

Warszawa, 22.08.2023r.

Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska, prof. PW
Wydział Zarządzania
Politechnika Warszawska

**Ocena rozprawy doktorskiej Pani magister Lucyny Baca-Lonn pt.
"Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera w coachingu
przywództwa", napisanej pod kierunkiem Pana Profesora dr. hab. Marka
Lisińskiego**

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska składa się ze Wstępu, pięciu rozdziałów, Zakończenia, Bibliografii, spisu tabel, rysunków i załączników oraz streszczenia w języku polskim i angielskim. Całość liczy 367 stron.

We **Wstępie** przedstawiono koncepcję rozprawy oraz jej konstrukcję, szczególną uwagę poświęcając prezentacji zastosowanych metod badawczych.

Rozdział pierwszy zatytułowany został „Kompetencje lidera w metodzie coachingu przywództwa w krytycznym studium literatury przedmiotu”. Główną uwagę poświęcono w nim kwestiom definicyjnym, co należy uznać za działanie w pełni uzasadnione. Jak słusznie zauważa bowiem Autorka, przywództwo od lat stanowi jedno z najbardziej dyskutowanych pojęć w naukach społecznych, a literatura z tego obszaru daleka jest od uporządkowania i wewnętrznej spójności (s. 15-16). W tej sytuacji z dużym uznaniem odnotować należy przeprowadzoną przez Panią Lucynę Baca-Lónn analizę literatury przedmiotu. Rezultatem tej analizy jest obszerna, lecz przejrzysta tabela przedstawiająca różnorodne modele przywództwa oraz odpowiadające im definicje sformułowane wybranych autorów. dobór modeli przywództwa zdeterminowany został podjętym problemem naukowym. Dokonana analiza literatury przedmiotu pozwala Autorce przyjąć własną „ (...) definicję przywództwa jako wielowymiarowego modelu obejmującego: (1) świadomość, motywację, emocje przywódcy i ich rozwijanie, (2) kompetencje lidera-skuteczność, wydajność, wyniki, (3) kulturę-systemy, struktury, klientów (4) kontekst-wartości, przekonania, świadomość grupową, pracę w zespole, umiejętność porozumiewania się. Jednocześnie rozumiemy przywództwo jako proces integracji, w którym lider współpracuje z kolegami i podwładnymi celem transformacji poziomu zaangażowania, motywacji, samoświadomości i moralności zarówno u przywódcy jak i u

przewodzonych”. (s. 21) Warto zwrócić uwagę na wskazany fragment rozdziału pierwszego; wyznacza on bowiem kierunki dalszych dociekań. Dotyczą one istoty pojęć takich jak „lider”, „kompetencje”, „kompetencje lidera”. Wyniki analizy literatury przedmiotu w obszarze każdego z tych pojęć również zostały przedstawione w postaci czytelnych tabel. Szczególna uwaga poświęcona została typologii kompetencji lidera prowadząc do stwierdzenia, iż „rozwój przywódcy wiąże się między innymi z kształceniem satysfakcji, zaangażowania, świadomości, motywacji lidera do rozwoju, które prowadzą do pożądanej zmiany zachowania lidera” (s. 33). Wymienione pojęcia są definiowane w końcowej części rozdziału pierwszego. Metodą wspomnianej zmiany zachowania lidera jest coaching; w podrozdziale 1.4 Doktorantka analizuje najpierw wybrane definicje pojęcia „coaching”, a następnie wybrane definicje pojęcia „coaching przywództwa”. Pojawia się tutaj kluczowa dla całej pracy autorska definicja metody coachingu przywództwa rozumianego „jako systematycznie stosowany tok postępowania dotyczący sposobu uczenia się i rozwoju lidera w oparciu o diagnozę jego kompetencji, ukierunkowany na wielopoziomową zmianę kompetencji, obejmujący satysfakcję, zaangażowanie, samoświadomość, motywację do uczenia się i zmianę zachowania w celu stawania się bardziej skutecznym przywódcą w realizacji strategicznych celów organizacji” (s. 40-41).

