowano badaną populację. W rozdziale piątym przedstawiono wyniki badań jakościowych i ilościowych. W oparciu o te narzędzia w okresie 2021 r. – 2022 r. zostały przeprowadzone badania empiryczne których celem było sprawdzenie hipotezy głównej i hipotez szczegółowych. Wyniki badań własnych jak również autorski model stylów przywództwa zwiększyły dorobek naukowy nauk o zarządzaniu i jakości w obszarach teoretycznym, poznawczym i metodologicznym. Wartość pracy doktorskiej stanowią:

- opracowane autorskie narzędzia badawcze;
- opracowany autorski model stylu przywództwa MAST;
- przygotowanie rekomendacji dla liderów, przedsiębiorstw oraz organizacji szkoleniowych.

Z uwagi na obszerność tematu oraz różne perspektywy rozwoju przywództwa, jako zagadnienia teoretycznego i praktycznego, planuje się kontynuację badań w następujących obszarach: badanie aspektów przywództwa z podziałem na płeć oraz w celu wyjaśnienia wpływu płci na wybór przez młodego lidera stylu przywództwa; wyjaśnienie, czy kryterium stażu pracy i doświadczenia młodego lidera determinują wybór stylu makiawelicznego; weryfikację cykliczności modelu MAST oraz wyjaśnienie, w jakim stopniu determinanty tego modelu (cel, rozwój, dostosowanie się i wzmocnienie pozycji lidera) pozwalają na uzyskanie przez liderów skuteczności stylu zachowań przywódczych; zgłębienie tematu dotyczącego kryterium skuteczności działań w organizacji oraz wyjaśnienie w jakim stopniu elastyczne podejście młodego lidera przyczynia się do skuteczności działania organizacji.

Informacje i opinie uzyskane w ramach badań empirycznych stanowią wskazówki dla kierowników i właścicieli MŚP różnych branż w zakresie rozwoju stylów przywództwa młodych liderów. Pozwolą one na skuteczniejszy rozwój organizacji i pracowników, a także sprostanie wyzwaniom stawianym przez mikro- i makrootoczenie.

**Słowa kluczowe:** przywództwo, przywódca, lider, pokolenia na rynku pracy, MŚP.



### **Streszczenie pracy w języku angielskim**

The literature on the subject presents rich research achievements in leadership concepts, leadership styles, and generations in the labor market. However, the latest results presented in the dissertation show strange management manifestations. As a result, defining a new role for leaders in organizations is necessary. Check the scientific problem of the dissertation, which boils down to the answer to the question of whether the classic approach over the swelling dominates the leadership style experienced by prominent leaders. The scientific aim of the work was: to develop a model of leadership styles of young leaders, for which the author's MAST model of leadership styles was developed. Accordingly, for the dissertation, a hungry catch-up hypothesis was formulated – in the style of leadership practiced by young SME leaders, the classical approach prevails over the modern one. In this task, the leadership styles and the subject - young leaders of small and medium-sized enterprises. Empirical gold studies were conducted in the Silesian Voivodeship of the Republic of Poland. They show that such factors determine the choice of a leadership style as top management, leadership patterns inherited from the family, the environment or other authority, and subjective perception of the leader. As a result, it was also found that contemporary leaders did not experience a perfect style of leadership behavior; hence the stated hypothesis was not confirmed. In order to achieve the main objective of the dissertation, the author's MAST model of leadership styles was developed.

The structure of the dissertation includes an introduction, five chapters, and a conclusion. The first three chapters are theoretical, the fourth chapter mainly focuses on aspects related to empirical research methodology, and the fifth chapter was empirical. The first chapter presents a theoretical approach to leadership. The definitions of leader, leader, and manager are presented. The purpose of this chapter is to present the scientific achievements in the field of leadership theory, which was done based on a critical and systematic review of foreign and domestic literature on the subject. The second chapter is devoted to the issues of generations in the labor market and the values, needs, and expectations they adopted in the workplace. This chapter presents the results of a critical analysis of the literature on the subject, which is also related to generational diversity in the organization. The third chapter analyzes issues related to the activities of small and medium-sized enterprises in the country's economic system. The fourth chapter discusses the methodological foundations of empirical research and the research questions, goals, and hypotheses posed in the research project. This chapter also describes the procedure

for developing a proprietary research tool (individual in-depth interview questionnaire and online questionnaire), selecting the research sample, and characterizing the study population. The fifth chapter presents the results of qualitative and quantitative research. Based on these tools, empirical research was carried out in 2021-2022 to test the main and specific hypotheses. The research results and the author's model have increased the scientific achievements of management and quality sciences in the theoretical, cognitive, and methodological areas. The value of the doctoral thesis consists of the following:

- proprietary research tools developed;
- developed proprietary MAST Leadership Style Model;
- recommendations for leaders, enterprises, and training organizations.

Due to the extensiveness of the topic and the different perspectives of leadership development as a theoretical and practical issue, it is planned to continue research in the following areas: research on aspects of leadership by gender and in order to explain the influence of gender on the choice of a leadership style by a young leader; clarification whether the criterion of seniority and young leader's experience determines the choice of the Machiavellian style; verification of the cyclicity of the MAST model and explanation of the extent to which the determinants of this model (goal, development, adaptation and strengthening of the leader's position) allow the leaders to achieve the effectiveness of the style of leadership behavior; exploring the subject of the criterion of the effectiveness of activities in the organization and explaining to what extent the flexible approach of the young leader contributes to the effectiveness of the organization.

Information and opinions obtained during empirical research guide managers and owners of SMEs of various industries on the development of leadership styles of young leaders. They will allow for more effective development of the organization and employees and meet the challenges posed by the micro- and macroenvironment.

**Keywords:** leadership, leader, leader, generations on the labor market, SMEs.