



dr hab. inż. Katarzyna Piórkowska, prof. UEW
Katedra Zaawansowanych Badań w Zarządzaniu
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Recenzja pracy doktorskiej mgr Lucyny Bacy-Lönn

**pt. „Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera w coachingu przywództwa”,
napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dra hab. Marka Lisińskiego
w Akademii WSB**

Informacje formalne

1. Podstawą opracowania recenzji jest informacja przesłana przez Koordynatora ds. Kształcenia doktorskiego z dnia 16.06.2021 r.¹
2. Przedstawiona praca doktorska lokuje się merytorycznie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, a podstawę formalno-prawną recenzji stanowi „Ustawa o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach naukowych i tytule naukowym w zakresie sztuki” z 14 marca 2003 r. (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami). Tym samym przedmiotem oceny zgodnie z art. 13 ww. Ustawy jest ustalenie, czy praca doktorska mgr Lucyny Bacy-Lönn „stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (...), a Doktorant wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną w danej dyscyplinie naukowej (...) oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej”.
3. Przedmiotem oceny jest maszynopis o łącznej objętości 368 stron, w tym strona tytułowa (1 strona), oświadczenie promotora rozprawy doktorskiej (1 strona), oświadczenie

¹ Stosowną dokumentacją odebrałam 31 lipca 2023 r.

promotora rozprawy doktorskiej (1 strona), oświadczenie doktoranta (1 strona), spis treści (2 strony), wstęp (9 stron), treść właściwa (259 stron), zakończenie (7 stron), bibliografia (21 stron; 531 pozycji, w tym 279 w języku polskim i 252 w języku angielskim), spis 77 tabel (5 stron), spis 25 rysunków (2 strony), spis załączników (1 strona), załącznik przedstawiający pytania badawcze, cele i hipotezy (6 stron), załącznik przedstawiający statystyki opisowe dla kwestionariuszy (4 strony), załącznik prezentujący badanie jakościowe w analizie porównawczej (25 stron), załącznik ukazujący dodatkową ocenę samoświadomości lidera (6 stron), załącznik – Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ360) Form 65 (2 strony), załącznik - Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 65 (2 strony), załącznik - kwestionariusz oceny metody analizy grafologicznej (2 strony), załącznik – kwestionariusz lidera (2 strony), scenariusz wywiadów (2 strony), Leadership Behaviours Questionnaire (3 strony), streszczenie w języku polskim (2 strony), abstrakt w języku angielskim (2 strony).

Ocena rozprawy doktorskiej

1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Przedmiot rozprawy doktorskiej mgr Lucyny Bacę-Lönn plasuje się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Dotyczy on opracowania koncepcji analizy porównawczej do diagnozy kompetencji lidera w początkowej fazie coachingu przywództwa przy wykorzystaniu metody Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i metody Analizy Grafologicznej. Problematyka badawcza odnosi się zarówno do istotnych kwestii teoriopoznawczych w obszarze kompetencji lidera i coachingu przywództwa, jak i metodycznych w zakresie przeprowadzonej analizy porównawczej zastosowanych metod. Dobór problematyki uważam za uzasadniony poznawczo, metodycznie, empirycznie i utylitarnie.

Uważam, że dokonany przez mgr Lucynę Bacę-Lönn wybór tematu rozprawy i problemu badawczego jest trafny i znajdujący uzasadnienie z punktu widzenia teorii zarządzania i metodyki badań oraz świadczy o rozeznaniu Doktorantki w kluczowych

teoriopoznawczych i metodycznych wyzwaniach jakie stoją przed kształtowaniem kompetencji lidera i coachingiem przywództwa.

