

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Lucyna Baca-Lönn

**Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera w coachingu
przywództwa**

**Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:
Prof. dr hab. Marka Lisińskiego**

Dąbrowa Górnicza 2023

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy.....	3
2. Cele pracy, hipotezy i pytania badawcze	4
3. Przebieg badań i struktura pracy.....	8
4. Wyniki badań w kontekście hipotez i pytań badawczych	13
5. Wnioski z badań.....	20
6. Kierunki dalszych badań.....	21
7. Wartość dodana pracy.....	22
8. Plan pracy	24

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Przedmiotem badania niniejszej rozprawy doktorskiej jest analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa¹. Koncepcja² analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera dotyczy dwóch metod - Kwestionariusza Kouzesa & Posnera³ - metody ogólnej podstawowej i absolutnej oraz Analizy Grafologicznej - metody ogólnej pomocniczej i absolutnej⁴.

Dla oceny oraz integracji badań w zakresie analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa, dokonano systematycznego przeglądu i krytycznego studium reprezentatywnej literatury przedmiotu zawartej w bazach danych EBSCO, VitalSource, ProQuest – ABI/INFORM, EMIS, Emerald Insight, SAGE Journals, Google Scholar, ScienceDirect, eBook Indeks, Springer Nature eBooks, Springer Nature Journals, EconLit with full text, DOAJ, JSTOR Journals, BazEkon, DOAB, Europeana, OpenAIRE. Na podstawie powyższej kwerendy literatury przedmiotu zidentyfikowano i skonsolidowano dotychczasowy stan wiedzy odnośnie analizy porównawczej, typologii metod diagnozy kompetencji lidera, coachingu przywództwa, wpływu wyników diagnozy kompetencji lidera na działania rozwojowe w metodzie coachingu przywództwa, skutkujące zmianami kompetencji lidera oraz wskazano obszary z niewielką ilością badań w tym zakresie.

W ten sposób zidentyfikowano lukę naukową, która stanowiła przesłankę wyboru tematu niniejszej rozprawy doktorskiej.

Następnie sformułowano problem naukowy, którym jest opracowanie koncepcji analizy porównawczej do diagnozy kompetencji lidera w początkowej fazie metody coachingu przywództwa przy wykorzystaniu metody Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i metody Analizy Grafologicznej. Ustalono, iż podjęty problem naukowy lokuje

¹W dysertacji przyjmuje się, że coaching przywództwa będzie się traktowało jako metodę i określenie metoda coachingu przywództwa będzie stosowane w całej pracy.

²Pojęcie koncepcji definiujemy w przedstawianej pracy, jako proces badania naukowego, metodyczny tok postępowania badawczego, wyznaczający sposób rozwiązania podjętego problemu naukowego, zawierający zasady, metody, techniki oraz procedury odniesione do etapów przyjętych w tym postępowaniu (M. Lisiński, *Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 8(811), 2017, ss. 3–20).

³Metodę Kwestionariusza Kouzesa & Posnera rozumiemy tu jako pięć praktyk wzorcowego przywództwa opartych na modelu przywództwa transformacyjnego Kouzesa i Posnera, zawartych w kwestionariuszu *Leadership Practices Inventory* (B.Z. Posner, *Investigating the Reliability and Validity of the Leadership Practices Inventory*, *Administrative Sciences*, 6(17), 2016, pp. 1-2).

⁴Ze względu na zbyt rozbudowane nazwy metod przyjęto w rozprawie nazwy krótsze: metoda Kwestionariusza Kouzesa & Posnera oraz metoda Analizy Grafologicznej, które są równoważne merytorycznie z ich pełnymi nazwami i są stosowane zamiennie z powyższymi nazwami rozbudowanymi.

się w praktycznym nurcie nauki o zarządzaniu i jakości i odnosi się do funkcjonalnego poziomu zarządzania w subdyscyplinie zarządzania zasobami ludzkimi⁵.

2. Cele pracy, hipotezy i pytania badawcze

W toku kolejnych działań składających się na postępowanie naukowe sformułowano pytania badawcze teoretyczne, metodyczne, poznawcze i aplikacyjne. Określono cel badania naukowego, którym jest potwierdzenie istotnej zgodności⁶ zmiany kompetencji lidera przy wykorzystaniu w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, metody Kwestionariusza Kouzesa & Posnera oraz metody Analizy Grafologicznej. Ustalono, że potwierdzenie istotnej zgodności zmiany kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa przy wykorzystaniu obu metod nastąpi poprzez odniesienie celu badania naukowego do aktualnego stanu wiedzy dotyczącego teorii subdyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości i sprowadzone zostanie do jej generalizowania i testowania.

Określono cel pracy, dezagregując go na cele cząstkowe teoretyczne, metodyczne, poznawcze i aplikacyjne, hipotezy i pytania badawcze w zakresie metod ilościowych i jakościowych w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej. Konstrukty te zamieszczono w poniższej tabeli 1 (zob. tab. 1).

Tabela 1. Cele, hipotezy i pytania badawcze w niniejszej dysertacji

Cele pracy:	Hipotezy:
Cele teoretyczne:	Hipotezy teoretyczne:
C1 – Systematyczny przegląd pojęć związanych z kompetencjami lidera.	H1 - Kompetencje lidera to atrybuty przywódcze obejmujące osobowość, wiedzę, umiejętności, doświadczenie, odpowiedzialność w znaczeniu statycznym oraz postawy i zachowania w znaczeniu dynamicznym, których przejawianie i rozwój prowadzi do skutecznego działania lub ponadprzeciętnej wydajności lidera.
C2 -Syntetyczne uporządkowanie dorobku pojęć związanych z metodą coachingu przywództwa.	H2 - Metoda coachingu przywództwa to zindywidualizowany, systematycznie stosowany tok postępowania dotyczący sposobu uczenia się i rozwoju lidera w oparciu o diagnozę kompetencji, ukierunkowany na wielopoziomową zmianę kompetencji i stawanie się bardziej skutecznym liderem.

⁵G. Bełz, S. Cyfert, W. Czakon i in., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*, http://www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarzdzeniu_i_jakoci.pdf[dostęp:08.02.2022].

⁶Istotną zgodność rozumiemy w niniejszej pracy jako brak statystycznie istotnej różnicy w zmianie kompetencji lidera w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.

