

Toruń, 02.07.2026 r.

Prof. dr hab. Aldona Glińska-Neweś

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Inny Balahurovskiej
pt. *Development of methodological bases for evaluating the effectiveness of leadership style*
napisanej pod kierunkiem dr hab. Aleksandry Kuzior, prof. PŚ i prof. dr Hanny
Shvindiny

1. Informacje formalne

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Inny Balahurovskiej została mi powierzona uchwałą Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej z dnia 27.05.2026 r., o czym zostałam poinformowana pismem nr ROZ-RD:512.3.2026.1, Przewodniczącej Rady, dr hab. inż. Lilli Knop, prof. PŚ, z dnia 28.05.2026 r.

Podstawą oceny rozprawy jest art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 r., poz. 742), który stanowi, że *1. Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej. 2. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.*

Maszynopis pracy obejmuje 268 stron, w tym: 7 stron wstępu, cztery rozdziały liczące odpowiednio 60, 43, 53 i 30 stron, 5 stron zakończenia, spisy literatury, tabel, rysunków oraz załączniki.

Struktura rozprawy jest poprawna i obejmuje opis stanu wiedzy w zakresie przedmiotowym pracy, metodykę przeprowadzonych badań empirycznych, prezentację wyników badań oraz ich podsumowanie. Praca powstała w oparciu o prawidłowo dobraną, bardzo obszerną literaturę przedmiotu (405 pozycji), opublikowaną na przestrzeni wielu

dekad (najstarsze cytowane dzieło opublikowano w 1938 r., najnowsze w 2025 r.), odzwierciedlającą aktualny stan wiedzy w przedmiocie rozprawy i odpowiadającą standardom selekcji oraz wykorzystania źródeł. Od strony redakcyjnej rozprawa jest przygotowana poprawnie.

Moja ogólna ocena tej rozprawy jest pozytywna. W dalszej części recenzji, omawiając szczegółowe aspekty pracy, odniosę się do kryteriów ustawowych, tj. do rozwiązywanego w pracy problemu naukowego, do zaprezentowanej wiedzy teoretycznej Kandydatki oraz Jej umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Biorąc pod uwagę rolę recenzji jako informacji zwrotnej wspierającej dalszy rozwój naukowy, szczególny nacisk położę na uwagi o charakterze krytycznym lub dyskusyjnym.

2. Ocena podjętego problemu badawczego

Problem badawczy podjęty w pracy oraz jej cele zostały nakreślone bardzo szeroko i ambitnie. Głównym celem pracy jest opracowanie narzędzia umożliwiającego ocenę stylów przywództwa, co z kolei ma służyć zwiększeniu efektywności zarządzania i poprawieniu wyników operacyjnych organizacji (s. 6). Doktorantka stawia sobie za cel „poszerzenie wiedzy z zakresu teorii przywództwa, analizę jej wpływu na procesy organizacyjne oraz identyfikację mocnych i słabych stron różnych stylów przywództwa. Głównym celem badania jest dostarczenie organizacjom narzędzi umożliwiających świadomy wybór, rozwój i planowanie strategii przywódczych, a tym samym zwiększenie efektywności przywództwa i ogólnej wydajności organizacji, zgodnie z wynikami badania” (*...to expand the understanding of leadership theory, analyze its impact on organizational processes, and identify the strengths and weaknesses of various leadership styles. The primary goal of the study is to provide organizations with tool for informed choice, development, and planning of leadership strategies, thereby increasing leadership effectiveness and overall organizational performance, as informed by the study's results*) (s. 6-7). Cele te zoperacjonalizowano w postaci szeregu celów szczegółowych i zadań, których nie będę tu przytaczać.

Zarówno sformułowane w pracy cele, jak i zadania, sugerują ogrom pracy i rozwiązywanie fundamentalnych problemów w naukach o zarządzaniu i jakości (np. *a comprehensive assessment of the influence of leadership style on organizational outcomes, employee psychological state, motivation, emotional perception of managerial practices, and financial stability*, s. 9). Wiedza na temat przywództwa jest bardzo bogata; przekłada się to także na dużą liczbę jego koncepcji. Opisane we Wstępie zamierzenia Autorki sugerują podjęcie próby znalezienia uniwersalnego klucza charakteryzującego i oceniającego style

