

Załącznik nr 3

Do wniosku z dnia 29 listopada 2024 r. o wszczęcie postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

**AUTOREFERAT
PRZEDSTAWIAJĄCY OPIS DOROBKU
I OSIĄGNIĘĆ NAUKOWYCH**

dr Igi Lehman

Warszawa 2024

Spis treści

1. Imię i nazwisko	3
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej	3
3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych	3
4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.....	4
4.1 Wprowadzenie do problematyki przywództwa dyskursywnego.....	4
4.2 Wskazanie artykułów podlegających ocenie oraz krótka analiza ich tematyki w kontekście przywództwa dyskursywnego.....	5
4.3 Podstawowe informacje o monografii naukowej podlegającej ocenie	9
4.4 Szczegółowy opis monografii.....	10
4.4.1 Cel badawczy i luka badawcza.....	10
4.4.2 Struktura pracy, streszczenie poszczególnych rozdziałów i pytania badawcze	11
4.4.3 Wyniki badania.....	19
4.4.4 Przyszłe kierunki badań	20
4.5 Wkład monografii w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu	20
4.6 Bibliografia użyta w opisie monografii	24
5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni lub instytucji naukowej	27
5.1 Aktywność naukowa w okresie przed uzyskaniem stopnia doktora (2012–2013).....	28
5.2 Aktywności naukowa w okresie po uzyskaniu stopnia doktora (2014–2024)	31
5.3 Opis działań naukowych we współpracy międzynarodowej	36
5.3.1 Redagowanie czasopism naukowych.....	36
5.3.2 Recenzowanie tekstów naukowych.....	38
5.3.3 Organizacja konferencji międzynarodowych.....	39
5.3.4 Współpraca projektowa	40
6. Osiągnięcia dydaktyczne, organizacyjne oraz popularyzujące naukę	40
6.1 Działania w zakresie innowacji i mentoringu.....	40
6.2 Działania popularyzatorskie	41
7. Kwestie niewymienione w pkt. 1–6 dotyczące mojej kariery zawodowej.....	41

1. Imię i nazwisko

Iga Maria Lehman

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.

Data	Miejsce	Nazwa
marzec 2014	Spółeczna Akademia Nauk w Warszawie, Instytut Filologii Angielskiej	Doktor nauk humanistycznych w zakresie językoznawstwa, rozprawa doktorska pt.: "The Co-Construction of Authorial Identity in Student Writing in Polish and English". Promotor: prof. dr hab. Barbara Kryk-Kastovsky
marzec 1994	Uniwersytet Łódzki, Instytut Filologii Angielskiej	Magister filologii angielskiej, praca magisterska pt.: "The Tragedy of Alienation in <i>The Return of the Native</i> , <i>Tess of the d'Urbervilles</i> and <i>Jude the Obscure</i> by Thomas Hardy". Promotor: prof. dr hab. Jolanta Nałęcz-Wojtczak

3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych.

Data	Jednostka naukowa lub dydaktyczna	Stanowisko
2024–obecnie	Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej	adiunkt
2024	Warszawska Wyższa Szkoła Biznesu	wykładowca
2012–2024	Spółeczna Akademia Nauk w Warszawie	adiunkt, kierownik Katedry Zarządzania Międzykulturowego i Katedry Filologii Angielskiej (wcześniej Instytutu Anglistyki).
2015–2020	Clark University, oddział w Warszawie	wykładowca
2014–2015	Uniwersytet Humanistycznospołeczny SWPS w Warszawie	wykładowca
2010–2012	Uczelnia Vistula w Warszawie	wykładowca
2009–2010	University of North Texas, Denton, TX, USA	wykładowca
2007–2009	University of Southern Maine, Portland, ME, USA	wykładowca
1996–2006	Uniwersytet Humanistycznospołeczny SWPS w Warszawie (wówczas: Wyższa Szkoła Psychologii Społecznej w Warszawie)	lektor języka angielskiego ogólnego i specjalistycznego

4. **Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.).**

Opis osiągnięć, wnoszących, w mojej ocenie, znaczący wkład w rozwój dyscypliny naukowej nauki o zarządzaniu i jakości, podzieliłam na pięć części:

- wprowadzenie do problematyki przywództwa dyskursywnego (ang. *discursive leadership*);
- wskazanie artykułów podlegających ocenie oraz krótka analiza ich tematyki w kontekście przywództwa dyskursywnego;
- podstawowe informacje o monografii naukowej;
- szczegółowy opis monografii:
 - cel badawczy i luka badawcza
 - struktura pracy, streszczenie poszczególnych rozdziałów, pytania i hipotezy badawcze
 - wyniki badania
 - przyszłe kierunki badań;
- wkład monografii w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

4.1 Wprowadzenie do problematyki przywództwa dyskursywnego

Przywództwo od zawsze miało charakter interdyscyplinarny, czerpiąc inspiracje z wielu dziedzin nauki, takich jak socjologia, psychologia, filozofia czy nauki polityczne. Max Weber (1925) wyróżnił trzy typy przywództwa: biurokratyczne, tradycyjne i charyzmatyczne. Pierwsze dwa z nich są formami zwyczajnymi, ponieważ kładą nacisk na bezosobowe struktury i instytucje, w przeciwieństwie do ludzi czy sytuacji. Natomiast przywództwo charyzmatyczne opiera się **na relacji między liderem obdarzonym charyzmą a jego odbiorcami**, a także na umiejętności lidera do mobilizowania zwolenników wokół idei wykraczających poza codzienne schematy działania. Dzięki swojej relacyjnej naturze, ten typ przywództwa wzbogacił klasyczne podejścia, stanowiąc fundament teoretyczny dla bardziej złożonych i dynamicznych perspektyw.

Wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu i jakości powstały nowe konceptualizacje, takie jak przywództwo transformacyjne (ang. *transformational leadership*), adaptacyjne (ang. *adaptive*

leadership), służebne (ang. *servant leadership*), zrównoważone (ang. *sustainable leadership*) czy cyfrowe (ang. *digital leadership*). Jedną z najnowszych koncepcji w obszarze badań nad przywództwem jest **przywództwo dyskursywne, które dotychczas nie doczekało się obszernej literatury ani pogłębionych analiz badawczych**. Skupia się ono przede wszystkim na językowych, społecznych i kulturowych mechanizmach kształtowania oraz rozumienia władzy, a także ich wpływie na organizacje lub grupy społeczne (np. Bisel & Barge, 2011; Cooren, 2013; Putnam, 2015). Badania w obszarze przywództwa dyskursywnego osadzone są w nurcie społeczno-konstrukcjonistycznym (ang. *social constructionist*) i koncentrują się na dyskursywnej budowie znaczeń (ang. *discursive construction of meaning*) (Fairhurst & Grant, 2010; Fairhurst, 2011, 2009, 2008; Fairhurst & Connaughton, 2014a, 2014b; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Alvesson & Kärreman, 2000; Oswick & Li, 2023).

Przywództwo dyskursywne czerpie inspiracje ze zwrotu w naukach humanistycznych i społecznych, szczególnie z filozoficznych prac Michela Foucault przenoszonych na grunt zarządzania przez przedstawicieli nurtu krytycznego (ang. *Critical Management Studies*), takich jak Hugh Willmott, Mats Alvesson i Martin Parker. Na poziomie ontologicznym i epistemologicznym perspektywa ta **odrzuca esencjalizację przywództwa**, niezależnie od tego, czy dotyczy ona lidera, jego zwolenników, czy sytuacji komunikacyjnej (Grint, 2000). **Dzięki interdyscyplinarnemu charakterowi łączy wiele ścieżek badawczych**, obejmujących szeroki zakres zagadnień związanych z przywództwem. Czerpiąc z teorii i praktyki przywództwa dyskursywnego, konceptualizacji przywództwa charyzmatycznego Maxa Webera oraz idei przywództwa neocharyzmatycznego i transformacyjnego Jamesa MacGregora Burnsa, w swojej pracy badawczej, **proponuję nowe koncepcyjno-metodologiczne ujęcie charyzmy lidera z perspektywy dyskursywnej**.

4.2 Wskazanie artykułów podlegających ocenie oraz krótka analiza ich tematyki w kontekście przywództwa dyskursywnego

Przedstawione do oceny artykuły wpisują się w tematykę przywództwa dyskursywnego, koncentrując się na procesach konstruowania znaczeń, relacjach władzy w komunikacji i refleksyjnych praktykach językowych lokujących się w paradygmatach: interpretatywno-symbolicznym oraz krytycznym (zob. Karl Weick, Henry Mintzberg, Marta Calás and Linda Smircich). **Podobne zagadnienia rozwijam także w monografii *Charismatic Leadership in Organizations: A Critique of Texts*** (zob. podrozdziały 4.3–4.6), którą również zgłaszam do

oceny. Z perspektywy przywództwa dyskursywnego można dostrzec analogię między przywództwem a procesami tworzenia tekstów. Relacja lidera i jego odbiorców przypomina zależność między autorem a czytelnikiem – w obu przypadkach jedna ze stron wyznacza agendę i formułuje znaczenia (ang. *sens-making and sens-giving*), ale rezultat interakcji zależy od wzajemnego zaangażowania i współpracy.

Przyjęte podejście opiera się na konstrukcjonizmie społecznym (Fairclough, 1989, 1992, 1995; Halliday, 1978, 1994; Bourdieu, 1984, 1992, 1998; Harré & van Langenhove, 1999), który postrzega dyskurs pisemny jako wypadkową tekstu, interakcji autora z czytelnikiem oraz kontekstu. W tej perspektywie język staje się narzędziem negocjacji znaczeń i katalizatorem zmian, a efektywna komunikacja wymaga uznania obu stron – autora i czytelnika – za współtwórców znaczeń osadzonych w określonych kontekstach społeczno-kulturowych i organizacyjnych. **Owa dyskursywna transmisja znaczeń może być fundamentem relacji przywódczej.**

Poniżej przedstawiam cztery artykuły przeznaczone do oceny oraz krótko analizuję ich tematykę w kontekście przywództwa dyskursywnego.

- (1) Lehman, I. M., Tienari, J., Hyland, K., & Alejandro, A. (2024). Forum: The case for reflexive writing practices in management communication and organization studies. *Management Communication Quarterly*, 38(3), 698-729. <https://doi.org/10.1177/08933189241227943>

Redaktor naczelny czasopisma *Management Communication Quarterly*, Matt Koschmann, zaprosił mnie do zorganizowania naukowego forum, zainspirowany krytyką retoryki tekstów naukowych w obszarze zarządzania i organizacji (ang. *management and organization studies*), które często charakteryzują się skomplikowanym, pretensjonalnym stylem oraz nadmiarem akademickiego żargonu. Tego rodzaju praktyki retoryczne prowadzą do legitymizacji dyskursu naukowego, który nie uwzględnia potrzeb i oczekiwań odbiorcy, a także wyklucza alternatywne style retoryczne, w tym różnorodne perspektywy kulturowe.

W esejach tworzących forum ja wraz z współautorami postulujemy wprowadzenie **refleksyjnych praktyk dyskursywnych** w procesie pisania tekstów naukowych. Podejście refleksyjne do procesu pisania, jak zauważają Sinclair i Grey, wymaga „uznania i wyraźnego uwypuklenia relacji między autorem a tym, co, jak i dlaczego pisze” (ang. *“recognizing and*

making explicit the relationship between the writer and what, how, why they write”, tłumaczenie moje) (2006, s. 447). W swoim eseju rozszerzam tę perspektywę o pytanie: „dla kogo pisze?”. Brak refleksji nad istotą relacji między autorem a czytelnikiem stanowi jeden z najczęściej wymienianych mankamentów współczesnych tekstów naukowych. Moi współautorzy i ja proponujemy **nowatorskie podejście do refleksyjności w dyskursie akademickim w dziedzinie zarządzania i organizacji**, uwzględniające takie pojęcia, jak „konformizm i indywidualność” (ang. *conformity and individuality*), „socjalizacja” (ang. *socialization*), „czułość” (ang. *tenderness*) oraz „szacunek” (ang. *respect*).

W forum podkreślamy również kluczową rolę językowych mechanizmów kształtowania władzy oraz dynamiki interakcji społecznych, które stanowią istotne elementy **dyskursywnego podejścia do przywództwa**.

- (2) Lehman, I. M., & Tienari, J. (2024). What do you mean? Linguistic sensitivity and relational reflexivity in scholarly writing. *Organization*, 0(0).
<https://doi.org/10.1177/13505084241233956>

W niniejszym artykule, wspólnie z Tienari, pokazujemy, w jaki sposób uprzywilejowane formy anglosaskiego dyskursu naukowego przyczyniają się do utrwalania nierówności w środowisku akademickim. Zwracamy uwagę, że kwestie związane z użyciem języka w dyskursie naukowym oraz problematyka marginalizacji i wykluczenia społecznego są zazwyczaj analizowane oddzielnie, choć powinny być postrzegane jako wzajemnie powiązane aspekty nierówności w systemie akademickim. Proponujemy rozwijanie wrażliwości językowej jako kluczowego narzędzia do przeciwdziałania marginalizacji i wykluczeniu.

Nasze rozważania koncentrują się na **rozwijaniu koncepcji „relacyjnie refleksyjnego pisarstwa”** (ang. *relationally reflexive writing*), która akcentuje znaczenie relacji między językiem, autorami, czytelnikami oraz osobami, o których piszemy — uczestnikami naszych badań. Cunliffe i Karunanayake (2013) wskazują, że praktyki refleksyjne umożliwiają zarządzanie wielorakimi i płynnymi relacjami powstającymi w przestrzeni, gdzie zwykle pojawiają się „łączniki” (ang. *hyphens*). Ta przestrzeń symbolizuje pole dla argumentacji.