C3 -Przegląd pojęć związanych z metodami diagnozy kompetencji lidera w systematycznym i krytycznym studium literatury przedmiotu.	H3 – Metody diagnozy kompetencji lidera stanowią opis sposobu rozpoznania właściwości lidera zebrany przez podmiot oceniający celem diagnozy lub autodiagnozy jego specyficznych kompetencji.
C4 – Określenie merytorycznych podstaw do przyjęcia stwierdzenia, że można uznać Kwestionariusz Kouzesa & Posnera i Analizę Grafologiczną za absolutne metody diagnozy kompetencji lidera w typologii metod diagnozy kompetencji lidera sklasyfikowanych według pierwotnych obszarów ich zastosowania.	H4 – Określono merytoryczne podstawy dla przyjęcia stwierdzenia, że metoda Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i metoda Analizy Grafologicznej to absolutne metody diagnozy kompetencji w typologii metod diagnozy kompetencji lidera sklasyfikowanych według pierwotnych obszarów ich zastosowania.
Cele metodyczne:	Hipotezy metodyczne:
C5 – Opracowanie koncepcji analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa opartej na indukcji niepełnej, podejściu mieszanym i obejmującej: etapy analizy porównawczej tych metod, podejście mieszane i jego atrybuty oraz ekwiwalencję w etapach analizy porównawczej.	H5 – Koncepcja analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa oparta na indukcji niepełnej oraz podejściu mieszanym jako jej metodologicznej podstawie, obejmuje: etapy analizy porównawczej tych metod, podejście mieszane i jego atrybuty oraz ekwiwalencję w etapach analizy porównawczej.
C6 – Podporządkowanie podejścia mieszanego w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa generalizowaniu i testowaniu teorii poprzez kontrolę i pomiar zmiennych w badaniu.	H6 – Zastosowanie podejścia mieszanego w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa służy generalizowaniu i testowaniu teorii poprzez kontrolę i pomiar zmiennych w badaniu.
C7 -Ustalenie sekwencyjnej różnej priorytetowości wieloźródłowych i wielopoziomowych ⁷ metod ilościowych nad metodami jakościowymi w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej z zastosowaniem podejścia mieszanego.	H7 – W analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej ze wskazaniem podejścia mieszanego występuje sekwencyjna różna priorytetowość wieloźródłowych i wielopoziomowych metod ilościowych nad metodami jakościowymi.
C8 -Wykorzystanie dwóch typów schematów ewaluacyjnych – <i>quasi</i> -eksperymentu w badaniach ilościowych oraz ewaluacji jakościowych w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej z zastosowaniem podejścia mieszanego.	H8 – W analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej ze wskazaniem podejścia mieszanego wykorzystano dwa typy schematów ewaluacyjnych – <i>quasi</i> -eksperyment w badaniach ilościowych oraz ewaluacje jakościowe.
C9 - Dokonanie sumatywnej i formatywnej oceny metody coachingu przywództwa w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w obydwu klasach liderów.	H9 – W analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej ze wskazaniem podejścia mieszanego dokonano oceny sumatywnej

⁷Przyjęto tu ewaluację zmiany kompetencji lidera **na trzech poziomach** w taksonomii Kirkpatricka: **1) poziomie reakcji** – zmiana satysfakcji z kompetencji lidera i zaangażowania w rozwój kompetencji lidera, **2) poziomie uczenia się kognitywnego i afektywnego** - zmiana samoświadomości kompetencji lidera oraz motywacji do rozwoju kompetencji lidera (taksonomia Kirkpatricka została uzupełniona tu o wielowymiarowość uczenia się zgodnie z podejściem Kraigera et al. (K. Kraiger, J.K. Ford, E. Salas, *Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation*, Journal of Applied Psychology 1993,78, pp. 311–328), **3) poziomie behawioralnym** - zmiana zachowania lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej zastosowanymi jako metody diagnozy kompetencji lidera w początkowej fazie coachingu przywództwa (D.L. Kirkpatrick, *Great ideas revisited: Revisiting Kirkpatrick's four-level model*, Training & Development, 50,1996, pp. 54-57).

	i formatywnej metody coachingu przywództwa w obydwu klasach liderów.
Metodyczne cele i pytania badawcze w zakresie metod jakościowych	
C10 -Zastosowanie podejścia mieszanego w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa celem triangulacji konwergentnej, ukierunkowanej na zbieżność ⁸ wyników metod ilościowych i jakościowych w badaniu.	PB10 -Czy zastosowanie podejścia mieszanego w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa spełnia cel triangulacji konwergentnej, ukierunkowanej na zbieżność wyników metod ilościowych i jakościowych?
C11 -Zastosowanie podejścia mieszanego w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera celem triangulacji konwergentnej ukierunkowanej na komplementarność rozumianą jako rozwinięcie, wzmocnienie i wyjaśnienie wyników uzyskanych metodami ilościowymi, poprzez wyniki uzyskane metodą jakościową w badaniu.	PB11 -Czy zastosowanie podejścia mieszanego w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera spełnia cel triangulacji konwergentnej, ukierunkowanej na komplementarność rozumianą jako rozwinięcie, wzmocnienie i wyjaśnienie wyników uzyskanych metodami ilościowymi, poprzez wyniki uzyskane metodą jakościową w badaniu?
Cele poznawcze:	Hipotezy poznawcze:
Cele i hipotezy poznawcze w zakresie sumatywnej oceny zmiany kompetencji lidera	
Cel główny: C12 – Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa dla stwierdzenia istotnej zgodności zmiany kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.	Hipoteza Główna: H12 - Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.
Cele cząstkowe - poziom reakcji: C12a – Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa dla stwierdzenia istotnej zgodności zmiany satysfakcji z kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej. C12b – Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa dla stwierdzenia istotnej zgodności zmiany zaangażowania w rozwój kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.	Hipotezy cząstkowe - poziom reakcji: H12a – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany satysfakcji z kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej. H12b – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany zaangażowania w rozwój kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.
poziom uczenia się kognitywnego i afektywnego: C12c – Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa dla stwierdzenia istotnej zgodności zmiany samoświadomości lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej. C12d – Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa dla	poziom uczenia się kognitywnego i afektywnego: H12c - Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany samoświadomości kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej. H12d – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu

⁸Zbieżność definiujemy w niniejszej rozprawie doktorskiej jako istotną zgodność wyników metod ilościowych i jakościowych, uzyskanych w niniejszym badaniu empirycznym.

stwierdzenia istotnej zgodności zmiany motywacji do rozwoju kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.	przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany motywacji do rozwoju kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.
poziom behawioralny: C12e – Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa dla stwierdzenia istotnej zgodności zmiany zachowania lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.	poziom behawioralny: H12e – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany zachowania lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.
Cele i hipotezy poznawcze w zakresie formatywnej oceny procesu metody coachingu przywództwa i relacji lider-coach podporządkowane ocenie sumatywnej w badaniu	
C13- Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa dla stwierdzenia istotnej zgodności na wymiarze metoda coachingu przywództwa rozwija kompetencje lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.	H13 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność na wymiarze metoda coachingu przywództwa rozwija kompetencje lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.
C14- Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa dla stwierdzenia istotnej zgodności na wymiarze rekommendacja metody coachingu przywództwa w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.	H14 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność na wymiarze rekommendacja metody coachingu przywództwa w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.
C15- Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa dla stwierdzenia istotnej zgodności na wymiarze relacja lider-coach w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.	H15 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność relacji lider-coach w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.
Cele i pytania badawcze w zakresie metod jakościowych	
C16- Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa celem stwierdzenia zbieżności wyników badania ilościowego z wynikami badania jakościowego.	PB16- Czy w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa wyniki badania ilościowego będą zbieżne z wynikami badania jakościowego?
C17- Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa celem stwierdzenia, że wyniki badania ilościowego zostaną komplementarnie uzupełnione przez wyniki badania jakościowego.	PB17- Czy w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, wyniki badania ilościowego zostaną komplementarnie uzupełnione przez wyniki badania jakościowego?
C18- Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa celem potwierdzenia wiarygodności metod Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i metody Analizy Grafologicznej przez badania jakościowe.	PB18- Czy w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa potwierdzimy wiarygodność metod Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej przez badania jakościowe?