2. Ocena celów pracy, pytań i hipotez badawczych

Mgr Lucyna Baca-Lönn przyjęła jako cel badania naukowego „*potwierdzenie istotnej zgodności zmiany kompetencji lidera przy wykorzystaniu w początkowej fazie metody coachingu przywództwa, metody Kwestionariusza Kouzesa & Posnera oraz metody Analizy Grafologicznej.*” (str. 7). Dążąc do jego realizacji Doktorantka zdezagregowała go do celów częściowych o charakterze teoretycznym (str. 310) (tj. (C1) *Systematyczny przegląd pojęć związanych z kompetencjami lidera;* (C2) *Syntetyczne uporządkowanie dorobku pojęć związanych z metodą coachingu przywództwa;* (C3) *Przegląd pojęć związanych z metodami diagnozy kompetencji lidera w systematycznym krytycznym studium literatury przedmiotu;* (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), metodycznym (tj. (C5) *Określenie koncepcji analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa opartej na indukcji niepełnej i obejmującej: 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;* (C7) *Ustalenie sekwencyjnej różnej priorytetowości wieloźródłowych i wielopoziomowych metod ilościowych nad metodami jakościowymi w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej z zastosowaniem podejścia mieszanego;* (C8) *Wykorzystanie dwóch typów schematów ewaluacyjnych – quasi-eksperymentu w badaniach ilościowych oraz ewaluacji jakościowych w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej z zastosowaniem podejścia mieszanego;* (C9) *Dokonanie sumatywnej i formatywnej oceny metody coachingu przywództwa w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera**



w obydwu klasach liderów; (C10) Zastosowanie podejścia mieszanego w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa celem triangulacji konwergentnej, ukierunkowanej na zbieżność wyników metod ilościowych i jakościowych w badaniu; (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), poznawczym (tj. (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; (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; (C14) Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa dla stwierdzenia istotnej zgodności na wymiarze rekomendacja 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; (C16) Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera zastosowanych w początkowej fazie metody coachingu przywództwa celem stwierdzenia zbieżności wyników badania ilościowego 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; (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) oraz aplikacyjnym (tj. (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). Oceniając cele dysertacji należy stwierdzić, iż ich zakres pojęciowy pokrywa się z zawartością merytoryczną rozprawy oraz cechuje je istotność teoriopoznawczo-metodyczna i aplikacyjna. Kieruję jednak trzy polemiczne uwagi do sposobu ich sformułowania i nazwania. Cel główny wydaje się powinien sprowadzać się do oceny zgodności, a nie jej potwierdzenia. Cele cząstkowe C1-C4 nazwałabym teoriopoznawczymi, a cele C12-C18 celami empirycznymi. Jednakże pomimo że przyjęto niestandardowe nazewnictwo systemu celów, wpisuje się ono w logikę prowadzonych rozważań.

Przywołany powyżej układ celów nawiązuje do odpowiadających tym celom pytań badawczych (P1-P19) i hipotez (H1-H19), których zacytowanie w tym miejscu nie wydaje się konieczne ze względu na ich dużą liczbą i znaczną zbieżność semantyczną z celami. O ile pytania badawcze nie budzą moich wątpliwości, o tyle uważam, że hipotezy H1-H9 i H19 zostały sformułowane niepotrzebnie, ponieważ wyczerpuje je treść pytań badawczych P1-P9 i P19. Co więcej, rekomendowałabym formułowanie hipotez jedynie w przypadku empirycznego ich weryfikowania. Jednakże chciałabym zapytać w tym miejscu Doktorantkę, jakie były powody sformułowania hipotez dla warstwy teoretycznej pracy.

Podsumowując ocenę sposobu sformułowania systemu celów rozprawy, pytań i hipotez badawczych pragnę stwierdzić, iż pomimo uwag polemicznych przeprowadzone w rozprawie doktorskiej postępowanie badawcze jest spójne z postawionymi celami i pytaniami badawczymi.

3. Ocena zagadnień terminologicznych rozprawy

Autorka z dużą starannością definiuje podstawowe dla pracy terminy, takie jak: przywództwo i przywódca, kompetencje lidera, coaching przywództwa, satysfakcja, zaangażowanie, samoświadomość i motywacja lidera. Po każdym przeglądzie definicji tych pojęć **Doktorantka precyzyjnie przywołuje rozumienie danego pojęcia przyjęte w rozprawie, co jest bardzo wartościowe i zwiększa wiarygodność uzyskanych rezultatów badawczych.**

Dysertacja mgr Lucyny Bacy-Lönn cechuje się spójnym systemem pojęć, przy pomocy których przeprowadzono postępowanie badawcze.

