

dr hab. inż. Liliana Hawrysz, prof. uczelni

Wydział Zarządzania

Politechnika Wrocławska

Recenzja rozprawy doktorskiej magister Alli Sulymy zatytułowanej *Model stylów przywództwa liderów MŚP województwa śląskiego*, napisanej w Akademii WSB pod kierunkiem dr hab. inż. Justyny Bugaj, prof. uczelni (promotor) i dr Anny Dyląg (promotor pomocniczy)

I. Podstawa formalna

1. Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo z dnia 18.04.2023 dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyna, prof. AWSB, Dziekana Wydziału Nauk Stosowanych AWSB, informujące o powołaniu mnie na recenzentkę rozprawy doktorskiej mgr Alli Sulymy.
2. W ocenie merytorycznej uwzględniono wymogi określone w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz.U. 2021 poz. 478), w szczególności z art. 187 tejże ustawy.
3. Przedmiotem oceny jest praca pisemna zredagowana w języku polskim (art. 187 p.3), o łącznej objętości 210 stron (wraz z bibliografią i załącznikami). Praca zawiera niezbędne elementy typowe dla takiego dzieła, w tym wymagane art. 187 p.4 ustawy streszczenie, i została przedstawiona w formie, która umożliwia jej ocenę.
4. Rozprawa zawiera elementy o charakterze interdyscyplinarnym, obejmując konstrukty teoretycznie analizowane, choć w różny sposób, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, ale też w psychologii i socjologii.

II. Problematyka rozprawy

Charakterystykę problematyki rozprawy, motywacji jej wyboru, a także ram podejścia badawczego Doktorantka umieściła we wstępie. Podejście do przywództwa uwzględniające turbulentne zmiany obserwowane w gospodarce na światową skalę, powodujące daleko idące przeobrażenia w otoczeniu biznesowym i społecznym w sposób naturalny wymusza konieczność określenia na nowo roli przywódców w organizacjach oraz dokonania modyfikacji w kierowaniu organizacją. Jest to zagadnienie szczególnie ważne z punktu widzenia młodych liderów, co słusznie podkreśla Autorka pracy. Problematyka podjęta w pracy mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Temat podjęty przez Doktorantkę jest aktualny, interesujący i znaczący zarówno dla teorii, jak i dla praktyki zarządzania. We współczesnym, dynamicznym świecie, co podkreśla Doktorantka, przywództwo stanowi duże wyzwanie zarówno dla zarządzających, jak i naukowców. W szczególności ważna jest identyfikacja modelu przywództwa, który sprawdzi się w przyszłości.

Zgodnie z deklaracją Doktorantki celem głównym pracy „było opracowanie modelu stylów przywództwa młodych liderów”.

Chociaż Doktorantka podjęła się przygotowania niewątpliwie ciekawego przedsięwzięcia, to jednak pragnę zwrócić uwagę na pewne niekonsekwencje terminologiczne, które nie pozostają neutralne wobec realnych wysiłków badawczych.

Po pierwsze nie uważam za trafne operowanie pojęciem modelu w odniesieniu do akronimu MAST, który powstał ze złożenia pierwszych liter znanych do tej pory w literaturze przedmiotu stylów: makiawelicznego (M), autokratycznego (A), sytuacyjnego (S), transformacyjnego (T). „Modelem pewnego zjawiska jest (...) opis pewnych elementów składowych i związków między nimi (...) spełniający wymóg adekwatnego wyjaśnienia badanej własności czy ich zespołu. Postulat adekwatnego wyjaśnienia lub podania adekwatnej przyczyny określonej własności (lub ich zbioru) dostarcza kryteriów selekcji elementów i łączących je związków, występujących w zjawisku, które winny znaleźć się w modelu” (Nowak, 2008). To co proponuje Doktorantka to wzór, a nie model.