Cel aplikacyjny:	Hipoteza aplikacyjna:
C19 – Przeprowadzenie analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera celem uznania Analizy Grafologicznej za metodę diagnozy kompetencji lidera możliwą do opcjonalnego stosowania w początkowej fazie metody coachingu przywództwa przez działy personalne organizacji.	H19 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to uznamy Analizę Grafologiczną za metodę diagnozy kompetencji lidera możliwą do opcjonalnego stosowania przez działy personalne organizacji.

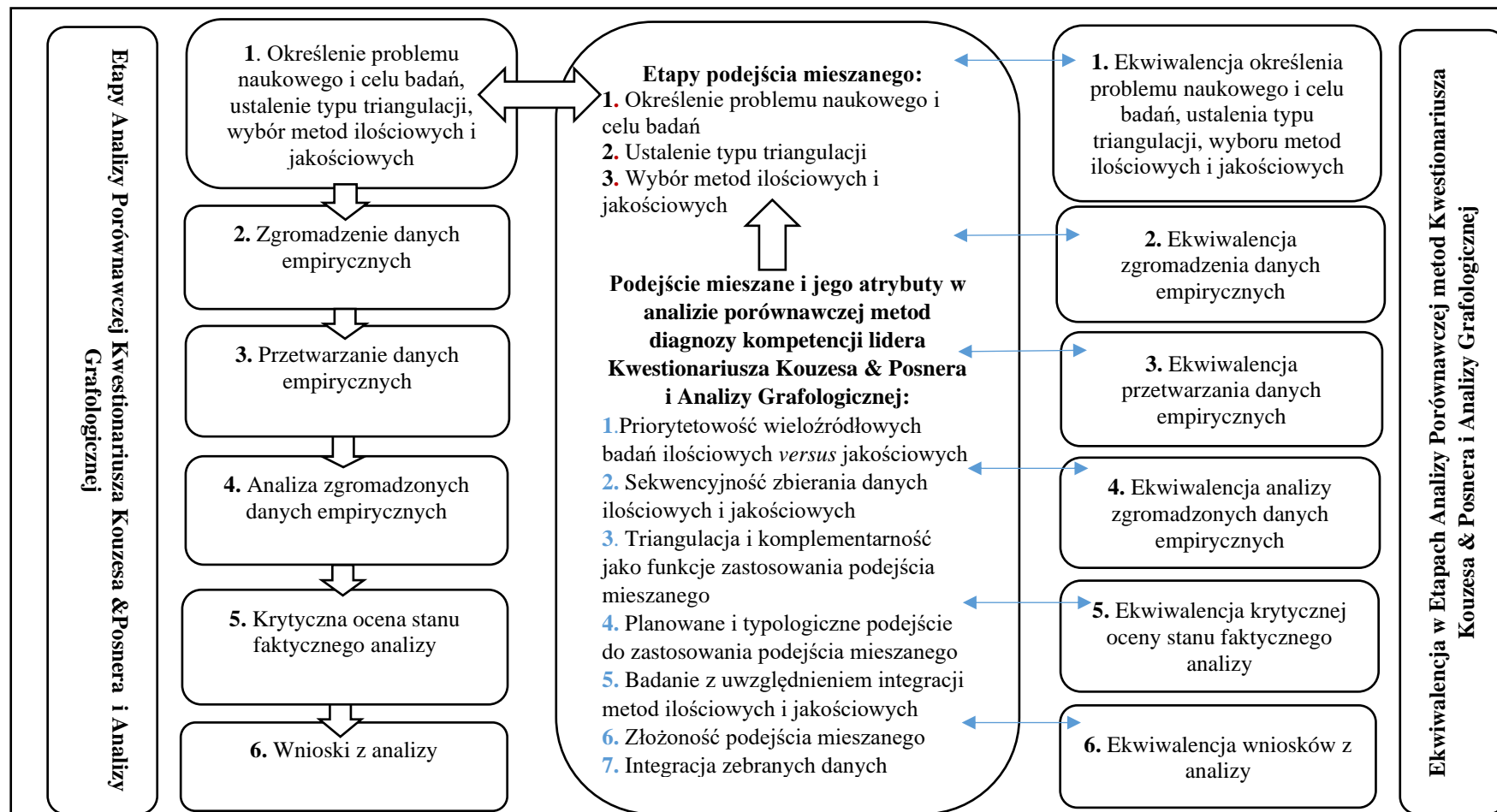
Źródło: opracowanie własne

W powyższej tabeli 1 (zob. tab. 1) przedstawiono cele pracy i hipotezy teoretyczne, metodyczne, poznawcze i aplikacyjne oraz pytania badawcze w zakresie metod jakościowych w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej, zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Metodyczna koncepcja niniejszego badania naukowego opiera się na procedurze indukcji niezupełnej i podejściu mieszanym, jako jej metodologicznej podstawie⁹. Koncepcja analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa (zob. rys.1) bazuje na etapach analizy porównawczej metody Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i metody Analizy Grafologicznej, podejściu mieszanym i jego atrybutach oraz ekwiwalencji w poszczególnych etapach analizy porównawczej.

⁹Metodologiczną podstawę rozumiemy tu, jako przyjęty w tej części pracy oraz przedstawiony w toku dalszych rozważań metodologiczny kanon, skonkretyzowany atrybutami, wynikającymi z przyjętego i zastosowanego podejścia mieszanego w analizie porównawczej metod: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej.



Rysunek 1: Koncepcja analizy porównawczej metod Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej a podejście mieszane z zachowaniem ekwiwalencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Piórkowska, *Pluralizm Metod Badawczych (Mixed Methods Research)...*, s. 378; J. Schoonenboom, R. B. Johnson, *How to Construct a Mixed Methods Research Design...*, p. 109.

Zamieszczony na powyższym rysunku 1 schemat koncepcji analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera – Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa obrazuje etapy analizy porównawczej, podejście mieszane i jego atrybuty jako podstawę metodologiczną procesu analizy porównawczej oraz ekwiwalencję w poszczególnych etapach analizy porównawczej. Przyjętą koncepcję badania naukowego podporządkowano generalizowaniu i testowaniu teorii, czemu ma służyć, między innymi łączenie metod ilościowych i jakościowych w podejściu mieszanym.

W analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa ze wskazaniem podejścia mieszanego, zastosowano dwa typy schematów badań ewaluacyjnych: schemat *quasi*-eksperymentalny (*quasi-experiment*) w zakresie metod ilościowych oraz ewaluację jakościową w zakresie metod jakościowych w badaniu. Wprowadzono wieloźródłowość i wielopoziomowość danych w zakresie metod ilościowych oraz dane jakościowe w badaniu empirycznym. Zachowano ekwiwalencję pełną obejmującą wszystkie aspekty procesu badawczego analizy porównawczej na poziomie identyfikacyjnym dotyczącym porównywalności na płaszczyźnie teoretycznej obiektu badań, jego operacjonalizacji i interpretacji oraz na poziomie proceduralnym odnoszącym się do porównywalności procedur gromadzenia danych, ich analizy oraz interpretacji uzyskanych wyników w badaniu empirycznym.