Choć refleksyjność relacyjna bywa najczęściej omawiana w kontekście pracy empirycznej i rozwijania teorii (zob. Cunliffe and Karunanayake, 2013; Cunliffe, 2022; Hibbert et al., 2014), w odniesieniu do pisemnego dyskursu naukowego zwracamy uwagę na to, jak normy i

konwencje retoryczne, zdominowane przez monologiczne podejście, wykluczają drugą stronę „łącznika” (*hyphen*) — czytelnika — z naszych tekstów. Wobec tego pisanie w sposób refleksyjny oznacza świadome uwzględnianie potrzeb i oczekiwań osób, które tradycyjnie pozostają pomijane w naukowych pracach (zob. Cunliffe i Karunanayake, 2013). Refleksyjność relacyjna staje się więc poszukiwaniem równowagi, w której jako autorzy negocjujemy swoją sprawczość w obrębie potencjalnie ograniczających struktur społecznych i językowych.

Wspólnie z Tienari podkreślamy znaczenie polskiego i fińskiego kontekstu kulturowego, krytycznie odnosząc się do hegemonicznych form retoryki anglosaskiej, które marginalizują kulturowo odmienne głosy i doświadczenia. **W ramach przywództwa dyskursywnego** interpretujemy to zjawisko jako przejaw relacji władzy, w których język i retoryka odgrywają kluczową rolę w definiowaniu tego, co jest uznawane za wartościowe i wiarygodne w globalnym środowisku akademickim.

- (3) Lehman, I. M., & Sułkowski, Ł. (2023). Reader perceptions of authorial voice in top-tier management journals: The case of doctoral students of management from Eastern Europe. *Journal of Management Education*, 47(4), 349–387. <https://doi.org/10.1177/10525629231170619>

Przeprowadzona w powyższym artykule, we współpracy z Sułkowskim, analiza percepcji autorskiego głosu w artykułach naukowych z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości doskonale wpisuje się **w problematykę przywództwa dyskursywnego**. W badaniu, wykorzystując **opracowane przeze mnie narzędzie** oceniające spójność tekstu, postawę autora i zaangażowanie czytelnika, przeanalizowaliśmy różnice w odbiorze głosu autorskiego między doktorantami a doświadczonymi naukowcami z Europy Wschodniej. Wyniki ujawniły, że dla doktorantów kluczowe jest uwzględnienie perspektywy czytelnika i postrzeganie **autora jako lidera**, który zarządza relacją z odbiorcą tekstu.

Postulaty wynikające z badania – większy nacisk na komunikację i praktyczne zastosowanie badań przy jednoczesnym ograniczeniu nadmiernej rygorystyczności teoretycznej – wskazują na potrzebę wspierania doktorantów w rozwijaniu ich unikalnego głosu autorskiego, co pozwoli im pełnić **rolę liderów-autorów w globalnej społeczności akademickiej**.

- (4) Lehman, I. M. (2022). Exploring identity positionings in scholarly texts on management. *International Journal of Contemporary Management*, 58(2), 1-8. <https://doi.org/10.2478/ijcm-2021-0007>

Niniejszy artykuł skupia się na **konceptualizacji możliwości kształtowania tożsamości autorskiej** przez naukowców z dziedziny nauk o zarządzaniu i jakości, z naciskiem na zwiększenie skuteczności komunikacji akademickiej. Analiza opiera się na wybranych aspektach teorii pozycjonowania Harré i van Langenhove'a (1999), które zostały powiązane z **opracowanym przeze mnie modelem tożsamości autora tekstu naukowego**. Model ten zakłada trójpodział tożsamości autora na: jaźń indywidualną, jaźń zbiorową oraz jaźń zdepersonalizowaną (ang. *individual self, collective self, depersonalized self*) (zob. Lehman, 2018). Dzięki temu przedstawione zostały możliwości kreowania wizerunku autora, który może ukazywać siebie jako twórcę uwzględniającego potrzeby i oczekiwania czytelnika, jako autora przyjmującego postawę autorytatywną lub jako autora, który przyjmuje postawę neutralną.

Powyższa konceptualizacja wspiera najnowsze inicjatywy w ramach nurtu krytycznego w zarządzaniu (ang. *Critical Management Studies*), które promują ideę „pisania inaczej” (ang. *writing differently*), dążąc do uwzględnienia estetycznych, moralnych i politycznych aspektów dyskursu pisemnego w tej dziedzinie.

W kontekście przywództwa dyskursywnego badanie to dostarcza narzędzi do analizy, w jaki sposób tożsamość autora, wyrażana za pomocą określonych środków retorycznych, wpływa na sposób konstruowania znaczeń w tekście oraz na odbiór tych znaczeń przez różnorodne grupy czytelników, co może znajdować odzwierciedlenie w relacji przywódczej.

4.3 Podstawowe informacje o monografii naukowej podlegającej ocenie

Iga Maria Lehman. *Charismatic Leadership in Organizations: A Critique of Texts* (1st ed.), ss. 129, Routledge, New York and London 2024, <https://doi.org/10.4324/9781032625010>

Opinie napisali:

- (1) prof. Janne Tienari, Hanken School of Economics, Finlandia
<https://scholar.google.com/citations?user=QVIVWg0AAAAJ&hl=en&oi=ao>
- (2) prof. Łukasz Sułkowski, Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej, Polska
<https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=Y7KMKeYAAAAJ>
- (3) prof. Keith Grint, Warwick Business School, Wielka Brytania
<https://scholar.google.com/citations?user=CK2HmFcAAAAJ&hl=pl&oi=ao>
- (4) prof. Monika Kostera, Uniwersytet Warszawski, Södertörn University, Szwecja

<https://scholar.google.com/citations?user=pEvuDNMAAAAJ&hl=pl&oi=ao>

Przedmowę napisała:

prof. Gail Fairhurst, Uniwersytet w Cincinnati, USA

<https://scholar.google.com/citations?user=MsXSomAAAAAJ&hl=pl&oi=ao>

4.4 Szczegółowy opis monografii

4.4.1 Cel badawczy i luka badawcza

Monografia pt. *Charismatic Leadership in Organizations: A Critique of Texts* (pol. *Charyzmatyczne przywództwo w organizacjach: krytyka tekstów*) – wskazana przeze mnie jako główne osiągnięcie naukowe – **została opracowana z myślą o stworzeniu modelu charyzmatycznej obecności autora-lidera w dyskursie pisemnym** (ang. *textual representation of leader charisma*). Główny cel badawczy pracy został zawarty w tytule monografii i podkreślony w przedmowie autorstwa Gail Fairhurst oraz rozwinięty w kolejnych rozdziałach. Na stronie xiii wstępu Gail Fairhurst stwierdza:

Indeed, *how we achieve ‘textual charisma’* is the million-dollar question. I think Iga is quite right to first suggest that the devil is in the details, such as **combining ethical and emotional appeals through metaphors, personal accounts, stories, rhetorical questions, marking attitudes, direct appeals to readers, and the like**. I also think she is spot-on in calling for ongoing **reflexivity** to develop the **linguistic sensitivity** necessary to attract a broad audience.

[Rzeczywiście, kwestia tego, *jak osiągnąć „tekstualną charyzmę”*, to pytanie za milion dolarów. Myślę, że Iga ma absolutną rację, sugerując, że diabeł tkwi w szczegółach, takich jak **łączenie etycznych i emocjonalnych odwołań za pomocą metafor, osobistych relacji, opowieści, pytań retorycznych, słów wyrażających stosunek autora do danej kwestii, bezpośrednich zwrotów do czytelników i tym podobnych**. Uważam również, że trafnie wskazuje na potrzebę ciągłej **refleksji [autora]** w celu rozwijania **wrażliwości językowej**, kluczowej dla pozyskania szerokiego grona odbiorców.

(Tłumaczenie moje)

Przedstawiona przeze mnie praca identyfikuje i częściowo wypełnia **lukę badawczą w obszarze teorii i praktyki przywództwa dyskursywnego**, rozwijając koncepcję charyzmy w kontekście komunikacji pisemnej, ze szczególnym uwzględnieniem dyskursywnej konstrukcji znaczenia (ang. *discursive construction of meaning*). Koncepcja ta rozumiana jest jako zdolność autora do kształtowania autorytetu i emocjonalnego angażowania odbiorców za pomocą środków retorycznych, co pozwala na aktywne włączanie czytelnika w tok argumentacji,

traktowanie go jako uczestnika dyskursu oraz kierowanie jego decyzjami interpretacyjnymi (Hyland, 2008; Lehman et al., 2022).

W badaniach z obszaru przywództwa dyskursywnego wzrasta liczba analiz empirycznych poświęconych zagadnieniu wpływu retoryki charyzmatycznej na skuteczność lidera, zwłaszcza w środowiskach cyfrowych i gig-ekonomii. Na przykład Nieken (2023) zbadał efektywność retorycznych taktyk charyzmatycznego przywództwa (ang. *Charismatic Leadership Tactics, CLTs*) w komunikacji cyfrowej, analizując różne media (tekst, audio, wideo) w kontekście gig-ekonomii. Z kolei Fest et al. (2021) i Ernst et al. (2021) przeanalizowali zastosowanie retoryki charyzmatycznej w motywowaniu pracowników i poprawie wyników ich pracy. Natomiast Meslec et al. (2020) zbadał wpływ emocjonalnie nacechowanej retoryki na budowanie grupowej harmonii.

W obszarze nauk o zarządzaniu zwiększa się znaczenie badań dotyczących dyskursu pisemnego, w którym uwzględnione są potrzeby i oczekiwania retoryczne czytelnika (ang. *reader-inclusive writing*), co wymaga od autora refleksyjnego (ang. *reflexivity*) podejścia do procesu tworzenia tekstu. Przykłady takich badań stanowią: praca Locka i Golden-Biddle'a (1997), analizująca znaczenie strategii retorycznych w tekstach naukowych, badania Helin (2019) nad koncepcją „dialogowego pisania” (ang. *dialogical writing*) oraz Kuhna (2008) nad pojęciem „autorytatywnego tekstu” (ang. *authoritative text*).

W kontekście powyższych badań **moja monografia wypełnia lukę badawczą**, poszerzając obszar badań nad przywództwem poprzez szczegółową analizę dyskursywną tekstów — podejście rzadko wykorzystywane jako narzędzie wspierające efektywność przywódczą.

4.4.2 Struktura pracy i streszczenie poszczególnych rozdziałów

Układ wewnętrzny pracy został oparty na kryterium realizacji zadań badawczych i zawiera:

- przedmowę z jasno określonym celem badawczym;
- ujęcie teoretyczno-koncepcyjne omawianego zagadnienia konstrukcji charyzmatycznej obecności autora-lidera w dyskursie pisemnym (ang. *construction of textual representation of leader charisma*) (rozdziały: 1, 2, 3);
- ujęcie analityczno-empiryczne badanego zjawiska, tj. weryfikację przyjętych hipotez badawczych oraz syntetyczną analizę uzyskanych wyników badań (rozdziały 4, 5);

- zakończenie pracy, w którym wskazałam walory naukowo-poznawcze uzyskanych wyników oraz możliwości ich wykorzystania (rozdział 5).

Celem rozdziału pierwszego jest ukazanie procesu tworzenia wiedzy jako zjawiska społecznego, realizowanego przez wspólnoty dyskursowe, które formułują się w celu wymiany oraz popularyzacji specyficznych zasobów wiedzy (Frost & Stablein, 1992; Stablein & Frost, 2004; Swales, 1990). Rozdział koncentruje się na zagadnieniu dyskursu naukowego oraz jego roli w społecznościach dyscyplinarnych, wskazując, że wybory retoryczne autorów wynikają z jednej strony z ich indywidualnych przekonań i doświadczeń, a z drugiej – z retorycznych konwencji właściwych dyscyplinie, do której należą. Przyjęte podejście opieram na wybranych nurtach teoretycznych konstrukcjonizmu społecznego (Fairclough, 1989, 1992, 1995; Halliday, 1978, 1994; Halliday & Hasan, 1989; Bourdieu, 1984, 1992, 1998; Lahire, 2003, 2011; Harré & van Langenhove, 1999), które traktują dyskurs pisemny jako wypadkową tekstu, interakcji i kontekstu, a język jako narzędzie do negocjowania znaczeń i wprowadzania zmian. Z tej perspektywy wyłania się **analogia między przywództwem a procesami towarzyszącymi tworzeniu tekstów naukowych**, co umożliwia rozszerzenie pojęcia przywództwa o aspekty związane z zarządzaniem komunikacją między autorem a czytelnikiem. Rozdział kończy się wnioskiem, że skuteczna komunikacja zachodzi wtedy, gdy obie strony są uznawane za współtwórców znaczeń, osadzonych w określonym kontekście społeczno-kulturowym oraz dyscyplinarnym, w którym powstaje tekst.