Po drugie w pracy pojawia się niejasność związana ze sposobem rozumienia przez doktorantkę „młodych liderów”. Na stronie 60 we wprowadzeniu do rozdziału 2 Doktorantka napisała „szczególna uwaga została poświęcona obszarom związanym z wartościami, potrzebami i oczekiwaniami zawodowymi młodego pokolenia liderów (pokolenia Y i pokolenia Z)”. I jest to w zasadzie jedyne miejsce w dysertacji, w którym Doktorantka napisała jak rozumie „młodych” liderów. Na stronie 62 pracy, w tabeli 9, Doktorantka określa, rok urodzenia pokolenia Y jako 1981-1994 i pokolenia Z jako 1995-2009, w załączniku 2 strona 201 „pokolenie Y ur. 1983-1994, pokolenie Z 1995-2002, w pracy na stronie 65 „pokolenie Y osoby urodzone po 1980r.”, „Pokolenie Z osoby urodzone po 1994r.”. Na stronie 112 pojawia się stwierdzenie „do badań zaproszono głównie liderów pokolenia Y (1983-1994) i pokolenia Z (1995-2002)”. Biorąc pod uwagę informację ze strony 133 „badania właściwe zostały przeprowadzone w lutym-marcu 2022 r” oraz najczęściej pojawiające się w pracy zakresy czasowe dla urodzeń reprezentantów pokolenia Y w metryczce dla wychwycenia opinii tej grupy wiekowej powinien się pojawić przedział wiekowy 39-28, a dla pokolenia Z 27-20. W metryczce jest natomiast: „18-26; 27-38, powyżej 39”. Jest to niespójne z założeniami teoretycznymi pracy, nie wspominając już o tym, że Doktorantce „umknęły” osoby w wieku 39 lat będące reprezentantem pokolenia Y. Co więcej na stronie 133 doktorantka napisała „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)”. W tym miejscu powinna się pojawić informacja, że ponieważ celem pracy było określenie „stylów przywództwa młodych liderów” grupa uczestników powyżej 39 roku życia została wyłączona z wnioskowania. Pojawia się natomiast stwierdzenie „w celu zbadania różnic międzypokoleniowych w zakresie stylów przywództwa, badania były skierowane do przedstawicieli zarówno młodych, jak i starszych liderów”. Kwestie różnic międzypokoleniowych nie zostały podniesione ani w tytule pracy, ani w celu pracy, dlatego uwzględnienie grupy uczestników powyżej 39 roku życia w analizach jest nieuzasadnione. Co więcej wnioskowania na temat „stylów przywództwa młodych liderów” dokonano na podstawie analizy 400 ankiet, które w większości (50,03%) zostały wypełnione przez osoby nie zaliczane przez Doktorantkę do „młodych”.

W pracy pojawia się również niejasność związana ze sposobem rozumienia przez Doktorantkę „liderów”. Na stronie 23 Doktorantka napisała „na potrzeby rozprawy doktorskiej zostały zdefiniowane pojęcia menedżer, lider i przywódca. Menedżer jest osobą kierującą powierzoną organizacją (...). Lider jest rozumiany jako osoba wywierająca wpływ na innych ludzi, którzy są postrzegani jako członkowie grupy i zwolennicy (...) 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 (...). Inaczej rzecz ujmując menedżer realizuje strategię i wizję, którą określa przywódca, więc przywódca (lider) to osoba za którą dobrowolnie podążają zwolennicy...". Na stronie 25, w tabeli 4, Doktorantka szczegółowo opisuje różnice kompetencji i podejścia między menedżerem, liderem a przywódcą. Po czym na stronie 112 Doktorantka argumentuje, że „przez lidera rozumie 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”. Następnie na stronie 133 Doktorantka napisała „dobór respondentów do badań (...) uwzględniła kryterium „praca na stanowisku kierowniczym w przedsiębiorstwie w województwie śląskim”. Tak więc zgodnie z wcześniej przytoczonym przez Doktorantkę definicjami przywódcy, lidera i menedżera, Doktorantka w swojej pracy przebadala menedżerów.

Pomimo zgłoszonych uwag krytycznych uznaję problematykę badań podjętą przez Autorkę za ważną i zasługującą na naukowe dociekanie przez osobę aspirującą do uzyskania stopnia naukowego doktora.