W ramach podejścia mieszanego zastosowano w niniejszym badaniu metodykę ilościową i jakościową w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w coachingu przywództwa na zasadzie priorytetowości podejścia ilościowego względem jakościowego, które stanowi komplementarne uzupełnienie dla metody ilościowej. W analizie tej ustalono typ triangulacji konwergentnej, ukierunkowanej na zbieżność wyników badań ilościowych i jakościowych oraz komplementarność rozumianą, jako rozwinięcie, wzmocnienie i wyjaśnienie wyników uzyskanych metodą ilościową, poprzez wyniki uzyskane metodą jakościową w badaniu.

W zakresie metod ilościowych w badaniu zastosowano ustandaryzowany Wieloczynnikowy Kwestionariusz Przywództwa 360 (*Multifactor Leadership Questionnaire 360*) oraz skonstruowany na potrzeby badania Kwestionariusz Lidera, natomiast w zakresie metod jakościowych posłużono się metodą semiestrukturyzowanych, bezpośrednich, indywidualnych wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych z liderami po zakończeniu procesów coachingu przywództwa w

klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej. Analizę treści (*content analysis*) danych jakościowych z wywiadów, dokonaną z pomocą kodowania hybrydowego z wiodącą funkcją kodów dedukcyjnych (*etic*), uzupełnianych o kody indukcyjne (*emic*) w podejściu teorii ugruntowanej jako sposób analizy danych jakościowych, pomocniczo uzupełniono o analizy programu **NVivo** generującego chmury słów kluczowych (*Tag Clouds*) i drzewa słów, co pozwoliło na dodatkową weryfikację istoty zjawiska w obydwu klasach liderów.

Strukturę pracy i sposób prowadzenia narracji naukowej podporządkowano realizacji celu głównego i składających się niego celów częściowych zamieszczonych w tabeli 1 w niniejszym autoreferacie.

Przedmiotem rozważań rozdziału pierwszego zatytułowanego *Kompetencje lidera w metodzie coachingu przywództwa w krytycznym studium literatury przedmiotu*, są zagadnienia kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa, systematyczny i krytyczny przegląd pojęć związanych z kompetencjami lidera i metodą coachingu przywództwa oraz ich syntetyczne uporządkowanie. W rozdziale tym przybliżono również pojęcia przywództwa i przywódcy w ich perspektywie rozwojowej. Ponadto szczegółowo omówiono kompetencje satysfakcji, zaangażowania, samoświadomości, motywacji jako skutków metody coachingu przywództwa i ich znaczenie w zmianie zachowania lidera.

W rozdziale drugim niniejszej rozprawy doktorskiej o tytule *Metody Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w diagnozie kompetencji lidera* dokonano przeglądu pojęć związanych z metodami diagnozy kompetencji lidera oraz omówiono wpływ wyników diagnozy kompetencji lidera na działania rozwojowe w metodzie coachingu przywództwa, skutkujące zmianami kompetencji lidera. W rozdziale tym przedstawiono również typologię metod diagnozy kompetencji lidera ustrukturyzowaną według pierwotnych obszarów ich zastosowania, klasyfikującą metodę Kwestionariusza Kouzesa & Posnera, jako absolutną metodę diagnozy kompetencji i metodę Analizy Grafologicznej, jako absolutną pomocniczą metodę diagnozy kompetencji lidera. Zgodnie z konwencją definiowania metody, jako pojęcia ogólnego, kategoryjnego, w rozprawie tej wprowadzono nazwy metod diagnozy kompetencji lidera zgodnie z propozycją ich autorów, zaliczając je do klasy metod ogólnych. Metodę Kwestionariusza Kouzesa & Posnera – metodę absolutną zaklasyfikowano do klasy metod ogólnych podstawowych, natomiast metodę Analizy Grafologicznej – metodę absolutną zaliczono do klasy metod ogólnych, pomocniczych. W rozdziale tym scharakteryzowano również

naturę metody Kwestionariusza Kouzesa & Posnera oraz naturę metody Analizy Grafologicznej w diagnozie kompetencji lidera oraz dokonano analizy ekwiwalentnych cech tych metod diagnozy celem przeprowadzenia analizy porównawczej.

Z kolei w metodycznym rozdziale trzecim pracy doktorskiej zatytułowanym *Koncepcja analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa*, przedstawiono założenia procedury naukowej indukcji niezupełnej oraz koncepcji analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w coachingu przywództwa z zastosowaniem podejścia mieszanego, jako jej metodologicznej podstawy. Koncepcja ta opiera się na etapach analizy porównawczej metody Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i metody Analizy Grafologicznej, podejściu mieszanym i jego atrybutach oraz ekwiwalencji w etapach analizy porównawczej tych metod. W analizie porównawczej tych metod diagnozy kompetencji w coachingu przywództwa zastosowano dwa typy schematów badań ewaluacyjnych: schemat *quasi*-eksperymentalny w zakresie metod ilościowych oraz ewaluacje jakościowe w zakresie metod jakościowych w badaniu. W rozdziale tym dokonano analizy ekwiwalentnych cech metody Kwestionariusza Kouzesa & Posnera oraz metody Analizy Grafologicznej, jako metod diagnozy kompetencji lidera, warunkującej przeprowadzenie analizy porównawczej tych metod w coachingu przywództwa ze wskazaniem podejścia mieszanego. W analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w coachingu przywództwa przyjmuje się za wzorzec metodę Kwestionariusza Kouzesa & Posnera – ogólną podstawową i absolutną metodę diagnozy kompetencji lidera, dla Analizy Grafologicznej – ogólnej pomocniczej i absolutnej metody diagnozy kompetencji lidera. Opis metod i technik zastosowanych w analizie porównawczej metod Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa zamyka ten rozdział niniejszej rozprawy doktorskiej.

Natomiast rozdział czwarty pod tytułem *Wyniki badań empirycznych* prezentuje model badań empirycznych w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa oraz przedstawia charakterystykę warunków realizacji badań empirycznych. W rozdziale tym dokonano analizy i oceny wyników badań ilościowych, jak również analizy i oceny wyników badań jakościowych w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa.

W rozdziale piątym dysertacji zatytułowanym *Wnioski końcowe i rekomendacje* przedstawiono sposoby weryfikacji teoretycznych, metodycznych, poznawczych i

aplikacyjnych hipotez badawczych, a także odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Dokonano tu również podsumowania wyników badań w zakresie analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej, zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa. Wskazano tu także wartość dodaną przeprowadzonych badań dla teorii i praktyki nauki o zarządzaniu i jakości, ograniczenia badania, rekomendacje dla badaczy oraz kierunki dalszych badań naukowych.

Pracę doktorską wieńczy zakończenie, w którym stwierdza się, iż zrealizowana analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera oraz Analizy Grafologicznej, zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, stanowi wypełnienie wskazanej we wstępie luki naukowej. Jednocześnie prowadzi ona do realizacji przyjętego celu badania naukowego czyli potwierdzenia istotnej zgodności zmiany kompetencji lidera przy zastosowaniu metody Kwestionariusza Kouzesa & Posnera oraz metody Analizy Grafologicznej w początkowej fazie coachingu przywództwa. Wszystko to stanowi inspirację do dalszych badań w tym zakresie w nauce o zarządzaniu i jakości. Przedstawiana dysertacja zawiera adekwatną bibliografię polsko i anglojęzyczną, spis rysunków i tabel oraz załączniki.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez i pytań badawczych

W poniższej tabeli 2 (zob. tab. 2) przedstawiono podsumowanie wyników weryfikacji hipotez poznawczych i odpowiedzi na pytania badawcze z wnioskami w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej.