Rozdział drugi skupia się na kwestiach związanych z konstrukcją i upowszechnianiem tekstów naukowych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości (ang. *management and organization studies*). Otwiera go omówienie dwóch orientacji badawczych: pozytywizmu i interpretatywizmu, które stanowią odmienne perspektywy poznawcze i w efekcie prowadzą do zróżnicowanych metodologicznie podejść do realizacji oraz prezentacji badań naukowych. Jako przykład zjawiska wymagającego interpretatywnej analizy **przedstawiam fenomenologiczną koncepcję „tożsamości autora”** (Lehman, 2018; Matsuda, 2015). W dalszej części rozdziału podejmuję refleksję nad kulturą publikacyjną współczesnej akademii, koncentrując się przede wszystkim na jej implikacjach dla badaczy z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości (ang. *management and organization studies*). Analizuję konsekwencje konieczności dostosowania prac naukowych do wymogów retorycznych czołowych anglojęzycznych czasopism w tej dyscyplinie. Wykazuję, że **uprzywilejowane formy dyskursu akademickiego utrwalają nierówności społeczne** przez (1) marginalizowanie

znaczenia kontekstu kulturowego¹ i jego specyficznych sposobów tworzenia i przedstawiania wiedzy oraz **prowadzą do dyskryminacji epistemicznej** przez (2) wymuszanie dedukcyjnej prezentacji wyników badań jakościowych, co maskuje ich złożone, indukcyjne procesy i w konsekwencji zmniejsza ich wiarygodność (Richardson, 1990; Ellis, 1995; Tracy et al., 2014; Peterson & McNamee, 2020).

Uwzględniając negatywne skutki obecnie obowiązujących konwencji retorycznych, postuluję **rozwój unikalnego stylu w dyskursie naukowym w obszarze zarządzania**, który – zgodnie z założeniami Van Maanena (1995a, 1995b) – powinien cechować się formą eseistyczną, brakiem dosłowności, logiką koniunktywną oraz autorską obecnością, polegającą na tym, że ten sam element znaczeniowy w tekście za każdym razem przedstawiony jest w innej językowej postaci. W praktyce oznacza to bardziej złożone i wieloaspektowe rozumienie rzeczywistości, w którym ważną rolę odgrywa „**refleksyjność relacyjna**” (ang. *relational reflexivity*) (Cunliffe & Karunanayake, 2013; Cunliffe, 2022; Hibbert et al., 2014) oraz związana z nią „**wrażliwość językowa**” (ang. *linguistic sensitivity*) (Lehman et al., 2024a; Lehman & Tienari, 2024; Grey & Sinclair, 2006). Refleksyjność relacyjna (i wpisana w nią drażliwość językowa) tworzy przestrzeń dla introspektywnej analizy potrzeb i oczekiwań wszystkich uczestników dyskursu naukowego, a więc autora, uczestników badania oraz czytelnika. W naukach społecznych i humanistyce taki styl pisania umożliwia przedstawienie tematów w sposób, który nie upraszcza złożoności badanych zjawisk.

W rozdziale trzecim zawęŜam swoje rozwaŜania do czynników wpływających na kreowanie charyzmatycznej obecności autorskiej. Rozpaczynam od zwi złego omówienia typologii przywództwa Webera (1925), ze szczególnym naciskiem na **pojęcie charyzmy**. Następnie przedstawiam argumentację na rzecz **kulturowo drażliwego podejścia do przywództwa charyzmatycznego**, które kwestionuje uniwersalność dotychczasowych modeli, wskazując na ich ograniczoną zdolność do uwzględniania zróznicowanych kontekstów (społeczno-kulturowych, organizacyjnych, dyscyplinarnych), w których zachodzi interakcja między przywódcą a jego zwolennikami. Dominujące modele przywództwa charyzmatycznego czerpią bowiem z amerykańskich teorii i podejść opartych – jak zauwaŜają Westwood i Chan (2001) – na wartościcach indywidualizmu, egalitaryzmu, osiągnięć, efektywności i materializmu

¹ Przez „kontekst kulturowy” rozumiem tutaj zarówno wąski (dyscyplinarny), jak i szeroki (językowy) wymiar kultury (Holliday, 1999). Przyjmuje się, że zmienne dyscyplinarne i językowe w znaczący sposób wzajemnie oddziałują na siebie i mają istotny wpływ na wybory retoryczne autorów.

instrumentalnego, a także na specyficznych wyobrażeniach o naturze władzy, strukturze i relacjach. Krytyczna analiza tych modeli pozwala mi zatem przedstawić argumenty na rzecz bardziej złożonego i subtelne go rozumienia przywództwa oraz zaproponować **holistyczne ujęcie charyzmatycznej tożsamości autora**², łączące podejście psychologiczne z dyskursywnym. Wyjaśniam również, co w tym kontekście oznacza przywództwo w naukowym dyskursie pisemnym i jak autorzy, wykorzystując **techniki „ramowania” (ang. *framing*)**, mogą tworzyć charyzmatyczne teksty. Kończę ten rozdział, przedstawiając możliwe sposoby „samopozycjonowania” autorów względem treści i odbiorcy (zob. Table 3.1 Textual positioning of writer identity, w monografii, ss. 58–59).

W rozdziale czwartym przedstawiam **koncepcję charyzmy w dyskursie pisemnym**, opartą na solidnych podstawach teoretycznych i empirycznych. Rozpaczynam od krótkiej analizy oraz krytyki istniejących tradycji retorycznych w naukach społecznych, wywodzących się z epistemologii pozytywistycznej i zakorzenionych w kartezjańskim modelu dyskursu naukowego. Następnie proponuję alternatywę dla tych konwencji retorycznych, koncentrując się na: (1) identyfikacji specyficznych środków retorycznych, które mogą wyrażać charyzmę autora-lidera, oraz (2) poszerzeniu perspektywy badań nad przywództwem poprzez analizę charyzmy lidera w dyskursie pisemnym. Tabela 1 prezentuje, w jaki sposób wybrane (i omówione powyżej) środki retoryczne pomagają osiągnąć charyzmatyczną tożsamość autorską. Lista środków przedstawiona w tabeli z pewnością nie jest wyczerpująca, ponieważ inne taktyki charyzmatyczne mogą zostać dodane w zależności od kontekstu społeczno-kulturowego i organizacyjnego, w którym tekst powstaje.

Tabla 1. Model charyzmy autora-lidera w dyskursie pisemnym (w monografii na ss. 71–72:

Table 4.2 Model of textual representation of leader charisma)

Ethical appeal (<i>ethos</i>) (pol. odwołanie etyczne, etos)	Rhetorical traits which reveal charisma (pol. cechy retoryczne, które ujawniają charyzmę)	Rhetorical charismatic tactics (pol. retoryczne taktyki charyzmatyczne)
Perceived authorial credibility: competence and character (pol. postrzegana wiarygodność autora: kompetencje i charakter)	Authority, trustworthiness, authenticity and honesty (pol. Autorytet, wiarygodność, autentyczność i uczciwość) Building credibility, authority and trust through a set of common values, practices and beliefs.	Metaphors (pol. metafory) Personal accounts (pol. relacje osobiste)

² W mojej konceptualizacji (Lehman, 2018) tożsamość autora jest wyrażana w tekście poprzez środki retoryczne, które tworzą głos autorski (zob. Figure 3.1 Model of writer identity w monografii s. 56).

	(pol. Budowanie wiarygodności, autorytetu i zaufania poprzez odwołanie do wspólnych wartości, praktyk i przekonań). *Ten zabieg polega na wykorzystywaniu wspólnych wartości, praktyk i przekonań do stworzenia poczucia bliskości i zrozumienia między autorem a odbiorcą, co prowadzi do budowania wiarygodności, autorytetu i zaufania.	
		Metadiscourse markers (pol. środki metadyskursowe)
		self-mention pronouns (pol. zaimki osobowe odnoszące się do nadawcy) boosters (pol. środki językowe wzmacniające przekaz) attitude markers (pol. środki językowe wyrażające stosunek autora do omawianego zagadnienia) attributions to sources (pol. odniesienia do źródeł) self-citations (pol. autocytowania)
Affective appeal (<i>pathos</i>) (pol. odwołanie afektywne, patos)	Rhetorical traits which reveal charisma (pol. cechy retoryczne, które ujawniają charyzmę)	Metadiscourse markers (pol. środki metadyskursowe)
Emotional effect on the reader (pol. emocjonalny wpływ na czytelnika)	cohesion, solidarity, sensitivity (pol. spójność, solidarność, wrażliwość) Matching the writer's idiosyncratic ideas with the reader's affective responses to the propositional content to trigger the reader's agreement on the presented claims. (pol. Dopasowanie idiosynkratycznych koncepcji autora do afektywnych reakcji czytelnika w celu zaakceptowania przez niego przedstawionych tezy). *Zabieg ten polega na tym, że autor formułuje swoje oryginalne koncepcje w sposób, który odwołuje się do emocji i doświadczeń czytelnika. Sprawia to, że odbiorca łatwiej identyfikuje się z przedstawionymi tezami i jest bardziej skłonny zaakceptować ich prawdziwość.	rhetorical questions (pol. pytania retoryczne) personal asides (pol. wtrącenia osobiste) direct appeals to the reader (pol. bezpośrednie odwołania do czytelnika) reader pronouns (pol. zaimki osobowe odnoszące się do odbiorcy) references to shared knowledge (pol. nawiązania do wspólnej wiedzy) directives (pol. wytyczne) *Odnoszą się one do sformułowań, w których autor bezpośrednio nakłania czytelnika do określonych działań, przemyśleń lub zwrócenia uwagi na konkretny aspekt tekstu. hedges (pol. wyrazy osłabiające) *Są to środki językowe, które autor stosuje, aby złagodzić stanowczość wypowiedzi, wyrażając pewien dystans lub niepewność.

Przykłady użycia charyzmatycznych środków retorycznych (ang. *Rhetorical Charismatic Tactics, RCTs*) wymienionych w powyższej tabeli znajdują się w Tabeli 4.2 w monografii na ss. 71–72.

Rozdział piąty przedstawia **badanie, którego celem była ilościowa analiza sposobu, w jaki zróżnicowana 130-osobowa grupa**, składająca się z międzynarodowych studentów na poziomie magisterskim i doktoranckim oraz doświadczonych naukowców z dyscypliny zarządzania i jakości (ang. *management and organization studies*), **rozpoznaje i interpretuje autorski głos**, ze szczególnym uwzględnieniem **jego charyzmatycznych aspektów**. Na podstawie odpowiedzi udzielonych na pytania kwestionariuszowe możliwe było określenie (1) statystycznie istotnych zmiennych wpływających na odbiór autorskiego głosu przez uczestników (oraz możliwych różnic w percepcji) oraz (2) konkretnych strategii retorycznych, które uczestnicy uznają za pomocne w tworzeniu przekonującego i angażującego czytelnika, czyli charyzmatycznego, autorskiego głosu.

Analizę tę przeprowadziłam w oparciu o **dwa pytania badawcze**:

- (1) Jakie zmienne wpływają na odbiór głosu wśród uczestników badania i jakie są możliwe różnice w ich percepcjach?
- (2) Jakie konkretne strategie retoryczne uczestnicy badania uznają za istotne w tworzeniu przekonującego i angażującego, innymi słowy charyzmatycznego, autorskiego głosu?

Hipotezy badawcze

Zależność między zmiennymi X i Y została przeanalizowana w kontekście ośmiu zestawów relacji (A–H), z których każda odzwierciedla kluczowe aspekty przywództwa dyskursywnego w kontekście akademickim. **Przywództwo dyskursywne w tekstach naukowych jest badanym przykładem, który będzie można ekstrapolować na inne rodzaje dyskursów**. Efektywne przywództwo dyskursywne polega na zarządzaniu językiem i stylem komunikacji, tak aby angażować odbiorcę i odpowiadać na jego potrzeby oraz oczekiwania. Analogicznie, autor tekstu kształtuje przekonujący głos, dbając o relację z czytelnikiem i dostosowując przekaz do jego wiedzy, oczekiwań retorycznych i możliwości percepcyjnych.

Na potrzeby testu sformułowano dwie hipotezy: H_0 (hipoteza zerowa) i H_1 (hipoteza alternatywna), ale hipotezy badawcze zostały opisane jako H_1 .