Rozdział drugi nosi tytuł „Metody kwestionariusza Kouzesa & Posnera i analizy grafologicznej w diagnozie kompetencji lidera”. Po sformułowaniu uwag wstępnych związanych z przedstawieniem pytań badawczych, cząstkowych celów teoretycznych oraz cząstkowych hipotez teoretycznych, Autorka przechodzi do krytycznej analizy literatury przedmiotu w obszarze metod diagnozy kompetencji lidera. Rezultatem tej analizy są dwie wartościowe tabele, zawierające przegląd absolutnych metod diagnozy kompetencji lidera. Pierwsza z nich (Tabela 17) prezentuje metody podstawowe, natomiast druga (Tabela 18) – metody pomocnicze. Każdej z zaprezentowanych metod towarzyszy krótki opis oraz wskazanie jej zalet i ograniczeń. Szczególną uwagę warto jednak zwrócić na Tabelę 19 – została w niej przedstawiona autorska typologia metod diagnozy kompetencji lidera. Pani Lucyna Baca-Lönn dzieli te metody na trzy główne grupy: metody oparte na kwestionariuszach, metody oparte na wywiadzie oraz metody oparte na ocenie obserwowanego działania. Na tym jednak szczegółowość podziałów się nie kończy – druga ze wspomnianych grup została dodatkowo podzielona ze względu na formę wywiadu (stopień ustrukturalizowania) oraz metodykę (rodzaj pytań). Każdej z przedstawionych w autorskiej typologii metod towarzyszy definicja, opis sposobu zbierania i opracowywania danych oraz charakterystyka obszaru zastosowania.

W kolejnym podrozdziale rozdziału drugiego Autorka charakteryzuje kwestionariusz Kouzesa & Posnera. Dokonane wcześniej rozróżnienia pozwalają uznać go za metodę ogólną podstawową i absolutną należącą do metod diagnozy kompetencji lidera opartych na kwestionariuszach. Kwestionariusz Kouzesa & Posnera został scharakteryzowany w sześciu aspektach obejmujących genezę metody, rozwój metody, zastosowania, atrybut teoretyczny, atrybut metodyczny, atrybut psychometryczny. Aspekty te przedstawiono w charakterystycznej dla Autorki formie przejrzystej tabeli.

Ostatnia część rozdziału drugiego recenzowanej pracy poświęcona została przeglądowi literatury przedmiotu dotyczącej analizy grafologicznej jako metody diagnozy kompetencji lidera. Doktorantka jest tutaj konsekwentna; omawianą metodę także charakteryzuje w sześciu ustalonych wcześniej aspektach. Wskazując genezę metody zwraca uwagę, iż korzenie analizy grafologicznej tkwią w starożytności – tacy filozofowie jak Heraklit czy Arystoteles wykazywali zainteresowanie analizą pisma. Najbardziej istotne są jednak zastosowania współczesne – Autorka w syntetyczny sposób podsumowuje atrybut teoretyczny, metodyczny i psychometryczny analizy grafologicznej.

Rozdział trzeci zatytułowany został „Koncepcja analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa”. We wstępnej części tego rozdziału Pani Lucyna Baca-Lönn formułuje jednaście pytań badawczych, pięć celów cząstkowych oraz pięć cząstkowych hipotez badawczych. Kolejne etapy dociekań Autorka podsumowuje w formie starannie opracowanych tabel i rysunków. Dotyczą one m.in. atrybutów podejścia mieszanego jako metodologicznej podstawy analizy porównawczej, opisu etapów analizy porównawczej, rodzajów i poziomów ekwiwalencji w etapach analizy porównawczej, opisu metod i technik stosowanych w poszczególnych etapach analizy porównawczej. Przeprowadzone badania pozwalają na stwierdzenie, że wskazane w tym rozdziale cele zostały osiągnięte, hipotezy zweryfikowane, a pytania badawcze rozstrzygnięte.