Tabela 2. Podsumowanie wyników weryfikacji hipotez poznawczych i odpowiedzi na pytania badawcze z wnioskami w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej

Nazwa hipotezy	Wyniki weryfikacji hipotez i odpowiedzi na pytania badawcze z wnioskami
Badania ilościowe	
Ocena sumatywna zmiany kompetencji lidera w schemacie <i>quasi</i>-eksperymentalnym	
Hipoteza Główna H12	<p>H12 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>Hipoteza Główna H12 została potwierdzona w badaniach ilościowych i jakościowych w ramach podejścia mieszanego (<i>mixed research methods</i>) w przeprowadzonej analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa.</p> <p>Hipoteza Główna H12 została potwierdzona poprzez weryfikację hipotez</p>

	<p>cząstkowych na trzech poziomach w taksonomii Kirkpatricka: poziomie reakcji, poziomie uczenia się kognitywnego i afektywnego oraz poziomie behawioralnym. Przeprowadzone badania ilościowe potwierdziły istotną zgodność zmiany kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej zastosowanych jako metody diagnozy kompetencji lidera w początkowej fazie metody coachingu przywództwa. Hipoteza Główna H12 obejmowała ocenę sumatywną zmiany kompetencji lidera oraz ocenę formatywną procesu coachingu przywództwa i relacji lider-coach.</p>
<p>Hipotezy cząstkowe poszczególnych stopni: poziom reakcji: H12a, H12b</p>	<p>H12a – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany satysfakcji z kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>Hipoteza cząstkowa H12a została potwierdzona. Wszystkie wartości prawdopodobieństw testowych p testu U Manna-Whitneya dla zmiennej <i>Satysfakcja z kompetencji lidera</i> są większe od przyjętego poziomu istotności 0,05.</p> <p>H12b – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany zaangażowania w rozwój kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>Hipoteza H12b została potwierdzona. Wszystkie wartości prawdopodobieństw testowych p testu U Manna-Whitneya dla zmiennej <i>Zaangażowanie w rozwój kompetencji lidera</i> są większe od przyjętego poziomu istotności równego 0,05.</p>
<p>Hipotezy cząstkowe na poziomie uczenia się kognitywnego i afektywnego: H12c i H12d</p>	<p>H12c – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany samoświadomości kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>Hipoteza H12c została więc potwierdzona częściowo. Rozkłady badanej zmiennej <i>Samoświadomość kompetencji lidera</i> wyznaczone na podstawie pomiarów tej zmiennej otrzymanych po sesji 2 i 3 metody coachingu przywództwa w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej różnią się istotnie statystycznie (wartości p testu U Manna-Whitneya dla zmiennej <i>Samoświadomość kompetencji lidera</i> są mniejsze od 0,05). Pozostałe prawdopodobieństwa p są większe od 0,05, więc rozkłady badanej zmiennej, po każdej z pozostałych sesji metody coachingu nie różnią się istotnie.</p> <p>H12d – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany motywacji do rozwoju kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej</p> <p>Hipoteza H12d została potwierdzona. Wszystkie wartości prawdopodobieństw testowych p testu U Manna-Whitneya dla zmiennej <i>Motywacja do rozwoju kompetencji lidera</i> są większe od przyjętego poziomu istotności 0,05.</p>
<p>Hipotezy cząstkowe na poziomie reakcji: H12a-1, H12b-1,</p>	<p>H12a – 1 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność pomiaru satysfakcji z</p>

<p>poziomie uczenia się kognitywnego i afektywnego: H12c-1, H12d-1 odnoszące się do zmiany kompetencji lidera w czasie po pierwszej i siódmej sesji metody coachingu przywództwa</p>	<p>kompetencji lidera po pierwszej i siódmej sesji w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>H12b- 1 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność pomiaru zaangażowania w rozwój kompetencji lidera po pierwszej i siódmej sesji w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>H12c – 1 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność pomiaru samoświadomości kompetencji lidera po pierwszej i siódmej sesji w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>H12d -1- Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność pomiaru motywacji do rozwoju kompetencji lidera po pierwszej i siódmej sesji w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>Hipotezy H12a – 1, H12b- 1, H12c – 1, H12d -1 zostały potwierdzone dla wyników pomiarów otrzymanych w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera. Wszystkie wartości prawdopodobieństw testowych p w wyniku wykorzystania testu nieparametrycznego Wilcoxa są większe od przyjętego poziomu istotności 0,05. W przypadku klasy z metodą Analizy Grafologicznej wartości p otrzymane w wyniku wykorzystania testu Wilcoxa do weryfikacji hipotezy H12b-1 i H12d-1 są niewiele mniejsze od przyjętego poziomu istotności. Ze względu na brak możliwości przeprowadzenia analizy ponownie dla próby o większej liczebności podjęto decyzję o braku podstaw do odrzucenia hipotezy H_0. Pozostałe wartości p są większe więc 0,05, możemy więc stwierdzić, że hipotezy badawcze H12a – 1, H12b- 1, H12c – 1, H12d -1 zostały potwierdzone dla wyników pomiarów analizowanych zmiennych w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p>
<p>Hipoteza cząstkowa na poziomie behawioralnym: H12e składa się z hipotez cząstkowych kolejnego stopnia: H12e – 1, H12e – 2, H12e – 3, H12e – 4, H12e – 5, H12e – 6, H12e – 7.</p>	<p>H12e – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany zachowania lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>Weryfikacja hipotezy H12e odbyła się przez potwierdzenie hipotez cząstkowych H12e – 1, H12e – 2, H12e – 3, H12e – 4, H12e – 5, H12e – 6, H12e – 7.</p> <p>H12e – 1 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany zachowania lidera na wymiarze Wyidealizowany Wpływ w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>H12e – 2 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany zachowania lidera na wymiarze Inspirująca Motywacja w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>H12e – 3 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany zachowania lidera na wymiarze Intelktualna Stymulacja w klasie z metodą</p>

	<p>Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>H12e – 4 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany zachowania lidera na wymiarze Indywidualne Rozważanie w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>H12e – 5 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany zachowania lidera na wymiarze Warunkowa Nagroda w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>H12e – 6 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany zachowania lidera na wymiarze Zarządzanie przez Zastrzeżenie w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>H12e – 7 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność zmiany zachowania lidera na wymiarze leseferyzmu w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>Hipoteza H12e została potwierdzona. Na podstawie Analizy wariancji w schemacie mieszanym (ANOVA-Analysis of variance in a mixed scheme) dla wyżej wymienionych zmiennych stwierdzono, że pomiary tych zmiennych otrzymane w wyniku zastosowania Pretestu i Posttestu nie różnią się istotnie w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej. Ponadto wyniki testu pozwalają na sformułowanie wniosku, iż dla wymiarów <i>Wyidealizowany Wpływ, Inspirująca Motywacja, Intelktualna Stymulacja, Indywidualne Rozważanie i Warunkowa Nagroda</i> obserwujemy istotne zmiany ocen otrzymanych w ramach Pretestu i Posttestu w obydwu klasach liderów.</p>
Ocena formatywna procesu metody coachingu przywództwa i relacji lider-coach podporządkowana ocenie sumatywnej zmiany kompetencji lidera	
<p>Hipotezy poznawcze odnośnie formatywnej oceny procesu metody coachingu przywództwa podporządkowanej poziomowi reakcji w taksonomii Kirkpatricka: H13, H14, H15</p>	<p>H13 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność na wymiarze metoda coachingu przywództwa rozwija kompetencje lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>Hipoteza H13 została potwierdzona. Wszystkie wartości prawdopodobieństw testowych p testu U Manna-Whitneya dla zmiennej Metoda coachingu przywództwa rozwija kompetencje lidera są większe od przyjętego poziomu istotności równego 0,05.</p> <p>H14 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność na wymiarze rekomendacja metody coachingu przywództwa w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p>