III. Przegląd literatury

Rolę przeglądu literatury spełniają w recenzowanej rozprawie rozdziały pierwszy, drugi i trzeci. Zgodnie z zapisami wynikającymi ze spisu treści rozdział pierwszy został poświęcony teoriom przywództwa w organizacji, rozdział drugi młodym liderom w krytycznej analizie podmiotu badań, natomiast rozdział trzeci małym i średnim przedsiębiorstwom. Biorąc pod uwagę zamierzenia Doktorantki wyrażone pytaniami badawczymi, celami rozprawy oraz hipotezami taki układ rozdziałów teoretycznych wydaje się prawidłowy. Generalnie cała struktura pracy doktorskiej jest typowa (teoria - opis metodyki - wyniki badania) i odpowiednia dla rozprawy doktorskiej.

Przyglądając się zawartości rozdziału pierwszego znajdziemy tam sposoby definiowania przywództwa, paradygmaty przywództwa, jak i również różnice kompetencji i podejścia pomiędzy menedżerem, liderem a przywódcą. Najważniejsze znaczenie z punktu widzenia problematyki rozprawy ma podrozdział 1.4 *Wybrane koncepcje teorii stylów przywództwa*. Niestety Doktorantka nie wyjaśniła na jakiej podstawie dokonała wyboru takich, a nie innych teorii stylów przywództwa. Pojawia się zdanie „na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu w dalszej części tego podrozdziału zaprezentowano wybrane koncepcje...”, ale niestety w pracy nie przedstawiono tej „krytycznej analizy”. W pracy brakuje więc merytorycznego uzasadnienia dlaczego zdecydowano się na podział stylów przywództwa na klasyczne i współczesne (a nie np. zgodny z omówionymi na stronach 16-21 paradygmatami), oraz dlaczego spośród kilkunastu stylów klasycznych wybrano tylko autokratyczny, demokratyczny, sytuacyjny (orientacja na ludzi i orientacja na zadania). Nie uzasadniono również dlaczego spośród współczesnych stylów przywództwa wybrano zaledwie dwa: transformacyjny i makiaweliczny.

Rozdział drugi rozpoczyna charakterystyka modeli pokoleń (podrozdział 2.1.). Jest to interesująca i wartościowa część pracy. Następnie w podrozdziale 2.2 jak sugeruje jego tytuł powinny zostać omówione wartości, potrzeby i oczekiwania zawodowe młodych liderów, natomiast zostały omówione wartości, potrzeby i oczekiwania reprezentantów młodego pokolenia, a nie młodych liderów. W podrozdziale tym jedna pozycja referencyjna odnosi się do reprezentantów młodego pokolenia jako liderów. Podrozdział 2.3 Doktorantka poświęciła różnorodności pokoleniowej. Biorąc pod uwagę treść pytań badawczych, celów rozprawy oraz hipotez ten podrozdział nie ma merytorycznego uzasadnienia w pracy.

W rozdziale tym pojawia się problem literatury referencyjnej przejawiający się w nie wyjaśnionym ignorowaniu prac dotyczących stylów przywództwa młodych liderów. Bez rzetelnej analizy aktualnego stanu wiedzy z tego zakresu nie jest możliwe wskazanie luki badawczej i uwypuklenie własnego wkładu w rozwój nauki.

Rozdział trzeci został poświęcony *Małym i średnim przedsiębiorstwom (MŚP) w dorobku nauk o zarządzaniu*. W rozdziale tym Doktorantka w sposób wyczerpujący scharakteryzowała MŚP oraz dobrze uzasadniła wybór województwa śląskiego jako przestrzennego zakresu badań empirycznych.

Mimo licznych uwag krytycznych wskazanych powyżej, chciałabym jednak podkreślić ogromny wysiłek Doktorantki w obszarze przeglądu literatury przedmiotu.