4. Ocena metodycznych aspektów postępowania badawczego

Zastosowana w postępowaniu badawczym metodyka odnosi się do warstwy teoriopoznawczej, *stricte* metodycznej i empirycznej.

Warstwa teoriopoznawcza rozprawy została przygotowana w oparciu o:

- dwa rodzaje przeglądów literatury (zgodnie z deklaracją Doktorantki m.in. na str. 5-6 i w załączniku nr 1), tj. systematyczny przegląd (w zakresie kompetencji lidera oraz metod diagnozy kompetencji lidera, którym to poświęcono kolejno uwagę w rozdziałach 1. i 2.) i krytyczny przegląd literatury (w zakresie przywództwa i przywódcy, coachingu przywództwa, satysfakcji, zaangażowania, samoświadomości i motywacji lidera – rozdział 1., kompetencji lidera– rozdział 2.).

W tym miejscu chciałabym zwrócić uwagę, że sposób zaprezentowania wyników analizy literatury nie potwierdza przeprowadzenia systematycznego przeglądu literatury. Czy Doktorantka utożsamia systematyczny przegląd pojęć z systematycznym przeglądem literatury? Odpowiedź na to pytanie jest o tyle istotna, iż nie dokonano właściwej dla systematycznego przeglądu literatury sprawozdawczości, więc trudno jest ocenić poprawność tego procesu. Niemniej, jeśli nawet dokonano jedynie krytycznego przeglądu literatury, to wyczerpuje on treści niezbędne dla zrealizowania celów pracy.

W pracy przeważa literatura krajowa (279 pozycji), ale zadbano również o właściwy dobór literatury anglojęzycznej (252 pozycje). Biorąc pod uwagę aspekt jakościowy należy zwrócić uwagę na bardzo dobrą znajomość Doktorantki literatury z zakresu omawianych zagadnień. **Wykorzystanie literatury w aspekcie zarówno jakościowym, jak i ilościowym zasługuje na uznanie. Rozważania prowadzone są bardzo logicznie z zachowaniem cech wywodu naukowego. Jednoznacznie stwierdzam, że zakres wykorzystanej literatury pozwolił na realizację zdefiniowanych w pracy celów.**

Metodyczna warstwa pracy zaprezentowana została na bardzo wysokim poziomie. Przedstawiono wyczerpująco założenia procedury indukcji niezupełnej. Za metodologiczną

podstawę analizy porównawczej przyjęto podejście mieszane (ilościowo-jakościowe), co właściwie uzasadniono. Na uznanie zasługuje syntetyczne i zarazem wyczerpujące przedstawienie w tabeli 27 metod i technik zastosowanych w poszczególnych etapach analizy porównawczej. Podobnie, szczegółowy schemat badań empirycznych oraz schemat badań ilościowych przedstawione kolejno na rysunkach 6 i 7 zasługują na wyróżnienie.

Moim zdaniem zastosowana procedura metodyczna i całość opisu metodycznego wykraczają poziomem poza wymagania stawiane pracom doktorskim.