H_0 : X, Y są niezależne

H_1 : X, Y są zależne

Punkt A

X: Język ojczysty Y: Najbardziej cenione aspekty tekstu naukowego

X: Język ojczysty Y: Docenienie dygresji (wstawek tematycznych)

X: Język ojczysty Y: Najbardziej satysfakcjonujące doświadczenie czytelnicze w języku angielskim

Punkt B

X: Pozycja akademicka Y: Postrzeganie różnicy w stylu pisanie w danej dyscyplinie

X: Pozycja akademicka Y: Najbardziej cenione aspekty tekstu naukowego

X: Pozycja akademicka Y: Docenienie języka technicznego (żargonu naukowego)

X: Pozycja akademicka Y: Docenienie dygresji (wstawek tematycznych)

X: Pozycja akademicka Y: Przekonanie, że użycie metafory upraszcza przekaz

X: Pozycja akademicka Y: Przekonanie, że użycie metafory nadaje znaczenie symboliczne

X: Pozycja akademicka Y: Przekonanie, że użycie metafory oferuje nowe perspektywy interpretacyjne

X: Pozycja akademicka Y: Przekonanie, że użycie osobistej relacji angażuje czytelnika

X: Pozycja akademicka Y: Przekonanie, że użycie pytań retorycznych angażuje czytelnika

X: Pozycja akademicka Y: Przekonanie, że użycie inkluzywnego „my” tworzy poczucie wspólnoty

X: Pozycja akademicka Y: Najbardziej satysfakcjonujące doświadczenie czytelnicze w języku angielskim

Punkt C

X: Dominujący język używany w działalności badawczej Y: Najbardziej cenione aspekty tekstu naukowego

X: Dominujący język używany w działalności badawczej Y: Docenienie dygresji (wstawek tematycznych)

X: Dominujący język używany w działalności badawczej Y: Przekonanie, że użycie metafory upraszcza przekaz

X: Dominujący język używany w działalności badawczej Y: Przekonanie, że użycie metafory nadaje znaczenie symboliczne

X: Dominujący język używany w działalności badawczej Y: Przekonanie, że użycie metafory oferuje nowe perspektywy interpretacyjne

X: Dominujący język używany w działalności badawczej Y: Najbardziej satysfakcjonujące doświadczenie czytelnicze w języku angielskim

Punkt D

X: Drugorzędny język używany w działalności badawczej Y: Najbardziej cenione aspekty tekstu naukowego

X: Drugorzędny język używany w działalności badawczej Y: Docenienie dygresji (wstawek tematycznych)

X: Drugorzędny język używany w działalności badawczej Y: Przekonanie, że użycie metafory upraszcza przekaz

X: Drugorzędny język używany w działalności badawczej Y: Przekonanie, że użycie metafory nadaje znaczenie symboliczne

X: Drugorzędny język używany w działalności badawczej Y: Przekonanie, że użycie metafory oferuje nowe perspektywy interpretacyjne

X: Drugorzędny język używany w działalności badawczej Y: Najbardziej satysfakcjonujące doświadczenie czytelnicze w języku angielskim

Punkt E

- X: Lokalizacja instytucji, dla której pracujesz/studiujesz Y: Język publikacji naukowych
- X: Lokalizacja instytucji, dla której pracujesz/studiujesz Y: Liczba publikacji w języku angielskim (ostatnie 5 lat)
- X: Lokalizacja instytucji, dla której pracujesz/studiujesz Y: Liczba publikacji w językach innych niż angielski (ostatnie 5 lat)
- X: Lokalizacja instytucji, dla której pracujesz/studiujesz Y: Dominujący język używany w działalności badawczej
- X: Lokalizacja instytucji, dla której pracujesz/studiujesz Y: Drugorzędny język używany w działalności badawczej
- X: Lokalizacja instytucji, dla której pracujesz/studiujesz Y: Specjalizacja
- X: Lokalizacja instytucji, dla której pracujesz/studiujesz Y: Obszar badań
- X: Lokalizacja instytucji, dla której pracujesz/studiujesz Y: Metody i metodologie stosowane w badaniach

Punkt F

- X: Specjalizacja Y: Postrzeganie zgodności ze stylem pisanie w danej dyscyplinie
- X: Specjalizacja Y: Postrzeganie różnicy w stylu pisanie w danej dyscyplinie
- X: Specjalizacja Y: Najbardziej cenione aspekty tekstu naukowego
- X: Specjalizacja Y: Docenienie języka technicznego (żargonu naukowego)
- X: Specjalizacja Y: Docenienie dygresji (wstawek tematycznych)
- X: Specjalizacja Y: Przekonanie, że użycie metafory upraszcza przekaz
- X: Specjalizacja Y: Przekonanie, że użycie metafory nadaje znaczenie symboliczne
- X: Specjalizacja Y: Przekonanie, że użycie metafory oferuje nowe perspektywy interpretacyjne
- X: Specjalizacja Y: Przekonanie, że użycie osobistej relacji angażuje czytelnika
- X: Specjalizacja Y: Przekonanie, że użycie pytań retorycznych angażuje czytelnika
- X: Specjalizacja Y: Przekonanie, że użycie inkluzywnego „my” tworzy poczucie wspólnoty
- X: Specjalizacja Y: Najbardziej satysfakcjonujące doświadczenie czytelnicze w języku angielskim

Punkt G

- X: Obszar badań Y: Docenienie języka technicznego (żargonu naukowego)
- X: Obszar badań Y: Docenienie dygresji (wstawek tematycznych)
- X: Obszar badań Y: Przekonanie, że użycie metafory upraszcza przekaz
- X: Obszar badań Y: Przekonanie, że użycie metafory nadaje znaczenie symboliczne
- X: Obszar badań Y: Przekonanie, że użycie metafory oferuje nowe perspektywy interpretacyjne
- X: Obszar badań Y: Przekonanie, że użycie osobistej relacji angażuje czytelnika
- X: Obszar badań Y: Przekonanie, że użycie pytań retorycznych angażuje czytelnika
- X: Obszar badań Y: Przekonanie, że użycie inkluzywnego „my” tworzy poczucie wspólnoty
- X: Obszar badań Y: Najbardziej satysfakcjonujące doświadczenie czytelnicze w języku angielskim

Punkt H

- X: Metody i metodologie stosowane w badaniach Y: Najbardziej cenione aspekty tekstu naukowego

X: Metody i metodologie stosowane w badaniach Y: Docenienie języka technicznego (żargonu naukowego)

X: Metody i metodologie stosowane w badaniach Y: Docenienie dygresji (wstawek tematycznych)

X: Metody i metodologie stosowane w badaniach Y: Przekonanie, że użycie metafory upraszcza przekaz

X: Metody i metodologie stosowane w badaniach Y: Przekonanie, że użycie metafory nadaje znaczenie symboliczne

X: Metody i metodologie stosowane w badaniach Y: Przekonanie, że użycie metafory oferuje nowe perspektywy interpretacyjne

X: Metody i metodologie stosowane w badaniach Y: Przekonanie, że użycie osobistej relacji angażuje czytelnika

X: Metody i metodologie stosowane w badaniach Y: Przekonanie, że użycie pytań retorycznych angażuje czytelnika

X: Metody i metodologie stosowane w badaniach Y: Przekonanie, że użycie inkluzywnego „my” tworzy poczucie wspólnoty

X: Metody i metodologie stosowane w badaniach Y: Najbardziej satysfakcjonujące doświadczenie czytelnicze w języku angielskim

4.4.3 Wyniki badania

Aby sprawdzić postawione hipotezy badawcze, przeprowadzono **sześćdziesiąt sześć testów niezależności** przy użyciu oprogramowania **Statistica**.

Analiza pozwoliła zidentyfikować **statystycznie istotne zależności między 22 parami zmiennych** dotyczące:

- różnic stylistycznych w tekstach anglojęzycznych,
- elementów stylu naukowego uznawanych za ważne,
- docenienia języka technicznego (żargonu naukowego),
- skuteczności dygresji (wstawek tematycznych),
- stosowania metafor, relacji osobistych i technik retorycznych uwzględniających potrzeby i oczekiwania czytelnika.

Wyniki pokazały, że najbardziej satysfakcjonujące doświadczenie czytelnicze w analizowanych fragmentach artykułów wymaga obecności takich elementów językowych, jak pytania retoryczne, metafory oraz zaimek inkluzywny „my”.

Pomimo, że **charyzma jest istotnym problemem badawczym w przywództwie**, pozostaje ona **zagadnieniem niedostatecznie opracowanym teoretycznie i zbadanym empirycznie**. Wyniki niniejszego badania pokazują, jak ważną rolę odgrywa charyzma w tekście naukowym,

a krytyczna analiza dyskursu dostarcza solidnej, teoretycznie i empirycznie ugruntowanej konceptualizacji tego pojęcia.

4.4.4 Przyszłe kierunki badań

Przyszłe kierunki badań mogą obejmować kilka kluczowych obszarów:

1. *Charyzmatyczna retoryka w różnych kontekstach przywództwa*: Wskazane jest przeprowadzenie badań dotyczących funkcjonowania retorycznych taktyk charyzmatycznych (ang. *Rhetorical Charismatic Tactics, RCTs*) w dyskursie przywódczym w perspektywie międzykulturowej oraz poza sferą akademicką, na przykład w przemówieniach politycznych, komunikacji korporacyjnej i sektorze non-profit. Porównanie tych wyników z retoryką przywództwa akademickiego mogłoby ukazać zarówno wspólne, jak i unikalne strategie charyzmatyczne, pogłębiając naszą wiedzę o charyzmie w różnych kontekstach przywódczych.
2. *Skuteczność RCT w komunikacji cyfrowej*: Wzrost popularności platform cyfrowych zmienił sposób komunikacji, dlatego przyszłe badania mogłyby analizować skuteczność RCTs w formatach online i cyfrowych, takich jak media społecznościowe. To umożliwiłoby głębsze zrozumienie, które taktyki są najbardziej skuteczne w krótszych komunikatach typowych dla środowiska cyfrowego.
3. *Percepcja odbiorców RCT i morale organizacyjne*: W trakcie dodatkowych badań można by ustalić jak konkretne RCTs wpływają na percepcję odbiorców, motywację i zaufanie wewnątrz organizacji.
4. *RCT i demografia odbiorców*: Cenne byłoby zbadanie, jak demografia odbiorców (np. wiek, pozycja zawodowa w instytucji) wpływa na skuteczność RCTs. Identyfikacja taktyk, które najbardziej rezonują z określonymi grupami odbiorców, mogłaby dostarczyć liderom wiedzy na temat spersonalizowanych strategii retorycznych dotyczących budowania więzi z różnorodnymi grupami wewnątrz organizacji.

4.5 Wkład monografii w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu

W moim przekonaniu, a także w opinii autorytetów naukowych z dziedziny przywództwa dyskursywnego (zob. załącznik 5 z opiniami i przedmową), prezentowana monografia **stanowi cenny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości głównie dzięki**

opracowaniu przeze mnie modelu charyzmy autora-lidera w dyskursie pisemnym (ang. *textual representation of leader charisma*). Zaproponowana konceptualizacja tekstowej manifestacji charyzmy umożliwia **rozszerzenie teorii przywództwa na obszar pisemnego dyskursu naukowego**, jednocześnie **stanowiąc modelowy przykład, który może być rozwijany w kontekście innych rodzajów dyskursu**. W modelu charyzmy autora-lidera przywództwo charyzmatyczne przedstawione jest jako proces dynamiczny i relacyjny, kształtowany w interakcji między autorem-liderem a jego zwolennikami-czytelnikami (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Uhl-Bien & Ospina, 2012).

Grint (2010) opisuje przywództwo jako model heurystyczny – pragmatyczny sposób zrozumienia świata – a nie obiektywną prawdę. Taka elastyczność koncepcyjna pozwala na rozszerzanie pojęcia przywództwa na nowe konteksty, takie jak na przykład proces tworzenia tekstów naukowych. Według mnie, typologia przywództwa zaproponowana przez Grinta, której elementy stanowią: pozycja, osoba, rezultat i proces (ang. *position, person, result and proces*), ma również zastosowanie w dyskursie pisemnym, co wyjaśniam poniżej.

Przywództwo jako pozycja: Autorzy przyjmują różne pozycje podmiotowe (ang. *subject positions*), co skutkuje doбором odmiennych strategii narracyjnych dostosowanych do zamierzonego celu oraz odbiorców.

Przywództwo jako tożsamość autorska: Autorzy starają się wykreować wiarygodną tożsamość autorską, wykorzystując środki retoryczne kształtujące etos, aby podkreślić swoją autentyczność i wiedzę fachową.

Przywództwo jako rezultat: Dyskurs naukowy opiera się na strategiach językowych, które wykorzystują logotyp, etos i patos (Hyland, 1998; Lehman et al., 2024b). To jednak etos i patos (określane przez Arystotelesa jako *pistis*) tworzą charyzmatyczny głos lidera-autora, pozwalając na ukształtowanie wiarygodnej osobowości oraz wywołanie emocji u czytelnika (Conley, 1990). Językowe strategie etosu i patosu stanowią podstawę do traktowania przywództwa jako rezultatu świadomie skonstruowanego dyskursu.

Przywództwo jako proces: Skuteczna komunikacja w dyskursie pisemnym opiera się na dialogu między piszącym a potencjalnym czytelnikiem. Autorzy muszą w swojej wyobraźni stworzyć mentalny profil czytelnika, przewidzieć jego potrzeby i oczekiwania, co wymaga „ramowania”

przez autora treści i argumentacji tekstu, na podstawie których czytelnik formułuje swoją interpretację. „Ramowanie” (ang. *framing*) to termin wprowadzony przez Goffmana (1974), który na najbardziej podstawowym poziomie oznacza opisywanie „sytuacji tu i teraz w sposób, który łączy nas z innymi” (ang. “the situation here and now in ways that connect with others”) (Fairhurst, 2011) (tłumaczenie moje). Taki proces komunikacji oparty na dialogu jest atrakcyjny dla czytelnika, który docenia wysiłki autora, dające mu poczucie, że jest aktywnym uczestnikiem dyskursu.

Powyższa konceptualizacja pozwala postrzegać **proces tworzenia tekstów naukowych jako akt przywództwa**, w którym autorzy-liderzy angażują czytelników — swoich zwolenników — w dialog mający na celu wspólne konstruowanie znaczeń. Taka perspektywa odzwierciedla założenia przywództwa dyskursywnego, które kładzie nacisk na współtworzenie znaczeń w ramach interakcji społecznych (Weick, 1995; Fairhurst, 2007).

Opierając się na teorii i praktyce przywództwa dyskursywnego, **w swojej monografii realizuję dwa główne cele:** (1) identyfikuję środki retoryczne budujące charyzmę tekstu (*Rhetorical Charismatic Tactics*, RCTs) oraz (2) poszerzam rozumienie przywództwa, włączając w nie charyzmę autora-lidera wyrażaną w pisemnym dyskursie naukowym. Jako punkt wyjścia do opracowania ram koncepcyjnych dla konstrukcji charyzmatycznego głosu autora-lidera przyjął model taktyk charyzmatycznego przywództwa (ang. *Charismatic Leadership Tactics*, CLT) zaproponowany przez Antonakisa et al. (2011) i odnoszący się do dyskursu ustnego. Poniżej przedstawiam **przegląd literatury** dotyczącej badań empirycznych nad interpersonalnymi cechami języka, które nadają tekstowi charyzmatyczny charakter. W szczególności **omawiam takie pojęcia, jak: głos autorski, pistis, metadyskurs, metafory oraz relacje osobiste.**

(1) *Głos autorski* obrazuje to, jak autorzy wyrażają swoją tożsamość w tekście, czerpiąc z własnego zaplecza społeczno-kulturowego i kontekstu instytucjonalnego (Hashimoto 1987; Yeh 1998; Matsuda, 2001, 2015; Hyland 2008). Złożoność głosu autorskiego odzwierciedla się w licznych badaniach obejmujących różnorodne obszary analizy: (1) cechy językowe i dyskursywne (np. Bajawa et al., 2016; Hyland, 2005), (2) autoreprezentację autora (np. Hyland, 2008; Lehman & Sułkowski, 2021), (3) zagadnienia ideologiczne (np. Pavlenko, 2004) oraz (4) szerszy kontekst społeczny i instytucjonalny (np. Ivanič, 1998). W badaniach z zakresu

zarządzania prace Ismaila et al. (2020) oraz Lehman i Sułkowskiego (2023) wyróżniają się analizą dotyczącą retorycznego kształtowania naukowego głosu autora.