IV. Metodyka i badania empiryczne

Rozdział czwarty recenzowanej rozprawy ma charakter metodologiczny. Rozpoczyna się od przedstawienia założeń badawczych. Następnie omówione zostały cele i hipotezy, przedmiot i podmiot badań empirycznych oraz opisano zastosowane metody i narzędzia badawcze oraz plan badań. Po lekturze pierwszego podrozdziału (4.1.) nasuwają się następujące wątpliwości. Pierwsza wątpliwość dotyczy zdania „projekt badawczy rozpoczęto działaniami związanymi z krytyczną analizą publikacji pod kątem opisanych w nich narzędzi badawczych”. Być może takiej analizy Doktorantka dokonała, ale niestety nie przedstawiła jej w swojej pracy. Druga wątpliwość dotyczy zdania ” mimo uznania tych narzędzi badawczych w kręgach naukowych, zakres ich badań jest dość okrojony w stosunku do założeń postawionych w dysertacji”. Niestety Doktorantka nie wyjaśniła czego nie zawierają wymienione narzędzia badawcze, a co jest ważne z punktu widzenia założeń postawionych w dysertacji. Następnie Doktorantka napisała „krytyczna analiza literatury przedmiotu wykazała, że publikowane w latach 2010-2020 badania nad przywództwem...”. Taka analiza powinna zostać przedstawiona przez Doktorantkę w rozdziale drugim, niestety nie została tam przedstawiona. Następnie Doktorantka napisała „systematyczny przegląd literatury przedmiotu wykazał ...”. W pracy Doktorskiej nie przedstawiono systematycznego przeglądu literatury przedmiotu, natomiast pojawia się tu przypis do artykułu współautorskiego na temat *Problemów definicyjnych dotyczących przywództwa ogółem*, a nie przywództwa młodych liderów. W dalszej części tego podrozdziału Doktorantka napisała „wśród artykułów znalazło się również kilka, które dotyczyły bezpośrednio stylów przywództwa (...) młodych liderów”. W referencjach do tego zdania Doktorantka podaje dokładnie dwa odniesienia. W 2022 roku ukazał się artykuł Sergio Galdames & Laura Guihen (2022) *Millennials and leadership: a systematic literature review*, *Total Quality Management & Business Excellence*, 33:1-2, 146-162, DOI: 10.1080/14783363.2020.1812380, w którym tylko dla jednej z grup pokoleniowych ważnych dla Doktorantki autorzy zidentyfikowali 162 artykuły dotyczące przywództwa. O tyle o ile do tego konkretnego artykułu Doktorantka mogła nie dotrzeć, ponieważ prawdopodobnie jej praca była już wtedy napisana, to chociaż do części artykułów źródłowych, które powstawały w latach 2000 do 2018, Doktorantka powinna była dotrzeć. To co Doktorantka opisuje w podrozdziale 4.1 powinno być przedmiotem rozważań rozdziału 2. Dalsza część rozdziału czwartego dotycząca procedury badawczej (strony 109 do 120 (bez podrozdziału 4.4.1.)) jest dobra- autorka doskonale opanowała teoretyczne aspekty prowadzenia badań naukowych. Za wartościowe uznaję również wykorzystanie triangulacji metodologicznej w pracy. Nie mogę natomiast ocenić podrozdziału 4.4.1 oraz 4.4.2 jako dobrze napisanych. Na stronie 122 pojawia się bardzo kontrowersyjne dla mnie zdanie ”większość pytań powstała w wyniku wnikliwego przeglądu literatury przedmiotu”, ponieważ takiej wnikliwej analizy Doktorantka nie przedstawiła w swojej pracy. Na stronie 125 Doktorantka napisała „ostatecznie badaniu poddano cztery style przywództwa

(demokratyczny, autokratyczny, makiaweliczny oraz sytuacyjny), które wybrano w oparciu o krytyczny przegląd literatury przedmiotu”. Po pierwsze poddają wątpliwość ten „krytyczny przegląd literatury przedmiotu. Po drugie w tym miejscu Doktorantka przywołuje artykuł B. Bajcar, *Style przywództwa...* (w oryginale artykuł współautorski z J. Babiak- Doktorantka nie tylko „zgubiła” jedną autorkę, ale jeszcze zmieniła jej imię), w którym analizowano sześć stylów kierowania... nieco innych niż te wymienione przez autorkę pracy (strukturyzujący, kontrolujący, partycypacyjny, makiaweliczny, nagradzający, zdystansowany). W tym samym miejscu pojawia się również odwołanie od innej pracy autorstwa A.Springer, A.Bernaciak, K.Walkowiak, *Diagnoza stylów przewodzenia...* analizującej dwa style transakcyjny i transformacyjny. Nie są to więc również style uwzględniane przez Doktorantkę.