W rozdziale czwartym przedstawione zostały wyniki badań empirycznych. Analizie poddano 22 procesy coachingu przywództwa zrealizowane w latach 2015-2016 w województwie mazowieckim. Każdy proces obejmował 7 sesji coachingowych realizowanych w ciągu trzech miesięcy (3 sesje w pierwszym miesiącu, 2 – w drugim, 3 – w trzecim). Wszystkie procesy prowadzone były przez jednego (zewnętrznego) coacha, co pozwoliło ograniczyć wpływ stylu prowadzenia coachingu na wynik badania.

W pierwszej części recenzowanego rozdziału przedstawiono przyjęty model badań empirycznych. Model ten został zaprezentowany w, charakterystyczny dla Autorki, wyczerpujący, a zarazem zwięzły sposób, z wykorzystaniem przejrzystych schematów i tabel. Przedmiotem części drugiej jest analiza i ocena wyników badań, zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Szczególnie interesujący fragment stanowi tutaj analiza jakościowa wywiadów z liderami uczestniczącymi w procesach coachingowych. Uwagę zwraca staranne opracowanie przeprowadzonych wywiadów; umiejętne przypisanie określonych fragmentów wypowiedzi rozmówców do kolejnych wymiarów przywództwa transformacyjnego.

Rozdział piąty nosi tytuł „Wnioski końcowe i rekomendacje”. Przedstawiono w nim sposoby weryfikacji teoretycznych, metodycznych, poznawczych i aplikacyjnych hipotez badawczych oraz odpowiedzi na sformułowane przez Autorkę pytania badawcze. Dokonano także weryfikacji celów pracy (z podziałem na teoretyczne, metodyczne, poznawcze i aplikacyjne). Podejmując te działania Pani Lucyna Baca-Lönn po raz kolejny potwierdziła wysoki poziom warsztatu badawczego – wszystkie wymienione elementy zostały przedstawione w spójny sposób, za pomocą czytelnych tabel. Ważną część omawianego rozdziału stanowi przedstawienie wartości dodanej pracy oraz rekomendacji (konsekwentnie: z podziałem na aspekt teoretyczny, metodyczny, poznawczy i aplikacyjny). Nakreślono także kierunki dalszych badań.

Rozprawę zamyka, licząca ponad 530 pozycji, bibliografia. Dobór zawartych w niej pozycji należy ocenić wysoko – są aktualne i skoncentrowane na podjętej przez Autorkę tematyce. Ważną rolę w recenzowanej pracy pełnią również załączniki – znajdujemy wśród nich między innymi syntetyczne zestawienie pytań badawczych, celów i hipotez, scenariusz prowadzonych wywiadów czy też kwestionariusz Kauzesa & Posnera (w wersji polskiej i angielskiej).

Główne uwagi krytyczne wobec recenzowanej pracy można sprowadzić do następujących kwestii:

- Jednym z zagadnień poruszanych przez Panią Lucynę Baca-Lönn jest analiza grafologiczna. Trudno zaprzeczyć, iż metoda ta wzbudza wiele kontrowersji. Autorka przemilcza te kontrowersje, koncentrując się na analizie prac zwolenników omawianej metody. Warto byłoby jednak przeanalizować także argumenty jej przeciwników; taka wymiana argumentów za – i przeciw – wzbogaciłaby znacznie treść rozprawy.

- Zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania, powszechnie stosowanym terminem w odniesieniu do działań rozwojowych liderów jest termin „executive coaching”. Autorka posługuje się natomiast (w moim przekonaniu słusznie) terminem „coaching przywództwa”. Należałoby jednak wyjaśnić wzajemne relacje między tymi terminami. Brak takiego wyjaśnienia dziwi tym bardziej, że w odniesieniu do kwestii definicyjnych Autorka w innych obszarach pracy wykazuje podejście wręcz rygorystyczne.
- Procesy coachingowe analizowane w rozprawie doktorskiej były prowadzone przez Panią Lucynę Baca-Lönn. Takie łączenie roli coacha i badacza jest dużym wyzwaniem. Szkoda, iż Autorka nie scharakteryzowała związanych z tym korzyści i zagrożeń.
- Poddane analizie procesy coachingowe miały miejsce w latach 2015-2016. Tak długi odstęp czasowy między realizacją procesów a złożeniem pracy doktorskiej wymaga wyjaśnień. Nasuwa też pytanie o zmiany, jakie zaszły w obszarze działań rozwojowych liderów na przestrzeni ostatnich siedmiu lat. Jaki wpływ wywarła na te procesy pandemia COVID-19 i związane z nią upowszechnienie pracy zdalnej? Jestem przekonana, iż w trakcie obrony Autorka zechce na te pytania odpowiedzieć.
- W cytowanych przez Autorkę wypowiedziach liderów na temat diagnozy kompetencji oraz przebiegu sesji coachingowych pojawiają się wyłącznie opinie pozytywne. Nie podważając w żadnym przypadku szczerości respondentów, stwierdzić należy, iż taki brak wypowiedzi krytycznych nie jest zjawiskiem często spotykanym - wywołuje zdziwienie i pytanie o przyczyny. Szkoda, iż kwestia ta została pominięta.
- Praca została starannie przygotowana pod względem redakcyjnym. Autorce nie udało się jednak uniknąć pewnych niekonsekwencji. Przykładowo, w uwagach wstępnych do rozdziału trzeciego znajdujemy następujące stwierdzenie: „W rozdziale tym wprowadza się pojęcie *benchmarkingu* (...)” (s. 99). Tymczasem wskazane pojęcie wprowadziła Autorka już w rozdziale drugim, przytaczając nawet stosowną definicję (s. 91). Tekst rozprawy został poddany korekcie edytorskiej, zdarzają się jednak „potknięcia” stylistyczne oraz tzw „literówki”, co w pracy tej klasy jest zjawiskiem szczególnie przykrym (Przykład -Tabela 20 na stronie 89). .

Podsumowanie oceny

Rozprawa doktorska Pani Lucyny Baca-Lónn zdecydowanie poszerza wiedzę na temat diagnozy kompetencji lidera. Do głównych atutów recenzowanej pracy zaliczyć należy:

- Podjęcie bardzo interesującego, a zarazem niekonwencjonalnego (analiza grafologiczna) tematu badawczego;
- Dogłębna analiza zarówno (bardzo obszernej) literatury przedmiotu, jak i praktyki działań służących rozwojowi kompetencji kadry menedżerskiej;
- Ciekawie zaprojektowane i przeprowadzone badania; na szczególne uznanie zasługuje, wielokrotnie podkreślana w niniejszej recenzji, umiejętność przejrzystej prezentacji wyników prowadzonych analiz.

Przedstawiona powyżej ocena upoważnia do wniosku, że rozprawa doktorska przygotowana przez Panią mgr Lucynę Baca-Lónn pt. „Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera w coachingu przywództwa” spełnia kryteria określone w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku (Dz. U. Nr 65, poz. 595, z późniejszymi zmianami). Wymienione kryteria oceniam pozytywnie, stwierdzając, że:

1. Recenzowana praca doktorska jest samodzielnym, oryginalnym rozwiązaniem zaprezentowanego w niej problemu naukowego.
2. Treść rozprawy dowodzi, że Doktorantka opanowała ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.
3. Sposób przygotowania i realizacji badań empirycznych potwierdza umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W związku z powyższą oceną wnioskuję o dopuszczenie Pani Lucyny Baca-Lónn do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Małgorzata Sidor-Rządkowska