	<p>Hipoteza H14 została potwierdzona. Wszystkie wartości prawdopodobieństw testowych p testu U Manna-Whitneya dla zmiennej Rekomendacja metody coachingu przywództwa są większe od przyjętego poziomu istotności równego 0,05.</p> <p>H15 – Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność relacji lider-coach w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>Hipoteza H15 została potwierdzona. W badaniu empirycznym przyjęto, iż hipoteza H15 odnosząca się do wymiaru relacji lider-coach w obydwu klasach liderów została zweryfikowana poprzez potwierdzenie hipotezy H12b w zakresie wymiaru Zaangażowanie w rozwój kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej. Wszystkie wartości prawdopodobieństw testowych p testu U Manna-Whitneya dla zmiennej Zaangażowanie w rozwój kompetencji lidera są większe od przyjętego poziomu istotności równego 0,05.</p>
<p>Hipotezy cząstkowe odnoszące się do formatywnej oceny procesu metody coachingu przywództwa w czasie: H13 -1, H14-1, H15-1</p>	<p>H13 -1- Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność pomiaru metoda coachingu przywództwa rozwija kompetencje lidera po pierwszej i po siódmej sesji w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>H14-1- Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność pomiaru rekomendacja metody coachingu przywództwa po pierwszej i po siódmej sesji w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>H15-1- Jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, to stwierdzimy istotną zgodność pomiaru relacji lider-coach po pierwszej i po siódmej sesji w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.</p> <p>Wszystkie wartości prawdopodobieństw testowych p testu Wilcozona dla klasy z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i dla klasy z metodą Analizy Grafologicznej są większe od przyjętego poziomu istotności 0,05. Hipotezy H13-1, H14-1 zostały więc potwierdzone dla wyników pomiarów otrzymanych w obydwu klasach liderów. W badaniu empirycznym przyjęto, iż Hipoteza H15-1 została potwierdzona poprzez weryfikację hipotezy H12b-1.</p>
Badania jakościowe	
<p>Pytania badawcze w zakresie badań jakościowych: PB16, PB17, PB18</p>	<p>PB16- Czy w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa wyniki badania ilościowego będą zbieżne z wynikami badania jakościowego?</p> <p>PB17- Czy w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, wyniki badania ilościowego zostaną komplementarnie uzupełnione przez wyniki badania jakościowego?</p> <p>PB18- Czy w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa potwierdzimy wiarygodność metod Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej przez badania jakościowe?</p>

	<p>Analiza treści wywiadów (<i>content analysis</i>) potwierdziła zbieżność wyników badania ilościowego z wynikami badania jakościowego w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa. Na podstawie analizy treści wywiadów potwierdzono, iż wyniki badań jakościowych stanowią komplementarnie uzupełnienie wyników badań ilościowych oraz wiarygodność metody Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i metody Analizy Grafologicznej w przeprowadzonym badaniu empirycznym.</p> <p>Weryfikacja pytań badawczych PB16, PB17, PB18 odbyła się z pomocą analizy treści indywidualnych wywiadów pogłębionych obejmującej ocenę metody coachingu przywództwa w zakresie: 1) oceny sumatywnej (<i>summative evaluation</i>) zmiany kompetencji lidera i 2) oceny formatywnej (<i>formative evaluation</i>) procesu metody coachingu przywództwa oraz relacji lider-coach w obydwu klasach liderów.</p> <p>Badania jakościowe potwierdziły deklarowany przez liderów wpływ wyników diagnozy kompetencji lidera na zmiany kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa na trzech poziomach w taksonomii Kirkpatricka, uzupełnionej o wielowymiarowość uczenia się zgodnie z podejściem Kraigera et al.</p>
--	---

Źródło: opracowanie własne

W powyższej tabeli 2 (zob. tab. 2) zaprezentowano podsumowanie wyników weryfikacji hipotez poznawczych w badaniach ilościowych i odpowiedzi na pytania badawcze w badaniach jakościowych wraz z wnioskami potwierdzającymi istotną zgodność zmiany kompetencji lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.

Integracja empirycznych wyników badań ilościowych i jakościowych w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera z zastosowaniem podejścia mieszanego nastąpiła w fazie interpretacji wyników badań po zakończeniu metody coachingu przywództwa i dokonanych ewaluacjach jakościowych w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej. Sposobem integrowania wyników w strategii sekwencyjnej było poszerzanie uzyskanych wyników ilościowych przez odwołanie się do zbieżnych i komplementarnych wyników jakościowych w niniejszej analizie porównawczej.

W zakresie **oceny sumatywnej** analiza wyników uzyskanych w badaniach ilościowych w schemacie *quasi*-eksperymentalnym, **potwierdziła istotną zgodność** proksymalnej zmiany kompetencji lidera na poziomie reakcji, poziomie uczenia się kognitywnego i afektywnego oraz poziomie behawioralnym w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej. Weryfikacja **Hipotezy Głównej H12** w zakresie badań ilościowych odbyła się przez potwierdzenie hipotez częściowych **H12a, H12b, H12c, H12d** z pomocą nieparametrycznego **testu U-Manna-Whitneya** i hipotez **H12a – 1, H12b- 1, H12c – 1, H12d -1** z pomocą nieparametrycznego **testu Wilcoxona** oraz weryfikację hipotezy

H12e przez potwierdzenie hipotez cząstkowych **H12e – 1, H12e – 2, H12e – 3, H12e – 4, H12e – 5, H12e – 6, H12e – 7**, z pomocą parametrycznego testu analizy wariancji (ANOVA) w schemacie mieszanym.

Wyniki testów prowadzą do wniosku, iż w ramach oceny sumatywnej zmiany kompetencji lidera na poziomie behawioralnym dla wymiarów *Wyidealizowany Wpływ, Inspirująca Motywacja, Intelktualna Stymulacja, Indywidualne Rozważanie* odnoszących się do przywództwa transformacyjnego oraz do wymiaru *Warunkowa Nagroda* odnoszącego się do przywództwa transakcyjnego, obserwujemy istotne zmiany ocen w pomiarach Pretestu i Posttestu w obydwu analizowanych porównawczo klasach liderów, co świadczy o efektywności działań rozwojowych wspartych diagnozą kompetencji lidera zastosowanej w początkowej fazie metody coachingu przywództwa.