Empiryczna część pracy została opracowana na podstawie zarówno badań ilościowych w zakresie sumatywnej oceny zmiany kompetencji lidera i formatywnej oceny procesu metody coachingu oraz relacji lider-coach, jak i badań jakościowych w zakresie analizy treści wywiadów ukierunkowanej na zbieżność i komplementarne uzupełnienie wyników badania ilościowego w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej. W badaniach ilościowych zastosowano schemat quasi-eksperymentalny, w którym badano istotną zgodność zmiany kompetencji lidera na trzech poziomach w taksonomii Kirkpatricka po zastosowaniu Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej jako metod diagnozy kompetencji lidera w początkowej fazie metody coachingu przywództwa w obu klasach liderów. Dokonano wieloźródłowego i wielopoziomowego pomiaru kompetencji liderów na trzech poziomach: poziomie reakcji w zakresie satysfakcji z kompetencji lidera i zaangażowania w rozwój kompetencji lidera, poziomie uczenia się kognitywnego w zakresie samoświadomości kompetencji lidera i afektywnego w zakresie motywacji do rozwoju kompetencji lidera i poziomie behawioralnym w zakresie zachowania liderów. Moją wątpliwość budzi wielkość próby badawczej (n=22, 11 liderów w klasie z metodą Analizy Grafologicznej (grupa eksperymentalna) i 11 liderów w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera (grupa kontrolna)). Istotne jednak, iż Doktorantka jest świadoma tego ograniczenia badawczego (str. 264) i jednocześnie przywołuje badania empiryczne w zakresie rozwojowych procesów coachingu przywództwa na nielicznych próbach badawczych jako uznaną praktykę w tym obszarze badawczym. Poddaję również pod dyskusję czy w pracy

faktycznie miało miejsce generalizowanie i testowanie teorii, na co wskazuje Autorka na przykład na str. 9 czy str. 99.

Z kolei w badaniach jakościowych z wykorzystaniem indywidualnych bezpośrednich wywiadów pogłębionych dokonano analizy treści wywiadów z zastosowaniem kodowania hybrydowego integrującego wiodące kody dedukcyjne (*etic*), uzupełnione przez kody indukcyjne (*emic*) w podejściu konstruktywistycznej teorii ugruntowanej. Badania jakościowe ukierunkowano na sumatywną ewaluację zmiany kompetencji liderów na wspomnianych trzech poziomach uzupełnionej o wielowymiarowość uczenia się oraz ewaluację formatywną procesu metody coachingu przywództwa oraz relacji lider-coach w obu klasach liderów.

Uważam, że przyjęta w pracy metodyka badań jest poprawna, a wskazane przeze mnie wątpliwości mają charakter polemiczny.

5. Ocena struktury pracy i merytoryczna ocena zawartości jej rozdziałów

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, które stanowią tekst zasadniczy, liczący 276 stron oraz ze spisów: treści, bibliografii, tabel, rysunków, załączników oraz dziesięciu załączników, a więc opracowanie wpisuje się w zwyczajowo przyjętą objętość dla rozpraw doktorskich. Objętości poszczególnych rozdziałów są względnie proporcjonalne, tj. liczba stron dla poszczególnych rozdziałów wynosi: rozdział 1. - 43 strony, rozdział 2. - 42 strony, rozdział 3. - 58 stron, rozdział 4 - 54 strony, rozdział 5. - 63 strony (rozdział 3., 4. i 5. to zasadnicze rozdziały pracy, a więc ich stosunkowo większa objętość jest uzasadniona). Rozdziały 1. i 2. są rozdziałami teoriopoznawczymi. Silną stroną struktury rozprawy jest rozpoczynanie każdego rozdziału uwagami wstępnymi, co pomaga czytelnikowi zrozumieć cel i zakres następujących po sobie treści oraz kończenie każdego rozdziału uwagami końcowymi, które podsumowują przedstawione rozważania.

Zagadnienia teoretyczne, metodyczne i empiryczne poruszane w pracy są prezentowane w sposób spójny i służą konsekwentnej realizacji zamierzenia badawczego.

We **wstępie pracy** mgr Lucyna Baca-Lönn prezentuje przedmiot badań, problem naukowy, cele rozprawy, schemat koncepcji analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej z zastosowaniem podejścia mieszanego i zachowaniem ekwiwalencji, a także układ i treść rozprawy. Należy stwierdzić, że konstrukcja wstępu pracy odpowiada wymaganiom warsztatowym. Doktorantka precyzyjnie wyjaśniła zastosowaną procedurę badawczą, ze szczególnym uwzględnieniem zastosowanego podejścia i metod badawczych. Niedosyt budzi jedynie brak precyzyjnego uzasadnienia wyboru tematu i w konsekwencji wyodrębnienia luk badawczych.