Badania jakościowe i ich analiza są zdecydowanym atutem pracy. Ich wyniki są interesujące i wartościowe z punktu widzenia celu pracy. Niemniej jednak w opisie wyników pojawiają się drobne błędy. Na przykład w tabeli 37 na stronie 144 pojawia się styl konsultujący (wcześniej Doktorantka nazywa go konsultacyjnym), a następnie pod tabelą pojawia się zdanie” przyjętym stylem przywództwa uznano styl konsultujący”. Jest to niespójne z wcześniejszą terminologią wprowadzona przez Doktorantkę. Na stronie 125 Doktorantka napisała „ostatecznie badaniu poddano cztery style przywództwa” i nie było wśród nich wymienionego stylu konsultującego. To zdanie powinno brzmieć więc inaczej (np. preferowanym stylem przywództwa liderów był styl sytuacyjny). Kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego zawarty w załączniku 1 na stronie 198-200 nie zawiera pytań, które umożliwiły by identyfikację wszystkich czterech wspomnianych wcześniej stylów przywództwa.

Na stronie 131 Doktorantka napisała „dobór organizacji miał charakter losowo-kwotowy, w wyniku czego wyłoniono po 100 organizacji gospodarczych - mikro, małe, średnie i duże. Z każdej organizacji w badaniach ankietowych brał udział jeden lider”, następnie w tabeli 28 na stronie 134 Doktorantka powtórzyła, że badania zrealizowano we wszystkich czterech grupach organizacji. Doktorantka zarówno w celach badawczych, jak i hipotezach podkreśla, że interesują ją MŚP nie wiadomo więc, z czego wynika fakt iż w swoich analizach uwzględnia ona duże organizacje. Ponieważ Doktorantka w rozdziale empirycznym dotyczącym badań ilościowych nie wyłączyła z analiz osób powyżej 39 roku życia, jak również nie wyłączyła reprezentantów dużych organizacji większość wniosków dotyczące stylów przywództwa młodych liderów w MŚP jest nieuzasadnionych.

Mimo licznych uwag krytycznych wskazanych powyżej, chciałabym jednak podkreślić ogromny wysiłek Doktorantki włożony w realizację badań empirycznych. Szczególnie wysoko oceniam zastosowanie triangulacji metodologicznej w dysertacji.

V. Konkluzja

Od przedstawionej do recenzji rozprawy doktorskiej oczekuje się spełnienia wymogów określonych w art. 187 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz.U. 2021 poz. 478). W szczególności, oczekuje się aby rozprawa doktorska prezentowała ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej (art. 187 p.1), a jej przedmiotem było oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (art. 187 p.2).

Wyrażając opinię na temat jakości rozprawy doktorskiej wzięłam pod uwagę wczesny etap kariery naukowej, który rozprawa reprezentuje, w całościowej ścieżce kariery akademickiej. Mając na uwadze fakt, że samo przygotowanie recenzji nie warunkuje nadania bądź nienadania stopnia naukowego doktora. Taka decyzja ma miejsce po wysłuchaniu kandydatki podczas publicznej obrony, co daje recenzentowi możliwość lepszego poznania kandydatki,

wysłuchania jej argumentów naukowych i potencjalnie - zmiany opinii na temat niektórych ustaleń badawczych kandydatki.

Z powyższych powodów, mimo uwag krytycznych w recenzji, jestem skłonna uznać, że rozprawa doktorska mgr Alli Sulymy spełnia choć w stopniu minimalnym wymagania stawiane rozprawom doktorskim w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości i rekomenduję dopuszczenie Doktorantki do publicznej obrony.

Równocześnie zwracam się z prośbą do Autorki o ustosunkowanie się podczas obrony do najbardziej istotnych uwag krytycznych zawartych w recenzji.

Liliana Flawynosz