(2) *Pistis*, jak wspomniano powyżej, to pojęcie stworzone przez Arystotelesa, które odnosi się do dwóch kluczowych odwołań retorycznych — etosu i patosu — pomijając logotyp, choć wszystkie trzy odwołania mogą współistnieć w tekście i wzajemnie na siebie oddziaływać (Conley, 1990). W ramach tego podejścia charyzma wyłania się jako efekt środków retorycznych kształtujących etos i patos. Etos buduje wiarygodność autora oraz wzbudza zaufanie czytelników do jego kompetencji, natomiast afektywne środki retoryczne (patos) angażują emocjonalnie odbiorców. Gdy etos i patos dominują w tekście, komunikacja zyskuje na angażującej i perswazyjnej sile, wzmacniając tym samym swoją charyzmatyczną moc oddziaływania (Conley, 1990).

(3) *Metadyskurs* dotyczy środków retorycznych, za pomocą których autorzy i mówcy wchodzą w interakcje z odbiorcami w celu ukierunkowania ich rozumienia przekazu. Skuteczna komunikacja bowiem uwzględnia potencjalne potrzeby emocjonalne odbiorcy, jego wiedzę oraz oczekiwania retoryczne. Model środków metadyskursowych zaproponowany przez Hylanda (2005) rozróżnia zasoby interaktywne, które służą wyjaśnieniu intencji autora, oraz zasoby interakcyjne, które odzwierciedlają obecność autora i jego stosunek do treści. Kluczowe badania nad metadyskursem obejmują analizy jego ewolucji od starożytności do czasów współczesnych (Crismore, 1989), retoryki korporacyjnej (Hyland, 1998) oraz jego użycie w różnych gatunkach tekstu i językach (Mauranen, 1993). Szczególnie istotne w kontekście podjętego przeze mnie tematu jest badanie Hylanda (1998) dotyczące retoryki korporacyjnej. Pokazuje ono, w jaki sposób dyrektorzy generalni (CEO) wykorzystują środki metadyskursywne w listach do pracowników, aby budować swoją wiarygodność oraz nawiązywać relację emocjonalną z odbiorcami.

(4) *Metafory oraz relacje osobiste* stanowią istotne środki retoryczne, za pomocą których autorzy wszechstronnie angażują czytelników. Umożliwiają one przedstawienie punktu widzenia autora w sposób przystępny, wywołując określone emocje i uczucia u odbiorcy, a także odzwierciedlają wartości i oczekiwania danej społeczności dyskursowej (Alvesson, 2013; Brown, 1976). Relacje osobiste szczególnie przyczyniają się do wzmocnienia autorytetu autora, ponieważ pozwalają odbiorcom identyfikować się z jego doświadczeniami i poglądami, co

zwiększa wiarygodność oraz perswazyjną siłę tekstu. Dzięki temu czytelnik podchodzi do przekazywanych treści z większą uwagą, zaangażowaniem i empatią.

Aby uzyskać pełniejszy obraz roli metafory w komunikacji naukowej w zarządzaniu, konieczne jest uwzględnienie znaczenia metafor zakorzenionych w specyficznych kontekstach kulturowych. Kulturowo specyficzne metafory mogą służyć jako narzędzie do przybliżenia osobom spoza danej społeczności kulturowej wartości i priorytetów kluczowych dla jej członków. Przykładowo, Gannon i Pillai (2016) przedstawiają szereg metafor kulturowych, takich jak francuskie wino, fińska sauna, rosyjski balet, niemiecka symfonia czy amerykański futbol. Artefakty kulturowe, które posłużyły jako baza dla tych metafor, odgrywają istotną rolę w kształtowaniu gospodarek, tradycji oraz postaw poszczególnych narodów (Gannon & Pillai, 2016; por. także Gannon et al., 2001). Relacje osobiste, zbudowane wokół wspólnych doświadczeń i wartości kulturowych, dodatkowo wzmacniają skuteczność metafor, czyniąc przekaz bardziej przekonującym i trafiającym w oczekiwania danej grupy odbiorców.

Podsumowując, **niniejsza monografia wnosi istotny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu**, bowiem (1) poszerza zakres badań nad zagadnieniem charyzmy w przywództwie o dyskurs pisemny oraz (2) osadza koncepcję charyzmy w analizie retorycznej, co pozwala na głębsze i empirycznie ugruntowane zrozumienie tego zjawiska.

4.6 Bibliografia użyta w opisie monografii

- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning and Education*, 10(3), 374–396.
- Bajwa, N.U.H, König, C.J., & Harrison, O.S.V. (2016). Toward evidence-based writing advice: Using applied linguistics to understand reviewers' expectations. *Academy of Management Learning & Education*, 15, 419–434.
- Bourdieu, P. (1998). *Practical Reason*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P. (1992). *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge.
- Brown, R.H. (1976). Social theory as metaphor. *Theory and Society*, 3, 169–197.
- Conley, T.M. (1990). *Rhetoric in the European Tradition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Crismore, A. (1989). *Talking with Readers: Metadiscourse as Rhetorical Act*. New York: Peter Lang.

- Cunliffe, A.L. (2022). Must I grow a pair of balls to theorize about theory in organization and management studies?. *Organization Theory*, 3(3), 1–28.
- Cunliffe, A.L., & Karunanayake, G. (2013). Working within hyphen-spaces in ethnographic research: Implications for research identities and practice, *Organizational Research Methods* 16, 364-392.
- Ellis, C. (1995). Emotional and ethical quagmires in returning to the field. *Journal of Contemporary Ethnography*, 24(1), 68–98.
- Ernst, B.A., Banks, G.C., Loignon, A.C., Frear, K.A., Williams, C.E., Arciniega, L.M., et al. (2021). Virtual charismatic leadership and signaling theory: A prospective meta-analysis in five countries. *The Leadership Quarterly*, 33(5), 101541.
- Fairclough, N. (1995). *Critical Discourse Analysis*. Longman: London.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, N. (1989). *Language and Power*. London: Longman.
- Fairhurst, G.T. (2011). *The Power of Framing: Creating the Language of Leadership*. San Francisco: Wiley.
- Fairhurst, G.T. (2007). *Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fairhurst, G.T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043–1062.
- Fest, S., Kvaløy, O., Nieken, P., & Schöttner, A. (2021). How (not) to motivate online workers: Two controlled field experiments on leadership in the gig economy. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101514.
- Frost, P.J., & Stablein, R.E. (Eds.). (1992). *Doing Exemplary Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gannon, M.J., Brown, P., & Ribas, S. (2001). French wine: An illustration of a cultural metaphor. In Gannon, M.J. (Ed.), *Cultural Metaphors: Readings, Research Translations, and Commentary* (pp. 59–79). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gannon, M.J., & Pillai, R. (2016). *Understanding Global Cultures. Metaphorical Journeys Through 34 Nations, Clusters of Nations, Continents, and Diversity*. Thousand Oaks, CL: Sage.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Harvard: Harvard University Press.
- Grey, C., & Sinclair, A. (2006). Writing differently. *Organization*, 13, 443–453.
- Halliday, M.A.K. (1994). *Introduction to Functional Grammar*. 2nd edition. London: Edward Arnold.
- Halliday, M.A.K. (1978). *Language as Social Semiotic: The Social Interpretation of Language And Meaning*. London: Edward Arnold.
- Halliday, M.A.K., & Hasan, R. (1989). *Language, Context and Text: Aspects of Language in a Social-Semiotic Perspective*. 2nd edition. Oxford: Oxford University Press.
- Harré, R., & Van Langenhove, L. (1999). *Positioning Theory*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Hashimoto, I. (1987). Voice as juice. Some reservations about evangelic composition. *College Composition and Communication*, 38, 70–80.
- Helin, J. (2019). Dialogical writing: Co-inquiring between the written and the spoken word. *Culture and Organization*, 25, 1–15.
- Hibbert, P., Sillince, J., Diefenbach, T., & Cunliffe, A. (2014). Relationally reflexive practice:

- A generative approach to theory development in qualitative research. *Organizational Research Methods*, 17(3), 278–298.
- Holliday, A. (1999). Small cultures. *Applied Linguistics*, 20, 237–264.
- Hyland, K. (2008). Disciplinary voices: Interactions in research writing. *English Text Construction*, 1, 5–22.
- Hyland, K. (2005). *Metadiscourse: Exploring Interaction in Writing*. London: Continuum.
- Hyland, K. (1998). Exploring corporate rhetoric: Metadiscourse in the CEO's letter. *International Journal of Business Communication*, 35(2), 224–245.
- Ismail, A., Ansell, G., & Barnard, H. (2020). Fitting in, standing out, and doing both: Supporting the development of a scholarly voice. *Journal of Management Education*, 44(4), 473–489.
- Ivanič, R. (1998). *Writing and Identity. The Discoursal Construction of Identity in Academic Writing*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Kuhn, T. (2008). A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships. *Organization Studies*, 29(8–9), 1227–1254.
- Lahire, B. (2011). *The Plural Actor*. Cambridge: Polity Press.
- Lahire, B. (2003). From the habitus to an individual heritage of dispositions: Towards a sociology at the level of the individual. *Poetics*, 31, 329–355.
- Lehman, I.M. (2018). *Authorial Presence in English Academic Texts: A Comparative Study of Student Writing Across Cultures and Disciplines*. Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Warszawa, and Wien: Peter Lang Verlag.
- Lehman, I.M., & Tienari, J. (2024). What do you mean? Linguistic sensitivity and relational reflexivity in scholarly writing. *Organization*, 0(0).
<https://doi.org/10.1177/13505084241233956>.
- Lehman, I.M., Tienari, J., Hyland, K., & Alejandro, A. (2024a). Forum: The Case for Reflexive Writing Practices in Management Communication and Organization Studies. *Management Communication Quarterly*, 38(3), 698–729.
- Lehman, I.M., Bednarek, A., & Sułkowski, Ł. (2024b). The role of reader-inclusive authorial voice in the process of academic socialization of Management and English Philology students. *Ibérica*, 47, 275–300.
- Lehman, I.M., & Sułkowski, Ł. (2023). Reader Perceptions of Authorial Voice in Top-Tier Management Journals: The Case of Doctoral Students of Management From Eastern Europe. *Journal of Management Education*, 47(4), 349–387.
- Lehman, I.M., Cybulska-Gómez de Celis, K. & Sułkowski, Ł. (2022). Writing to make a difference: Discursive analysis of writer identity in research articles on management, *Ibérica*, 44, 155–178.
- Lehman I. M. & Sułkowski, Ł. (2021). Representation of voice in English essays of non-native students of business, *Innovations in Education and Teaching International*, 58(2), 168–181.
- Locke, K., & Golden-Biddle, K. (1997). Opportunities for contribution: Structuring Intertextual coherence and “problematizing” in organizational studies. *Academy of Management Journal*, 40, 1023–1062.
- Matsuda, P.K. (2015). Identity in written discourse. *Annual Review of Applied Linguistics*, 35, 140–159.
- Matsuda, P.K. (2001). Voice in Japanese written discourse: Implication for second language

- writing. *Journal of Second Language Writing*, 10, 35–53.
- Mauranen, A. (1993). *Cultural Differences in Academic Rhetoric*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Meslec, N., Curseu, P.L., Fodor, O.C., & Kenda, R. (2020). Effects of charismatic leadership and rewards on individual performance. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101423.
- Nieken, P. (2023). Charisma in the gig economy: The impact of digital leadership and communication channels on performance. *The Leadership Quarterly*, 34(6), 101679.
- Pavlenko, A. (2004). 'The making of an American': Negotiation of identities at the turn of the twentieth century. In Aneta Pavlenko, A., & Blackledge, A. (Eds.), *Negotiation of Identities in Multilingual Contexts* (pp. 34–67). Clevedon: Multilingual Matters.
- Peterson, B.L., & McNamee, L.G. (2020). Reclaiming the "native" in organizational communication research. *Ohio Communication Journal*, 58, 120–131.
- Richardson, L. (1990). *Writing Strategies: Reaching Diverse Audiences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stablein, R., & Frost, P.J. (2004). *Renewing Research Practice*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Swales, J. (1990). *Genre Analysis: English in Academic and Research Settings*. Boston: Cambridge University Press.
- Tracy, S.J., Eger, E.K., Huffman, T.P., Redden, S.M., & Scarduzio, J.A. (2014). Narrating the backstage of qualitative research in organizational communication. *Management Communication Quarterly*, 28(3), 422–431.
- Uhl-Bien, M., & Ospina, S. (Eds.). (2012). *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among Perspectives*. Charlotte, NC: Information Age.
- Van Maanen, J. (1995a). Style as theory. *Organization Science*, 6(1), 133–143.
- Van Maanen, J. (1995b). Fear and loathing in organization studies. *Organization Science*, 6(6), 687–692.
- Weber, M. (1925). *Grundriss der Sozialökonomik. 3. Abteilung, Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen, Germany: J.C.B. Mohr.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Westwood, R.I., & Chan, A. (2001). The transferability of leadership training in the East Asian context. In Gannon, M.J. (Ed.), *Cultural Metaphors: Readings, Research Translations, and Commentary* (pp. 203–230). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yeh, S.S. (1998). Validation of a scheme for assessing argumentative writing of middle school students. *Assessing Writing*, 5, 123–150.