Rozdział pierwszy zatytułowano *„Kompetencje lidera w metodzie coachingu przywództwa w krytycznym studium literatury przedmiotu”*. Punkt wyjścia rozważań w nim podjętych stanowią zagadnienia związane z przywództwem i przywódcą. Doktorantka w sposób syntetyczny przedstawia tu wybrane definicje przywództwa i lidera. Na potrzeby rozprawy w definiowaniu pojęcia lidera przyjęto perspektywę rozwojową, a przywództwo sprowadzono do 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. W dalszej części pracy Doktorantka analizuje pojęcie kompetencji lidera, ostatecznie przyjmując, że stanowią one wielopoziomą całość atrybutów statycznych obejmujących osobowość, wiedzę, umiejętności, doświadczenia, odpowiedzialność przywódcy oraz atrybutów dynamicznych w postaci postaw i zachowania lidera, których zintegrowane przejawianie i rozwój prowadzi do skutecznego działania lub ponadprzeciętnej wydajności przywódcy w realizacji strategicznych celów organizacji. Następnie Autorka dokonuje przeglądu pojęć związanych z coachingiem i coachingiem przywództwa, konstatując finalnie, iż coaching przywództwa wypełnia atrybuty metody, ponieważ stanowi systematycznie stosowany sposób uczenia się lidera, który prowadzi do skutecznej, wielopoziomowej zmiany kompetencji lidera obejmujących satysfakcję, zaangażowanie, samoświadomość, motywację do uczenia się i zmianę zachowania w celu stawania się bardziej skutecznym przywódcą w realizacji

strategicznych celów organizacji. Rozdział wieńczy charakterystyka pojęcia satysfakcji i zaangażowania, samoświadomości i motywacji lidera w coachingu przywództwa. Pojęcie satysfakcji zdefiniowano jako postawę, integrującą komponent poznawczy, emocjonalny i intencyjny, przejawianą bezpośrednią reakcją lidera na rozwój kompetencji, proces coachingu, chęcią rekomendacji coachingu oraz proksymalny skutek coachingu przywództwa. W odniesieniu do zaangażowania przyjęto, że jest to stan emocjonalno-motywuujący, rodzaj postawy, przejawiającej się wysokim poziomem energii, zaangażowania i satysfakcji lidera, który z pasją podejmuje działania w kierunku wprowadzenia transformacyjnej, trwałej zmiany w procesie jego rozwoju. Samoświadomość lidera sprecyzowano jako aktualny stan wglądu w siebie (aspekt statyczny) oraz jako proces transformacyjnego uczenia się lidera (aspekt dynamiczny). Natomiast motywację do uczenia się i rozwoju zdefiniowano w pracy jako chęć podjęcia przez lidera działań rozwojowych.

Należy podkreślić, że każdy podrozdział rozdziału 1. jest strukturalnie jednolity i prowadzi do zrozumienia omawianych w rozprawie zagadnień z perspektywy teoriopoznawczej. Rozważania przedstawione w rozdziale 1. pozwoliły jednocześnie na realizację celów C1 i C2 pracy.

Rozdział drugi pt. *„Metody Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w diagnozie kompetencji lidera”* poświęcono przeglądowi pojęć związanych z metodami diagnozy kompetencji lidera. Na potrzeby rozprawy doktorskiej metodę diagnozy kompetencji lidera zdefiniowano jako systematycznie stosowany tok działania polegający na identyfikacji i kształtowaniu kompetencji lidera. W następnym podrozdziale przedstawiono różne typologie metod diagnozy kompetencji lidera, aby **finalnie zaproponować autorską typologię, która to zasługuje na uznanie**. W kolejnych dwóch podrozdziałach omówiono Kwestionariusz Kouzesa & Posnera oraz metodę Analizy Grafologicznej w diagnozie kompetencji lidera.