Powyższe wyniki badań ilościowych w zakresie sumatywnej oceny zmiany kompetencji lidera na trzech poziomach w taksonomii Kirkpatricka potwierdzono przez wyniki badań jakościowych w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej zastosowanych w metodzie coachingu przywództwa.

W zakresie **oceny formatywnej** badania ilościowe również potwierdzają istotną zgodność ewaluacji procesu metody coachingu przywództwa na wymiarach: *Metoda coachingu przywództwa rozwija kompetencje lidera* oraz *Rekomendacja metody coachingu przywództwa* poprzez potwierdzenie hipotez **H13, H14, H15** z pomocą nieparametrycznego **testu U Manna-Whitneya** dla prób niezależnych i potwierdzenie hipotez **H13-1, H14-1, H15-1** z pomocą nieparametrycznego **testu Wilcoxona** dla prób zależnych, oceniającego zmiany po pierwszej i po siódmej sesji na wyżej wymienionych wymiarach. Ewaluacja **H15 i H15-1** w zakresie *relacji lider-coach* w badaniach ilościowych odbyła się przez weryfikację hipotezy **H12b** z pomocą nieparametrycznego **testu U Manna-Whitneya** i hipotezy **H12b-1** z pomocą nieparametrycznego **testu Wilcoxona** poprzez ocenę zmiany *zaangażowania w rozwój kompetencji lidera* w metodzie coachingu przywództwa¹⁰.

Badania jakościowe potwierdzają wyniki badań ilościowych w zakresie oceny formatywnej procesu metody coachingu przywództwa oraz relacji lider-coach w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w coachingu przywództwa.

¹⁰K. Ely, L.A. Boyce, J.K. Nelson et al., *Evaluating leadership coaching...*, pp. 585–599.

Weryfikacja **zintegrowanej poznawczej Hipotezy Głównej H12** nastąpiła poprzez potwierdzenie powyższych hipotez cząstkowych poszczególnych stopni w badaniach ilościowych **w zakresie sumatywnej i formatywnej oceny metody coachingu przywództwa**, uzupełnionej przez zbieżne i komplementarne badania jakościowe analizy treści wywiadów z zastosowaniem kodowania hybrydowego w ramach podejścia mieszanego w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa.

5. Wnioski z badań

Zaprezentowana w niniejszej dysertacji analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa ze wskazaniem podejścia mieszanego została umiejscowiona w paradygmacie pozytywistycznym oraz konstruktywistycznym.

Zastosowanie podejścia mieszanego w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera służyło triangulacji konwergentnej, ukierunkowanej na zbieżność wyników badań metod ilościowych i jakościowych oraz komplementarność rozumianą jako rozwinięcie, wzmocnienie i wyjaśnienie wyników uzyskanych metodą ilościową, poprzez wyniki uzyskane metodą jakościową w badaniu.

W zakresie **oceny sumatywnej** analiza wyników uzyskanych w badaniach ilościowych w schemacie *quasi*-eksperymentalnym, **potwierdziła istotną zgodność** proksymalnej zmiany kompetencji lidera na poziomie reakcji, poziomie uczenia się kognitywnego i afektywnego oraz poziomie behawioralnym w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.

W zakresie **oceny formatywnej** w badaniach ilościowych **potwierdzono istotną zgodność** oceny procesu metody coachingu przywództwa na wymiarach: *Metoda coachingu przywództwa rozwija kompetencje lidera* oraz *Rekomendacja metody coachingu przywództwa* oraz ewaluacji *relacji lider-coach* w obydwu klasach liderów.

Dokonane przez badacza jakościowe analizy treści wywiadów z wykorzystaniem **kodowania hybrydowego**, jak również pomocnicze analizy jakościowe wykonane w programie komputerowym **NVivo**, również potwierdzają zbieżność zmiany kompetencji liderów na poziomie reakcji, poziomie uczenia się kognitywnego i afektywnego oraz na poziomie behawioralnym w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.

W indywidualnych wywiadach pogłębionych liderzy z obydwu klas **deklaratywnie potwierdzili zmianę kompetencji** lidera na poziomie reakcji, poziomie uczenia się kognitywnego i afektywnego oraz poziomie behawioralnym w taksonomii Kirkpatricka, uzupełnionej o wielowymiarowość uczenia się zgodnie z podejściem Kraigera et al.

W swoich wypowiedziach liderzy potwierdzają, iż zmiana kompetencji lidera na wyżej wymienionych poziomach nastąpiła pod wpływem diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej i metody coachingu przywództwa. Badania jakościowe ukierunkowane na komplementarność stanowiły również rozwinięcie i wyjaśnienie wyników uzyskanych metodą ilościową w zakresie oceny formatywnej procesu metody coachingu przywództwa, relacji lider-coach, jak również wiarygodności obydwu metod diagnozy kompetencji lidera i adekwatności pomiaru metody Analizy Grafologicznej.

6. Kierunki dalszych badań

Z rozwiązanego tu problemu naukowego wynikają kierunki dalszych badań dotyczące teoretycznych, metodycznych, poznawczych i aplikacyjnych problemów badawczych.

Przewiduje się dalsze teoretyczne badania w zakresie:

- 1) uporządkowania pojęć dotyczących kompetencji lidera, metody coachingu przywództwa oraz metod diagnozy kompetencji lidera,
- 2) wpływu wyników diagnozy kompetencji lidera na procesy rozwojowe i zmianę kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa,
- 3) kryteriów kategoryzacji ogólnych podstawowych i absolutnych metod diagnozy kompetencji lidera oraz ogólnych pomocniczych i absolutnych metod diagnozy kompetencji lidera w nauce o zarządzaniu i jakości.

Przewiduje się dalsze metodyczne badania w zakresie:

- 1) modeli metod mieszanych jako sposobu urzetenienia badań, łączących pozytywistyczne i konstruktywistyczne paradygmaty w ramach triangulacji metod konwergentnej, dywergentnej, lub/i holistycznej,
- 2) badań proksymalnych po zakończeniu metody coachingu przywództwa i badań dystalnych, uwzględniających longitudinalną naturę procesów rozwojowych lidera i weryfikujących trwałość zmian kompetencji lidera w dłuższej perspektywie czasowej od momentu zakończenia procesu coachingu przywództwa,

- 3) badań pod kątem interakcji bodźca (metody diagnozy kompetencji lidera) z pretestem w schemacie eksperymentalnym i *quasi*-eksperymentalnym,
- 4) badań naukowych z wykorzystaniem bardziej liczebnej, probabilistycznej próby badawczej w schemacie eksperymentalnym w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa.

Przewiduje się dalsze poznawcze eksperymentalne badania w zakresie:

- 1) wpływu wyników autodiagnozy i wieloźródłowej diagnozy kompetencji lidera na działania rozwojowe w coachingu przywództwa, prowadzące do proksymalnej i dystalnej zmiany kompetencji lidera,
- 2) mechanizmów i warunków, w których diagnoza kompetencji powoduje działania rozwojowe skutkujące zmianami w kompetencjach liderów,
- 3) adekwatności pomiaru ogólnych podstawowych i absolutnych oraz ogólnych pomocniczych i absolutnych metod diagnozy kompetencji lidera, w szczególności metody Analizy Grafologicznej z uwagi na ambiwalentne wyniki badań naukowych w tym obszarze,
- 4) motywacji do rozwoju kompetencji lidera jako afektywnego skutku metody coachingu przywództwa oraz sposobów jej pomiaru.