5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

Według klasyfikacji obowiązujących w krajach anglosaskich prowadzona przeze mnie działalność naukowa wpisuje się w nurt humanistyczny³, w dyscyplinę **Critical Management**

³ Dierksmeier, C. (2016). What is 'Humanistic' About Humanistic Management? *Humanistic Management Journal*, 1(1), 9–32. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0002-6>

Studies (pol. studia krytyczne nad zarządzaniem) i dotyczy **przywództwa dyskursywnego**. Z kolei zgodnie z **polską klasyfikacją** nauk o zarządzaniu i jakości moja praca naukowa lokuje się **nurcie praktycznym na poziomie operacyjnym** w subdyscyplinie: **zachowania organizacyjne (przywództwo i kultura organizacyjna)**.

Ze względu na interdyscyplinarność mojej działalności naukowej (nauki o zarządzaniu i jakości oraz językoznawstwo) przedstawiam informacje o mojej aktywności naukowej w obu dyscyplinach. Jestem oczywiście w pełni świadoma, że nie wszystkie moje publikacje z obszaru językoznawstwa mogą zostać uwzględnione w tym postępowaniu habilitacyjnym. Pragnę jednak wskazać te prace, które stanowią kluczowy element mojej działalności naukowej w wymiarze teoretycznym, empirycznym i praktycznym. Publikacje te obejmują zagadnienia koncepcyjne oraz badania cząstkowe, które umożliwiły mi empiryczną weryfikację założeń oraz osadzenie problemu badawczego – będącego tematem monografii zgłaszanej przeze mnie jako główne osiągnięcie naukowe – w kontekście teoretycznym.

Opis mojej aktywności naukowej podzieliłam na dwa okresy:

- Aktywność naukowa w okresie przed uzyskaniem stopnia doktora (2012–2013)
- Aktywność naukowa w okresie po uzyskaniu stopnia doktora (2013–2024)

5.1 Aktywność naukowa w okresie przed uzyskaniem stopnia doktora (2012–2013)

W marcu 1994 r. pod kierunkiem prof. Jolanty Nałęcz-Wojtczak napisałam i obroniłam pracę magisterską w Instytucie Filologii Angielskiej Uniwersytetu Łódzkiego. Celem tej rozprawy była analiza złożonego problemu alienacji jednostki w twórczości Thomasa Hardy'ego. Poczucie alienacji, nieadekwatności i wykluczenia, doświadczane przez autorów piszących w drugim języku, i ich nieustanne próby dostosowania się do dominujących stylów narracji dominującej kultury nieprzerwanie stanowią jeden z głównych wątków badawczych podejmowanych w moich pracach.

Po uzyskaniu dyplomu magisterskiego postanowiłam zdobyć doświadczenie w pracy dydaktycznej w zróżnicowanych kulturowo środowiskach akademickich. Na przykład w English Department [Wydział Anglistyki, tłumaczenie moje] na University of Southern Maine, USA prowadziłam kurs "Introduction to Literature" (ENG 120). Był to kurs mający na celu przekazanie studentom podstawowej wiedzy z zakresu trzech rodzajów literackich w

perspektywie historycznej oraz rozwinięcie ich krytycznego myślenia poprzez ćwiczenie konstruowania wypowiedzi pisemnych na tematy związane z literaturą według anglosaskich zasad budowania koherencji tekstu.

Kolejnym cennym doświadczeniem kulturowym, które wykorzystuję do dziś w swoich badaniach naukowych, była moja praca w Intensive English Language Institute (IELI) [Instytucie Intensywnego Nauczania Języka Angielskiego, tłumaczenie moje] na University of North Texas (UNT) w Denton, USA. Prowadziłam tam kurs "Academic Skills" dla studentów międzynarodowych studiujących w USA, który jest intensywnym, specjalistycznym kursem obejmującym kształcenie umiejętności słuchania, czytania ze zrozumieniem, mówienia, pisanie oraz robienia notatek z wykładów. Innym doświadczeniem, które zainspirowało moje dzisiejsze zainteresowania naukowe, było prowadzenie kursu "International Teaching Assistants Methodological Workshop", który ma na celu metodyczne szkolenie doktorantów, studiujących na UNT i nie będących rodzimymi użytkownikami języka angielskiego, w zakresie identyfikowania i korekty błędów gramatycznych, błędów w wymowie, a także uczenie technik prezentacji potrzebnych nauczycielom akademickim do prowadzenia zajęć w wielokulturowych grupach. Te doświadczenia dydaktyczne pozwoliły mi na zdobycie cennej wiedzy z zakresu retoryki interkulturowej, wzbogacając moje rozumienie różnic kulturowych zarówno w dyskursie ustnym, jak i pisemnym.

Pracując w IELI, miałam również okazję dzielić się swoją międzykulturową wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami wydziału. W moich prezentacjach poruszyłam następujące tematy: "Drawing inferences in intercultural contexts" [„Tworzenie inferencji w kontekstach międzykulturowych”, tłumaczenie moje], "Cultural preferences in the organization of verbal codes" [„Preferencje kulturowe w organizacji kodów słownych”, tłumaczenie moje] oraz "Cultural variations in argumentation strategies" [„Różnice kulturowe w strategiach argumentacyjnych”, tłumaczenie moje]. Pomagałam również w opracowywaniu i organizowaniu "Cultural Orientation Meetings" [„Spotkań kulturowych”, tłumaczenie moje]. Ich celem było zapoznanie nowo zrekrutowanych międzynarodowych studentów z wymaganiami amerykańskich uniwersytetów oraz z istotnymi, kulturowymi aspektami życia w USA.

Podczas mojej pracy na University of Southern Maine oraz University of North Texas prowadziłam wstępne badania, które obejmowały jakościowe badania terenowe, wizyty

studyjne oraz analizy literaturowe, koncentrując się na problematyce przywództwa dyskursywnego w kontekstach międzykulturowych.

Dzięki pracy naukowo-badawczej w środowiskach wielokulturowych i wieloetnicznych zyskałam przekonanie, że komunikacja interpersonalna jest procesem złożonym i wielowymiarowym. Osiąganie istotnych celów komunikacyjnych wymaga stworzenia przestrzeni, w której studenci, nie będący rodzimymi użytkownikami języka angielskiego, mogą korzystać ze swoich unikalnych zasobów kulturowo-językowych. Dlatego moim celem w pracy dydaktycznej jest rozwijanie ich umiejętności językowych oraz negocjacyjnych, które umożliwią im elastyczne poruszanie się w różnych kontekstach kulturowych, a także adaptację nowych perspektyw semantycznych.

Takie podejście wspiera kształtowanie ich indywidualnego stylu komunikacyjnego oraz zdolność do współpracy w atmosferze wzajemnego zrozumienia, która opiera się na empatii, otwartości i umiejętności adaptacji. **Te wartości są fundamentem charyzmatycznego przywództwa**, zarówno w dyskursie ustnym, jak i pisemnym, pozwalając na autentyczną i skuteczną komunikację w kulturowo zróżnicowanych środowiskach. Wszystkie te doświadczenia dydaktyczne dały mi cenną wiedzę i uniwersalne umiejętności, z których intensywnie czerpię w mojej dzisiejszej pracy naukowej i które znalazły odzwierciedlenie w następujących publikacjach **przed doktoratem**:

Artykuły

- Lehman, I.M. (2013a). Rhetorical approaches to academic writing: The case of Polish and American academic writing. *Forum Artis Rhetoricae*, (2)13, 68–81.
- Lehman, I.M. (2012a). Discourse in a culturally diverse classroom. *Kwartalnik Neofilologiczny*, (4)12, 447–454.
- Lehman, I.M. (2012b). Patterns of cultural differences that affect second-language writing. *Kwartalnik Neofilologiczny*, (2)12, 99–107.

Rozdział w monografii

- Lehman, I.M. (2013b). From contrastive rhetoric to intercultural rhetoric: Why intercultural rhetoric needs to reframe the concept of culture. In Salski, Ł., Szubko-Sitarek, W., & Majer, J. (Eds.), *Perspectives on Foreign Language Learning* (pp. 31–48). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

W 2014 roku obroniłam rozprawę doktorską pt. *The Co-Construction of Authorial Identity in Student Writing in Polish and English*, napisaną pod kierunkiem profesor Barbary Kryk-Kastovsky. Celem mojej pracy doktorskiej było sprawdzenie słuszności hipotezy, że każdy

tekst akademicki jest aktem tożsamości. Przyjęte przeze mnie podejście metodologiczne miało charakter opisowy i opierało się na metodach badawczych stosowanych w badaniach etnograficznych prowadzonych przez Geertza (1973) i Ivanič (1998). W swojej pracy kierowałam się obserwacją Geertza, głoszącą, że “man is an animal suspended in webs of significance he himself has spun” (1973, p. 5) [„człowiek jest zwierzęciem zawieszonym w sieciach znaczeń, które sam sobie uprządl”, tłumaczenie moje], i interpretowałam te „sieci” jako konstrukty społeczno-kulturowe, których ludzie używają, poszukując znaczenia.

Badanie przeprowadzone w pracy doktorskiej ukazuje wzajemne oddziaływanie języka ojczystego i obcego w procesie kształtowania tożsamości autorów akademickich. Pytanie, które przyświecało moim dociekaniom, brzmiało: czy istnieje podwójna jaźń autorska? A jeśli tak, to w jaki sposób się ona rozwija i jest wyrażana w tekstach akademickich pisanych przez studentów w języku angielskim i polskim? Dowiodłam, że nowa perspektywa nabyta dzięki znajomości dwóch języków i dwóch kultur wpływa na formowanie się podwójnej autorskiej jaźni. W związku z tym eksploracja takiej tożsamości staje się zadaniem bardziej złożonym, ponieważ podwójne językowe wpływy mogą się wzajemnie uzupełniać lub wykluczać, co prowadzi do jeszcze większej dywersyfikacji tożsamości autorskiej. Moja **rozprawa doktorska** została opublikowana w formie następującej monografii:

- Lehman, I.M. (2014). *The Co-Construction of Authorial Identity in Student Writing in Polish and English*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Kulturologii i Lingwistyki Antropocentrycznej Uniwersytetu Warszawskiego.

5.2 Aktywności naukowa w okresie po uzyskaniu stopnia doktora (2014–2024)

Po doktoracie kontynuowałam badania z zakresu analizy dyskursu pisemnego, komunikacji międzykulturowej i semiotyki społecznej. Lata 2014–2015 to okres krystalizacji moich zainteresowań naukowych i skupienia na analizie dialektyki czynników poznawczych i społeczno-kulturowych (w tym na zagadnieniu pozycjonowania), związanych z konstrukcją tożsamości autora tekstów akademickich. Zainteresowaniu tymi zagadnieniami dałam wyraz w następujących publikacjach:

- Lehman, I.M. (2020a). Towards an integrative model of writer identity through the conceptualization of dialogicality in academic text. In Lewandowska-Tomaszczyk, B. (Ed.), *Cultural Conceptualizations in Translation and in Language Applications* (pp. 185–205). Cham: Springer Nature.