Rozważania przedstawione w rozdziale drugim pozwoliły przyjąć, że można uznać Kwestionariusz Kouzesa & Posnera i Analizę Grafologiczną za metody diagnozy kompetencji lidera w typologii metod diagnozy kompetencji lidera sklasyfikowanych

według pierwotnych obszarów ich zastosowania. Jednocześnie pozwoliły na realizację celów C3 i C4 rozprawy.

Rozdział trzeci pracy doktorskiej, zatytułowany „*Koncepcja analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa*”, ma charakter metodyczny i poświęcony jest analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa z zastosowaniem procedury indukcji niezupełnej oraz podejścia mieszanego jako jej metodologicznej podstawy. Za bardzo wartościowy uznaję rysunek 4 przedstawiający koncepcję analizy porównawczej metod Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w odniesieniu do zastosowanego podejścia mieszanego z zachowaniem ekwiwalencji, a także tabelę 24 prezentującą szczegółowo opis etapów analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera – Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa, rysunek 5 ukazujący ekwiwalencję w analizie porównawczej w badaniu zmiany kompetencji lidera przy zastosowaniu metody Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i metody Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa, tabelę 25 przedstawiającą rodzaje i poziomy ekwiwalencji w etapach analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa, tabelę 26 prezentującą ekwiwalentne cechy metody Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i metody Analizy Grafologicznej wraz z trafnym uzasadnieniem i tabelę 27, w której syntetycznie i wyczerpująco opisano metody i techniki stosowane w poszczególnych etapach analizy porównawczej metod Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa.

Przyjęte w pracy założenia metodyczne oceniam pozytywnie. Pragnę ponownie podkreślić, że treść merytoryczna rozdziału metodycznego jest na bardzo wysokim poziomie. Jednocześnie pozwoliła zrealizować cele pracy C5-C9.

Rozdział czwarty pt. „*Wyniki badań empirycznych*” poświęcono przedstawieniu rezultatów badawczych. W pierwszej części zaprezentowano (rysunek 6) i szczegółowo opisano model badań empirycznych w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w metodzie coachingu przywództwa. W następnej części opisano warunki realizacji badań

empirycznych, a w szczególności proces zbierania danych empirycznych, ramy czasowe i miejsce badania oraz próbę badawczą. W kolejnym etapie dokonano analizy i oceny wyników badań ilościowych. Przedstawiono tutaj wyniki analizy rzetelności czterech zastosowanych kwestionariuszy, wyniki badania pilotażowego oraz badań właściwych wraz z opisem zastosowanych metod analizy danych. Finalnie zaprezentowano wyniki badań jakościowych wraz z dokładną prezentacją technik zapewniania wiarygodności badań jakościowych. Spójnie i syntetycznie opisano zmiany zachowania liderów w wymiarach przywództwa transformacyjnego *Wyidealizowany Wpływ, Inspirująca Motywacja, Intelktualna Stymulacja, Indywidualne rozważanie* w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej. **Zrealizowane badania empiryczne pozwoliły na realizację celów pracy C12-C18.**

Treści zawarte w czterech pierwszych rozdziałach dysertacji potwierdzają, że mgr Lucyna Baca-Lönn posiada wiedzę teoretyczną i metodyczną w zakresie badań nad kompetencjami lidera w coachingu przywództwa.

Rozdział piąty pt. *„Wnioski końcowe i rekomendacje”* odnosi się do pytania badawczego: *Czy jeśli przeprowadzimy analizę porównawczą metod diagnozy kompetencji lidera, to uznamy metodę Analizy Grafologicznej za metodę diagnozy kompetencji lidera możliwą do opcjonalnego stosowania w początkowej fazie metody coachingu przywództwa przez działy personalne organizacji?*, ale również do całej warstwy empirycznej dysertacji. W pierwszej kolejności odniesiono się do weryfikacji hipotez i odpowiedzi na pytania badawcze, aby następnie wyciągnąć wnioski i określić wkład do teorii i praktyki nauki o zarządzaniu i jakości. W dalszej kolejności sformułowano rekomendacje teoriopoznawcze i metodyczne, kierunki przyszłych badań i uwagi końcowe. Warto zaznaczyć, iż **Doktorantka w sposób właściwy, podążając za wyznaczonym rygorem metodycznym, zaprezentowała wyniki przeprowadzonych przez siebie badań, oraz wykazała się umiejętnością samodzielnego ich prowadzenia.**