Proponuje się dalsze utylitarne badania w zakresie:

- 1) zastosowania ogólnych podstawowych i absolutnych oraz ogólnych pomocniczych i absolutnych metod diagnozy kompetencji lidera w inicjalnej fazie metody coachingu przywództwa pod kątem ich diagnostycznej, ewaluacyjnej i motywacyjnej funkcji w procesach rozwojowych liderów.

7. Wartość dodana pracy

Przeprowadzone badanie naukowe wnosi wartość dodaną do nauki o zarządzaniu i jakości w wymiarze: teoretycznym, metodycznym, poznawczym i aplikacyjnym.

W wymiarze teoretycznym wartość dodaną niniejszej dysertacji stanowi:

- systematyczny przegląd pojęć związanych z kompetencjami lidera,
- syntetyczne uporządkowanie dorobku pojęć związanych z metodą coachingu przywództwa,
- przegląd pojęć związanych z metodami diagnozy kompetencji lidera w krytycznym studium literatury przedmiotu,
- propozycja autorskiej typologii metod diagnozy kompetencji lidera sklasyfikowanych według sposobu zbierania danych o diagnozowanym liderze,

- analiza natury metody Analizy Grafologicznej oraz jej ontologii w diagnozie kompetencji lidera,
- określenie merytorycznych podstaw dla przyjęcia stwierdzenia, że metoda Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i metoda Analizy Grafologicznej to absolutne metody diagnozy kompetencji w typologii metod diagnozy kompetencji lidera sklasyfikowanych według pierwotnych obszarów ich zastosowania.

W wymiarze metodycznym wartość dodaną przeprowadzonego badania stanowi:

- opracowanie koncepcji analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa z zastosowaniem indukcji niezupełnej oraz podejścia mieszanego (*mixed method research*) jako ich metodologicznej podstawy,
- zastosowanie podejścia mieszanego w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa w celu generalizowania i testowania teorii poprzez kontrolę i pomiar zmiennych w badaniu.
- wprowadzenie wieloźródowości i wielopoziomowości w zakresie badań ilościowych oraz badań jakościowych w analizie porównawczej tych metod diagnozy kompetencji lidera z zastosowaniem podejścia mieszanego,
- zastosowanie dwóch typów schematów ewaluacyjnych – *quasi*-eksperymentu w badaniach ilościowych oraz ewaluacji jakościowych,
- dokonanie sumatywnej i formatywnej oceny metody coachingu przywództwa w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej.

W wymiarze poznawczym wartość dodana przeprowadzonego badania obejmuje:

- w ramach **oceny sumatywnej** potwierdzenie istotnej zgodności zmiany kompetencji lidera na trzech poziomach w taksonomii Kirkpatricka: **1) poziomie reakcji**- satysfakcja z kompetencji lidera i zaangażowanie w rozwój kompetencji lidera, **2) poziomie ucznia się kognitywnego** – samoświadomość kompetencji lidera i **afektywnego** – motywacja do rozwoju kompetencji lidera oraz **3) poziomie behawioralnym** – zachowanie lidera na wymiarze przywództwa transformacyjnego, transakcyjnego i leseferycznego w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej,

- w ramach **oceny formatywnej** weryfikacja istotnej zgodności ewaluacji procesu coachingu przywództwa i relacji lider-coach w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej.
- deklaratywne potwierdzenie wiarygodności metody Analizy Grafologicznej przez badania jakościowe.

W wymiarze aplikacyjnym wartość dodaną przeprowadzonego badania stanowi:

- uznanie metody Analizy Grafologicznej za ogólną pomocniczą i absolutną metodę diagnozy kompetencji lidera możliwą do opcjonalnego stosowania w początkowej fazie metody coachingu przywództwa przez działy personalne organizacji w branży doradczej.

Zaproponowana w niniejszej dysertacji koncepcja analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa ze wskazaniem podejścia mieszanego, wypełnia lukę badawczą odnośnie metod diagnozy kompetencji lidera i wprowadza namysł nad Analizą Grafologiczną – ogólną pomocniczą i absolutną metodą diagnozy kompetencji lidera, jej naturą i opcjonalnymi możliwościami jej zastosowania w metodzie coachingu przywództwa.

8. Plan pracy

Wstęp	5
1. Kompetencje lidera w metodzie coachingu przywództwa w krytycznym studium literatury przedmiotu	14
1.1. Uwagi wstępne.....	14
1.2. Pojęcia przywództwa i przywódcy w nauce o zarządzaniu i jakości - charakterystyka w perspektywie rozwojowej.....	15
1.3. Analiza pojęcia kompetencje lidera w literaturze przedmiotu.....	25
1.4. Coaching przywództwa metodą rozwoju kompetencji lidera.....	34
1.5. Pojęcia satysfakcji, zaangażowania, samoświadomości i motywacji lidera w metodzie coachingu przywództwa.....	41
1.6. Uwagi końcowe.....	55
2. Metody Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w diagnozie kompetencji lidera	57
2.1. Uwagi wstępne.....	57
2.2. Diagnoza kompetencji lidera w analizie literatury przedmiotu.....	59
2.3. Typologie metod diagnozy kompetencji lidera.....	67
2.4. Kwestionariusz Kouzesa & Posnera jako metoda diagnozy kompetencji lidera.....	88
2.5. Natura metody Analizy Grafologicznej w diagnozie kompetencji lidera.....	92
2.6. Uwagi końcowe.....	97

3. Koncepcja analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa.....	99
3.1. Uwagi wstępne.....	99
3.2. Założenia procedury naukowej indukcji niezupełnej.....	103
3.3. Podejście mieszane metodologiczną podstawą analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa.....	106
3.4. Koncepcja analizy porównawczej metod Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa.....	116
3.5. Analiza cech metod Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej dla potrzeb przeprowadzenia analizy porównawczej.....	140
3.6. Metody i techniki w analizie porównawczej metod Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa.....	147
3.7. Uwagi końcowe.....	153
4. Wyniki badań empirycznych.....	157
4.1. Uwagi wstępne.....	157
4.2. Model badań empirycznych w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa.....	163
4.3. Charakterystyka warunków realizacji badań empirycznych.....	174
4.4. Analiza i ocena wyników badań ilościowych.....	178
4.5. Analiza i ocena wyników badań jakościowych.....	189
4.6. Uwagi końcowe.....	205
5. Wnioski końcowe i rekomendacje.....	211
5.1. Uwagi wstępne.....	211
5.2. Weryfikacja hipotez i odpowiedzi na pytania badawcze - podsumowanie wyników badań.....	212
5.3. Wnioski i wartość dodana dla teorii i praktyki nauki o zarządzaniu i jakości.....	265
5.4. Rekomendacje.....	268
5.5. Kierunki dalszych badań.....	270
5.6. Uwagi końcowe.....	271
Zakończenie.....	274
Bibliografia.....	281
Spis tabel.....	302
Spis rysunków.....	307
Spis załączników.....	309
Streszczenie pracy w języku polskim.....	364
Streszczenie pracy w języku angielskim.....	366