- Lehman, I.M. (2020b). A Cultural-cognition approach to voice: Analysis of scientific stereotype in Polish and English Writing. *Discourses on Culture*, 13(1), 161–189.
- Lehman, I.M., & Hyland, K. (2020c). Preface. *Discourses on Culture*, 13(1), 7–20.
(Mój udział: współudział w opracowaniu koncepcji artykułu, podstaw teoretycznych omawianego zagadnienia, wprowadzenia, rozwinięcia, zakończenia i bibliografii, redakcji wstępnej i końcowej wersji publikacji i korekcie edytorskiej).
- Lehman, I.M., & Anderson, R. (2019). Culture-specific and individual factors in professional communication. *International Review of Pragmatics*, 11, 56–78.
(Mój udział: współudział w opracowaniu koncepcji artykułu, podstaw teoretycznych omawianego zagadnienia, wprowadzenia, rozwinięcia, zakończenia i bibliografii, redakcji wstępnej i końcowej wersji publikacji i korekcie edytorskiej).
- Lehman, I.M., & Anderson, R. (2018a). Identity negotiation in cultural and pedagogical contexts: Institutional possibilities for selfhood. In Ciepiela, K. (Ed.). *Identities in Communities* (pp. 189–199). Frankfurt, New York: Peter Lang.
(Mój udział: opracowanie koncepcji artykułu i zagadnienia „tożsamości”; współudział w opracowaniu podstaw teoretycznych omawianego zagadnienia, wprowadzenia, rozwinięcia, zakończenia i bibliografii, redakcji wstępnej i końcowej wersji publikacji i korekcie edytorskiej).
- Lehman, I.M., & Anderson, R. (2018b). Second language academic writer identity, relations of power and discourse practices. *Kwartalnik Neofilologiczny*, 4, 507–516.
(Mój udział: współudział w opracowaniu koncepcji artykułu, podstaw teoretycznych omawianego zagadnienia, wprowadzenia, rozwinięcia, zakończenia, redakcji wstępnej i końcowej wersji publikacji i korekcie edytorskiej).
- Lehman, I.M. (2017a). Language use in cultural contexts: Towards an integrative view on academic writer identity. In Broś, K., & Kowalski, G. (Eds.), *Discourse Studies: ways and crossroads. Insights into cultural, diachronic and generic issues in the discipline* (pp. 79–94). Frankfurt am Main: Peter Lang,.
- Lehman, I.M., & Anderson, R. (2017b). Academic identities and literacy practices: a few remarks on the influence of EAP instruction on the construction of disciplinary identities of Italian tertiary students. In Gabrys-Barker, D., Gałajda, D., Wojtaszek, A., & Zakrajewski, P. (Eds.), *Multilingualism, Multiculturalism and the Self: Studies in Linguistics and Language Learning* (pp. 139–152). Vol. 1. Heidelberg/Berlin: Springer
(Mój udział: współudział w opracowaniu koncepcji artykułu, podstaw teoretycznych omawianego zagadnienia, wprowadzenia, rozwinięcia, zakończenia i bibliografii, redakcji wstępnej i końcowej wersji publikacji i korekcie edytorskiej).
- Lehman, I.M., & Anderson, R. (2017c). Bicultural identity and literacy practices. In Erguig, R., Boudlal, A., Sabil, A., & Yeou, M. (Eds.), *Cultures and Languages in Contact IV* (pp. 601–616). EL Jadida, Morocco.
(Mój udział: współudział w opracowaniu koncepcji artykułu, podstaw teoretycznych omawianego zagadnienia, wprowadzenia, rozwinięcia, zakończenia i bibliografii, redakcji wstępnej i końcowej wersji publikacji i korekcie edytorskiej).
- Lehman, I.M. (2017d). The reconstruction of the identity of bilingual authors through first person tellings: gain or loss?. *Kwartalnik Neofilologiczny*, 17(2), 181–190.
- Lehman, I.M. (2016a). *The influence of writing on thinking patterns and expression in a cross-cultural perspective*. LILA'16 conference proceedings published by DAKAM (Eastern Mediterranean Research Centre) (pp. 35–39).
- Lehman, I.M. (2016b). Cherry's contribution to the rhetorical theory for self-representation: *ethos and persona*. Does the 'real self' of the writer exist? In Ciepiela, K. (Ed.), *Identity in Communicative Contexts*, Lodz Studies in Language (pp. 189–200). Frankfurt am Main: Peter Lang.

- Lehman, I.M. (2015a). Power relations and identity construction in didactic discourse: A Polish-English comparative study. *Kwartalnik Neofilologiczny*, (4)15, 557–566.
- Lehman, I.M. (2015d). Academic identities: individual and collective 'selves'. In Duszak, A., & Kowalski, G. (Eds.), *Academic Inter-Genres: between Texts, Contexts and Identities* (pp. 167–187). Warszawa: Peter Lang.
- Lehman, I.M. (2015c). Dual voicing of Asian American writers: The case of Amy Tan. *Scripta Neophilologica Posnaniensia*, 15, 121–135.
- Lehman, I.M. (2015d). Positioning and social identification in academic discourse: An English- Polish comparative study. In Chruszczewski, P., Grucza, F., & Prędotą, S. (Eds.), *Academic Journal of Modern Philology* (pp. 65–71). Vol. 4. Wrocław: Oddział Polskiej Akademii Nauk we Wrocławiu & Wydawnictwo Wyższej Szkoły Filologicznej we Wrocławiu.
- Lehman, I.M. (2014). The role of identity in student writing in English and in Polish. *Kwartalnik Neofilologiczny*, (3)14, 601–611.

Trajektoria moich zainteresowań naukowych, realizowana w postaci badań cząstkowych przedstawionych w powyższych publikacjach, została uwieńczona stworzeniem **modelu tożsamości autora tekstu akademickiego**, przedstawionego w monografii:

- Lehman, I.M. (2018). *Authorial Presence in English Academic Texts: A Comparative Study of Student Writing Across Cultures and Disciplines*. Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Warszawa, Wien: Peter Lang Verlag. <https://doi.org/10.3726/b14175>.

Modyfikacja tego modelu została opisana w artykule:

- Lehman, I.M., Cybulska-Gómez de Celis, K., & Sułkowski, Ł. (2022). Writing to make a difference: Discursive analysis of writer identity in research articles on management. *Ibérica*, 44, 155–178.
(**Mój udział**: modyfikacja modelu tożsamości autora tekstu akademickiego; współudział w opracowaniu koncepcji artykułu, podstaw teoretycznych omawianego zagadnienia, wprowadzenia, rozwinięcia, zakończenia i bibliografii, redakcji wstępnej i końcowej wersji publikacji i korekcie edytorskiej).

Ponadto nowe obszary badawcze, którymi zajmuję się w monografii, obejmują problematykę: językowego i kulturowego przekraczania granic, utraty tożsamości w pierwszym języku i jej odzyskania w drugim języku, pisania rozumianego jako akt (od)budowy tożsamości, roli związków władzy w dyskursach społeczno-kulturowych i dyscyplinarnych oraz wpływu tych związków na konstrukcję głosu autora.

O uznaniu wartości tej monografii wśród badaczy zajmujących się podobną problematyką świadczy recenzja autorstwa Simona Williamsa⁴ w renomowanym czasopiśmie brytyjskim *Journal of Second Language Writing* (Impact Factor 4.135, **200 pkt** w wykazie czasopism punktowanych). Monografia została tam określona jako konieczna lektura – “*necessary reading*” – dla wszystkich zainteresowanych zagadnieniem głosu autorskiego w dyskursie pisemnym. Bardzo pochlebną recenzję wydawniczą napisał także Aleksander Szwedek. Williams i Szwedek uznają zaproponowany w pracy model tożsamości autorskiej za nowatorski w ujęciu zarówno teoretycznym, jak i praktycznym. Zdaniem Williamsa ten model tożsamości autorskiej “*clearly occupies a place in the ongoing research on voice*” [„Zajmuje istotne miejsce w trwających badaniach nad głosem [autorskim]”, tłumaczenie moje]. Obydwaj autorzy podkreślają duże znaczenie wypracowanych przeze mnie narzędzi diagnostycznych pozwalających na identyfikację i pomiar głosu autorskiego, a także kompetencji pisarskiej autora tekstu.

Pragnę podkreślić, że **model tożsamości autora opracowany w powyższej monografii wykorzystuję w rozdziale trzecim wskazanego przeze mnie do oceny osiągnięcia naukowego** w celu przedstawienia możliwości pozycjonowania tożsamości autorskiej względem treści i odbiorców.

Od 2020 r. w mojej pracy naukowej stosuję **krytyczne podejście do analizy zagadnień związanych głównie z zarządzaniem**. Wśród podejmowanych przez mnie tematów można wyróżnić:

(1) marginalizację społeczno-kulturową i językową:

- Lehman, I.M. (2025). Kitsch in managerial language: Rhetorical manifestations of kitsch in scholarly writing. In Szostak, M. (Ed.), *Management Aesthetics: Kitsch in Modern Organisations* (pp. 102-113). New York City: Routledge.
 - Lehman, I.M., & Gould, A.M. (2022). Power, control and domination: Reflections on the constraining power of socio-cultural and institutional discourses. *Discourses on Culture*, 17(1), 9–19.
- (**Mój udział:** współudział w opracowaniu koncepcji artykułu, podstaw teoretycznych omawianego zagadnienia, wprowadzenia, rozwinięcia, zakończenia i bibliografii, redakcji wstępnej i końcowej wersji publikacji i korekcie edytorskiej).

⁴ Williams, S. (2018). Review: Iga Maria Lehman, *Authorial Presence in English Academic Texts: A Comparative Study of Student Writing Across Cultures and Disciplines*, Peter Lang, Berlin, Germany (2018). *Journal of Second Language Writing*, 42, 76-78.

(2) skuteczną komunikację w kontekście różnych dyskursów polityki publicznej:

- Lehman, I.M., & Hoyte-West, A. (2021). Academic communication in today's world—Knowledge production and dissemination through written texts. *Discourses on Culture*, 15(1), 7–18.
(Mój udział: współudział w opracowaniu koncepcji artykułu, podstaw teoretycznych omawianego zagadnienia, wprowadzenia, rozwinięcia, zakończenia i bibliografii, redakcji wstępnej i końcowej wersji publikacji i korekcie edytorskiej).
- Lehman, I.M., Sułkowski, Ł., & Cap, P. (2020). Leadership, credibility and persuasion: A view from three public policy discourses (Discussion). *International Review of Pragmatics*, 12(1), 1–17.
(Mój udział: opracowanie części dotyczącej komunikacji akademickiej; współudział w opracowaniu koncepcji artykułu, wprowadzenia, zakończenia i bibliografii, redakcji wstępnej i końcowej wersji publikacji i korekcie edytorskiej).

(3) refleksyjność oraz wrażliwość językową w komunikacji naukowej:

- Lehman, I.M., & Canagarajah, S. (2024). Scholarly writing as a spiritual and reflexive practice. *Discourses on Culture*, 21(1), 7–20.
(Mój udział: współudział w opracowaniu koncepcji artykułu, wprowadzenia, rozwinięcia, zakończenia i bibliografii, redakcji wstępnej i końcowej wersji publikacji i korekcie edytorskiej).
- Lehman, I.M., Tienari, J., Hyland, K., & Alejandro, A. (2024). Forum: The case for reflexive writing practices in management communication and organization studies. *Management Communication Quarterly*, 38(3), 698–729.
(Mój udział: zaplanowanie forum dyskusyjnego i omówienie ze współautorami ich kontrybucji; redakcja wstępnej wersji publikacji; opracowanie części pt.: "Tenderness"; napisanie we współautorstwie z Janne Tienari wstępu do forum; współudział w korekcie edytorskiej).
- Lehman, I.M., & Tienari, J. (2024). What do you mean? Linguistic sensitivity and relational reflexivity in scholarly writing. *Organization*, 0(0).
- Linstead, S.A., & Lehman, I.M. (2023). The margins of discourse: Reflexivity and humanity. *Discourses on Culture*, 20(2), 7–17.
- Lehman, I.M. (2022b). Introducing Reflexivity to Academic Writing on Business and Management. *Academy of Management Proceedings*.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.11955>.

(4) wykorzystanie wątków literackich w zarządzaniu:

- Lehman, I.M., & Morgan, C. (2021). Literature, art and management: Insights, perspectives and synergies. *Discourses on Culture*, 16(2), 9–20.
(Mój udział: współudział w opracowaniu koncepcji artykułu, wprowadzenia, rozwinięcia, zakończenia i bibliografii, redakcji wstępnej i końcowej wersji publikacji oraz korekcie edytorskiej).

(5) konstrukcję unikalnego głosu autorskiego w pisemnym dyskursie naukowym w zarządzaniu:

- Lehman, I.M., Bednarek, A., & Sułkowski, Ł. (2024). The role of reader-inclusive authorial voice in the process of academic socialization of Management and English Philology students. *Ibérica*, 47, 275–300.

(Mój udział: współudział w opracowaniu koncepcji i planu badań, podstaw teoretycznych tematyki badań, analizy wyników badań, wprowadzenia, rozwinięcia, zakończenia i bibliografii, redakcji wstępnej i końcowej wersji publikacji oraz korekcie edytorskiej).

- Lehman, I.M., & Sułkowski, Ł. (2023). Reader perceptions of authorial voice in top-tier management journals: The case of doctoral students of management from Eastern Europe. *Journal of Management Education*, 47(4), 349–387.
- (Mój udział: współudział w opracowaniu koncepcji i planu badań, podstaw teoretycznych tematyki badań, analizy wyników badań, wprowadzenia, rozwinięcia, zakończenia i bibliografii, redakcji wstępnej i końcowej wersji publikacji oraz korekcie edytorskiej).
- Lehman, I.M., Cybulska-Gómez de Celis, K., & Sułkowski, Ł. (2022). Writing to make a difference: Discursive analysis of writer identity in research articles on management, *Ibérica*, 4, 155–178.

(Mój udział: współudział w opracowaniu koncepcji i planu badań, podstaw teoretycznych tematyki badań, analizy wyników badań, wprowadzenia, rozwinięcia, zakończenia i bibliografii, redakcji wstępnej wersji publikacji i korekcie edytorskiej).

- Lehman, I.M., & Krzeszowski, T. (2022). Writing differently about scholarly issues: Defending our voices and inviting the reader. *Discourses on Culture*, 18(2), 13–20.
- Lehman, I.M., & Anderson, R. (2021). Inviting individual voice to second language academic writing. *International Review of Pragmatics*, 13, 61–85.
- Lehman, I.M., & Sułkowski, Ł. (2021). Representation of voice in English essays of non-native students of business. *Innovations in Education and Teaching International*, 58(2), 168–181.

(Mój udział: współudział w opracowaniu koncepcji i planu badań, podstaw teoretycznych tematyki badań, analizy wyników badań, wprowadzenia, rozwinięcia, zakończenia i bibliografii, redakcji wstępnej i końcowej wersji publikacji oraz korekcie edytorskiej).

(6) pozycjonowanie tożsamości autorskiej w tekstach naukowych z zarządzania:

- Lehman, I.M. (2024). Revisiting the business storytelling paradigm: Why writing on business and management needs to address the concept of writer identity. In Boje, D., & Saylor, J. (Eds.), *A World Scientific Encyclopedia of Business Storytelling Set 2* (pp. 89–109). Volume 3: *Business Storytelling Communication*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Lehman, I.M. (2022). Exploring identity positionings in scholarly texts on management. *International Journal of Contemporary Management*, 58(2), 1–8.