Ostatnim fragmentem merytorycznym dysertacji jest **zakończenie**. Mgr Lucyna Baca- Lönn odwołuje się w nim do postawionego problemu badawczego i celu pracy – wskazuje przy tym jak treści poszczególnych rozdziałów przyczyniły się do realizacji celu pracy.

Warto również zaznaczyć, że część wyników badań została umieszczona w załącznikach, tj. w załączniku nr 2 (statystyki opisowe dla Kwestionariusza Lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej obliczone po każdej z siedmiu sesji coachingu przywództwa), załączniku nr 3 (wyniki badań jakościowych w analizie porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera: Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej w metodzie coachingu przywództwa) i załączniku nr 4 (dodatkowa ocena samoświadomości lidera w klasie z metodą Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i w klasie z metodą Analizy Grafologicznej wraz z obliczeniami). Uważam, że treść załączników 3 i 4 powinny stanowić integralną część opisu wyników badań przedstawionych w rozdziale 4.

6. Ocena strony formalnej i redakcyjnej dysertacji

Rozprawę cechuje poprawność językowa i stylistyczna. Rozprawa jest napisana w sposób klarowny, syntetyczny i wpisuje się językowo w nurt opracowań naukowych. Praca jest starannie dopracowana pod względem edycyjnym.

Konkluzje recenzji

Oceniając łącznie dobór problematyki badawczej i tematu rozprawy, postawione cele, pytania i hipotezy badawcze, spójność i poprawność terminologiczną, metodyczne aspekty postępowania badawczego, strukturę pracy i merytoryczną zawartość jej rozdziałów, stronę formalną rozprawy można uznać, że praca doktorska mgr Lucyny Bacy- Lönn pt. „*Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera w coachingu przywództw*”, napisana pod kierunkiem naukowym prof. dra hab. Marka Lisińskiego, stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego z zakresu nauki o zarządzaniu i jakości, a Doktorantka wykazuje

ogólną wiedzę teoretyczną w tej dyscyplinie naukowej oraz cechuje się umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Do wyrażenia takiej opinii skłaniają mnie:

- a) walory w warstwie teoriopoznawczej: uporządkowanie i zintegrowanie zagadnień związanych z kompetencjami lidera, metodami diagnozy kompetencji lidera i coachingiem przywództwa,
- b) walory w warstwie metodycznej: opracowanie koncepcji i modelu analizy porównawczej metod diagnozy kompetencji lidera w coachingu przywództwa z zastosowaniem podejścia mieszanego,
- c) walory w warstwie empirycznej: dostarczenie cennych rezultatów badawczych w zakresie zmiany kompetencji lidera na poziomie reakcji, uczenia się kognitywnego i afektywnego oraz na poziomie behawioralnym z zastosowaniem Kwestionariusza Kouzesa & Posnera i Analizy Grafologicznej,
- d) walory w warstwie użytecznej: praca stanowi wartość użyteczną dla menedżerów i liderów zainteresowanych rozwijaniem kompetencji z wykorzystaniem coachingu przywództwa.

Wobec powyższego stwierdzam, że **recenzowana rozprawa doktorska mgr Lucyny Bacy-Lönn pt. „Analiza porównawcza metod diagnozy kompetencji lidera w coachingu przywództwa”** spełnia wymagania określone w art. 13 „Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach naukowych i tytule naukowym w zakresie sztuki” z 14 marca 2003 r. (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami), co upoważnia mnie do wystąpienia z wnioskiem do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Wrocław, dnia 21 września 2023 r.