5.3 Opis działań naukowych we współpracy międzynarodowej

5.3.1 Redagowanie czasopism naukowych

Szczególnie ważnym obszarem mojej działalności naukowej jest **praca redakcyjna w czasopismach naukowych**. Od 2013 r. do 2018 r. byłam asystentką redaktora naczelnego *Kwartalnika Neofilologicznego* (ISSN 0023-5911), międzynarodowego czasopisma wydawanego przez Polską Akademię Nauk i Uniwersytet Warszawski. Do moich obowiązków należały prace redakcyjne związane z recenzowaniem i edycją artykułów zgłoszonych do publikacji. Szczególnie istotne dla mnie są dwa tomy *Kwartalnika Neofilologicznego*; a

mianowicie nr 1/16, który współredagowałam z Anną Snarską i do którego napisałam przedmowę, oraz nr 2/17, który współredagowałam z Sylwią Kossakowską-Pisarek. Zawierają one materiały z konferencji COCAC 2015 i COCAC 2016 oraz prezentują szerokie spojrzenie refleksyjne na temat wpływu kultury na praktyki dydaktyczne oraz dyskurs literacki, społeczny i korporacyjny.

Od 2019 r. jestem **redaktorką naczelną czasopisma *Discourses on Culture (DoC)*** (ISSN: 2450-0402), wydawanego przez Społeczną Akademię Nauk i dostępnego m.in. na platformie Walter de Gruyter: Sciendo. Od tego czasu czasopismo umocniło swoją pozycję w światowym rankingu czasopism. Dokonało się to dzięki następującym działaniom:

1. **Umieździarnarodowieniu** zespołu redakcyjnego, zespołu recenzentów zewnętrznych i komitetu doradczego oraz przekształceniu DoC w **czasopismo anglojęzyczne**;
2. Położeniu nacisku na **interdyscyplinarność** czasopisma dzięki synergii takich dyscyplin, jak: nauki o zarządzaniu i jakości, językoznawstwo, literaturoznawstwo, nauki o kulturze i religii, nauce o sztuce, filozofia oraz historia (według ministerialnego wykazu czasopism punktowanych z dn. 05.01.2024). Wszystkie tomy czasopisma są tematyczne, co sprzyja **budowaniu mostów między wyżej wymienionymi dyscyplinami naukowymi**.
3. Przyjęciu do następujących **baz naukowych**: Scopus, Erih Plus, Sherpa Romeo, Directory of Open Access Journals, Baidu Scholar, CNKI Scholar (China National Knowledge Infrastructure), CNPIEC – cnpLINKer, ExLibris, Google Scholar, J-Gate, KESLI-NDSL (Korean National Discovery for Science Leaders), MyScienceWork, Naver Academic, Naviga (Softweco), ProQuest, ReadCube, Semantic Scholar, TDOne (TDNet), WanFang Data, WorldCat (OCLC), X-MOL, Dimensions oraz Most Wiedzy.
4. Wydawaniu publikacji na **najwyższym poziomie naukowym**; do naszych autorów należą m.in.:
 - Alain Fayolle (CREA University of Cagliari, Italy IDRAC Business School, France Turku School of Economics, Finland)
 - Janne Tienari (Hanken School of Economics, Finland)
 - David M. Boje (New Mexico State University, USA)
 - Adrian Holliday (Canterbury Christ Church University, UK)
 - Ken Hyland (University of East Anglia, Norwich, UK)
 - Rosa Lorés (Department of English and German Studies IEDIS, Research Institute of Employment, Digital Society and Sustainability Universidad de Zaragoza, Spain)

- Jean-Marc Dewaele (Institute of Education, University College London, United Kingdom Birkbeck, University of London, UK)

Pragnę również podkreślić **unikalną tożsamość czasopisma** na tle innych polskich czasopism, którą tworzą **interdyscyplinarne publikacje**, poruszające ważne zagadnienia z **dziedziny nauk społecznych i humanistycznych**. Takie sprofilowanie czasopisma umożliwia także budowanie **inkluzywnego środowiska naukowego**.

Każdy tom opatrzony jest wprowadzeniem spinającym teksty tematyczną klamrą. Na ogół sama piszę przedmowę we współautorstwie z autorytetami naukowymi w tematyce danego tomu, do których np. należą:

- Keith Grint, Warwick Business School, UK (22/2024, w druku)
- Suresh Canagarajah, Pennsylvania State University, USA (21/2024)
- Stephen A. Linstead, University of York School for Business and Society, UK (20/2024)
- Anthony Morven Gould, Université Laval, Québec, Canada (17/2022)
- Clare Morgan, Oxford University (16/2022)
- Ken Hyland, University of East Anglia, UK (13/2021)

Wysiłki te zostały docenione przez ewaluatorów z bazy indeksującej **Scopus**, do której czasopismo zostało przyjęte 4 sierpnia 2024 r.

Moje inne działania redakcyjne obejmują zrecenzowanie i edycję specjalnego numeru CUELT 2017, *International Journal of Language Academy*, tom 5/5, opublikowanego przez wydawnictwo Rota-Kariyer w Oulu w Finlandii. Tom zawiera materiały z trzeciej edycji konferencji *Çukurova International ELT Teacher Conference* zatytułowanej “Reshaping Teaching and Learning English for the 21st Century”, która odbyła się w dniach 20–21 kwietnia 2017 r. na Uniwersytecie Çukurova w Adanie, w Turcji. Podczas konferencji wygłosiłam **przemówienie plenarne** pt.: “The recovery of identity through self-translation metaphor: The case of second language writers”.

5.3.2 Recenzowanie tekstów naukowych

Recenzowałam teksty naukowe do następujących czasopism i monografii naukowych:

- *Ibérica* (the European Association for Languages for Specific Purposes) **140 pkt**

- *Assessing Writing* (Elsevier) **200 pkt**
- *Innovations in Education and Teaching International* (Routledge) **100 pkt**
- *Kwartalnik Neofilologiczny* (PAN i Uniwersytet Warszawski)
- *Theory and Practice of Second Language Acquisition* (Uniwersytet Śląski)
- *Traduction, terminologie, rédaction* (Université Laval, Québec)
- *The Encyclopedia of Applied Linguistics*, 2nd Edition (Wiley-Blackwell)
- *The Encyclopedia of Business Storytelling* (World Scientific)

oraz na potrzeby konferencji naukowych, takich jak:

- GEM&L (Research Group on Management and Organization), France
- Academy of Management Conference, USA

Sporządziłam również recenzję następującej monografii:

Holliday, A. (2018). *Understanding Intercultural Communication*. 2nd Edition. London and New York: Routledge.

5.3.3 Organizacja konferencji międzynarodowych

W latach 2015–2018 byłam **organizatorką oraz opracowywałam tematykę cyklicznej międzynarodowej konferencji** zatytułowanej **“Conference on Communication Across Cultures (COCAC)”** (<http://cocac.san.edu.pl/>), której celem było stworzenie forum dyskusji nad zmianami w postrzeganiu tożsamości kulturowych i językowych w kontekście zglobalizowanego środowiska akademickiego oraz zawodowego. Pierwsza konferencja, zatytułowana “Negotiating and Resolving Conflicts”, dotyczyła tożsamości dyskursowej użytkownika języka angielskiego nie będącego rodzimym użytkownikiem tego języka oraz procesu akulturacji w nowych środowiskach. Kolejne edycje, takie jak “Global Identities, Englishes and Competencies in Academic and Workplace Contexts” (2016) oraz “Revisiting Multiculturalism and Interdisciplinarity in Today’s Academic Communication” (2018), zgłębiały kwestie zmieniających się kontekstów pracy i środowiska akademickiego, a także wpływu tych zmian na badania i nauczanie języka specjalistycznego. Konferencja ta spotkała się z uznaniem środowiska akademickiego i odbywała się pod patronatem Polskiego Stowarzyszenia Lingwistyki Stosowanej (PTLS).

5.3.4 Współpraca projektowa

W 2016 r. opracowałam projekt badawczy (nr 739907, IAW) pt. *Authorial Identity in a Comparative Perspective. A Study of Student Writing Across Cultures and Academic Disciplines*, który zgłosiłam w ramach programu *Horizon 2020's Marie Skłodowska-Curie Individual Fellowship* (H2020-MSCA-IF-2016). Projekt przygotowałam do realizacji we współpracy z prof. Helmutem Gruberem z Uniwersytetu Wiedeńskiego jako konsultantem badawczym. Wyróżniony prestiżową *Seal of Excellence* (pol. Pieczęć Doskonałości) przez Komisję Europejską (zob. załącznik 6), projekt uzyskał wysoką ocenę, jednak ze względu na restrykcyjne kryteria akceptacji (98%) nie otrzymał finansowania.

6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę.

6.1 Działania w zakresie innowacji i mentoringu

W roku 2015 we współpracy z międzynarodową agencją reklamową Publicis Polska (www.publicis.pl) zainicjowałam profesjonalne działania innowacyjne polegające na opracowaniu tematyki i zorganizowaniu warsztatów *Introduction to the Agency World*. Warsztaty obejmują panele dyskusyjne mające na celu rozwijanie umiejętności studentów w zakresie komunikacji globalnej, ze szczególnym uwzględnieniem języka reklamy. Uczestnikami warsztatów byli studenci specjalizacji *Intercultural Communication in Business and Advertising* na filologii angielskiej na poziomie magisterskim. W ramach tej specjalizacji opracowałam treści programowe następujących przedmiotów, które również prowadziłam:

- Intercultural Communication
- Introduction to Communication Theories
- Sociolinguistic Aspects of Advertising
- Sociocultural Aspects of Aspects of Advertising
- Practical Communication Skills.

W latach 2014–2015 byłam promotorką czternastu prac licencjackich na Uniwersytecie Humanistycznospołecznym SWPS w Warszawie. W latach 2014–2024 prowadziłam seminarium dyplomowe oraz sprawowałam opiekę promotorską nad pracami licencjackimi i magisterskimi studentów w Społecznej Akademii Nauk w Warszawie, którzy byli uczestnikami

specjalizacji *Intercultural Communication in Business and Advertising*. Do tej pory około 60 studentów napisało i obroniło swoje prace pod moim kierunkiem.

6.2 Działania popularyzatorskie

W 2024 r. otrzymałam zaproszenie do wystąpienia w podcaście *The Accessible Academic*, jak i do udzielenia wywiadu dla czasopisma *Management Communication Quarterly* (MCQ). W podcaście, którego odcinek zatytułowany "A Dose of Tenderness" poświęcony był mojej pracy naukowej dotyczącej marginalizacji społeczno-kulturowej i językowej, podzieliłam się wynikami swoich badań, upowszechniając tę tematykę szerokiej publiczności.

Link do odcinka podcastu na Spotify (audio): <https://spotifyanchor-web.app.link/e/fXVXze8LbJb>

Link do odcinka podcastu na YouTube (wideo): <https://youtu.be/KdlgeXGxf18>

Wywiad w MCQ przeprowadził ze mną Matt Koschman, redaktor naczelny czasopisma, w odpowiedzi na duże zainteresowanie środowiska naukowego tematyką zwołanego przeze mnie forum:

- Lehman, I.M., Tienari, J., Hyland, K., & Alejandro, A. (2024). Forum: The Case for Reflexive Writing Practices in Management Communication and Organization Studies. *Management Communication Quarterly*, 38(3), 698–729.

Zarówno ja, jak i pozostali autorzy podkreślaliśmy potrzebę refleksyjnych praktyk pisarskich w obszarze komunikacji w zarządzaniu (ang. *management communication*).

Link do 2024 MCQ Newsletter:

<https://eur02.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fnew.express.adobe.com%2Fwebpage%2FhnOojbBSec79A&data=05%7C02%7Cilehman%40san.edu.pl%7C23e78a7c0b6e47c0d4aa08dc7c990ea9%7C262dbaf138a143f9a7da3022da85cc5e%7C1%7C0%7C638522244024631653%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWljojMC4wLjAwMDAiLCJQIjojV2luMzliLCJBTil6lk1haWwiLCJXVCi6Mn0%3D%7C0%7C%7C%7C&sdata=bWrJyOH3vjc%2B%2BNe9ZBYtM81bl7RT%2BpzPtk2PiZRC%2FkY%3D&reserved=0>

7. Oprócz kwestii wymienionych w pkt. 1–6, wnioskodawca może podać inne informacje, ważne z jego punktu widzenia, dotyczące jego kariery zawodowej.

Chciałabym podkreślić, że uznanie mojej pracy naukowej na arenie międzynarodowej znajduje odzwierciedlenie w zaproszeniach od redaktorów prestiżowych czasopism naukowych do

wypowiedzi na temat moich badań na łamach tych czasopism. Przykładem są zaproszenia od redaktorów naczelnych do:

- Zorganizowania forum w czasopiśmie *Management Communication Quarterly* (100 punktów na liście czasopism punktowanych), czego efektem jest publikacja: Lehman, I.M., Tienari, J., Hyland, K., & Alejandro, A. (2024a). Forum: The Case for Reflexive Writing Practices in Management Communication and Organization Studies. *Management Communication Quarterly*, 38(3), 698–729.
- Napisania tekstu konceptualizacyjno-krytycznego do sekcji *Teaching Issues* w czasopiśmie *TESOL Quarterly* (200 punktów na liście czasopism punktowanych), którego efektem jest artykuł: *Designing Writing Pedagogy to Integrate EAL Doctoral Students into English Language Publishing Culture* (w trakcie procesu kwalifikacyjnego do publikacji).

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'I.M. Lehman', is written over a horizontal dotted line.

(podpis wnioskodawcy)