przywództwa i ich efektywność. W moim przekonaniu zadanie takie przerasta skalę pracy doktorskiej realizowanej przez jedną osobę. Pojawia się jednak także pytanie, czy w ogóle takie działanie jest potrzebne. We Wstępie, jak i w dalszych partiach pracy, nie podano uzasadnienia potrzeby podjęcia takiego działania. Brak uzasadnienia, w oparciu o istniejący stan wiedzy, dotyczy także innych zamierzeń podjętych w pracy. Czy rzeczywiście potrzebne jest „Opracowanie naukowego i metodologicznego podejścia do jakościowych badań nad związkiem między stylem przywództwa a efektywnością pracowników” (eng: *To develop a scientific and methodological approach to qualitative research of the relationship between leadership style and employee performance*)? Metodologia badań jakościowych, w odniesieniu do tego i innych problemów, wydaje się satysfakcjonująco rozwinięta. Brak uzasadnienia potrzeby podejmowanych działań, osadzonego w literaturze przedmiotu, potęguje odczucie – mówiąc kolokwialnie – „wyważania otwartych drzwi”, czyli poszukiwania odpowiedzi na pytania, na które już odpowiedziano. Przykładowo, Autorka określa jako „missing link” (w tytule 1.3.) związek między stylem przywódczym a wynikami pracowników i identyfikuje jego mediatory, m.in. motywację, poczucie własnej wartości i indywidualne charakterystyki psychologiczne (przy okazji, jak się wydaje, mieszając ze sobą pojęcia mediatora i moderatora: *The lack of a clear relationship is often explained by the influence of mediating factors - a «link» that moderates or strengthens this relationship*, s. 58). Zagadnienia te są przedmiotem analiz od dawna.

Pytania i hipotezy badawcze, na które praca odpowiada lub które weryfikuje, zostały przedstawione w rozdziale 3. Podobnie jak w przypadku celów pracy, nie zostały one jednoznacznie poparte literaturą przedmiotu, w szczególności wskazującą na istniejące luki badawcze. Związek pytań i hipotez z poprzedzającymi je treściami teoretycznymi, zaprezentowanymi w rozdziałach 1 i 2, nie jest wyraźnie wskazany. Przy tym pojawia się niespójność w operowaniu terminologią. Np. wydaje się (ale trzeba się tego domyślać, co nie powinno mieć miejsca w pracy naukowej), że postawiony jest znak równości między *industry* (s. 113) a *field of activity* (RQ1, s. 117). RQ3 (*How does leadership style affect the ratio of tangible and intangible rewards?*) nawiązuje do omawianych w rozdziale 1 teorii motywacji, ale nie jest jasne, dlaczego styl przywództwa miałby mieć wpływ na materialne i niematerialne elementy w systemie motywacyjnym. W RQ4 pojawia się kontekst Ukrainy, który nie został poruszony we wcześniejszych rozważaniach (a z pewnością kontekst ten jest istotny, a także może pozwolić na poszerzenie naszej wiedzy na temat przywództwa). RQ6 dotyczy rozwijania talentów (czyli nawiązuje do zarządzania talentami), a RQ7 – efektywności zespołu; oba zagadnienia nie zostały opisane w części teoretycznej pracy.

Sformułowanie hipotez również nie jest wolne od mankamentów. Np. H2: *Each leadership style is characterized by a unique configuration of parameters that distinguishes it from other styles*, jest stwierdzeniem, które trudno odrzucić, a przy tym nie jest to hipoteza. H3: *Leadership style significantly impacts the development of team talents and overall performance* postawiona została w bardzo ogólny sposób, utrudniający jednoznaczną weryfikację.

Autorka słusznie zauważa, że przywództwo jest jednym z kluczowych tematów poruszanych w naukach o zarządzaniu (s. 12). Z pewnością nadal też dostarcza interesujących problemów i obfituje w luki badawcze. Z korzyścią dla pracy byłoby „wykrojenie” mniejszego pola badawczego, określenie luki badawczej o mniejszej skali i zaadresowanie jej w badaniu własnym.

Pomimo opisanych w tej części recenzji uwag, uważam, że przesłanka ustawowa mówiąca, że *przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego*, została w tym przypadku spełniona.

3. Wiedza teoretyczna i umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Kandydatkę

Podjmując się wyzwania usystematyzowania wiedzy na temat przywództwa, Autorka przeprowadziła systematyczny przegląd literatury oraz analizę bibliometryczną. Ich wyniki znalazły się w rozdziale 2. Rozdział 1 prezentuje z kolei przegląd narracyjny. Zabieg redakcyjny polegający na takiej kolejności prezentacji analiz literatury nie jest dobrym rozwiązaniem. Biorąc pod uwagę ogromny zakres tematyczny tej pracy, byłoby łatwiej i prowadziłoby to do bardziej wiarygodnych rezultatów, gdyby treść obecnego rozdziału 1 wynikała z przeglądu systematycznego i analizy bibliometrycznej. W aktualnej wersji rozdziału 1 sposób dokonania wyboru prezentowanych treści jest niejasny; przykładowo, Tabela 2 prezentuje ewolucję koncepcji przywództwa, jednak nie wiadomo w jaki sposób dokonano wyboru definicji, które się tu znalazły; przegląd systematyczny lub analiza bibliometryczna mogłyby posłużyć za podstawę tej selekcji. Z kolei w podrozdziale 1.1.2. przedstawiono współczesne podejścia do przywództwa, datując je od 2010 r. - co wyznaczyło tę cezurę? Gdyby wynikała ona z analizy bibliometrycznej lub systematycznego przeglądu literatury, byłaby wiarygodniejsza. Inne przykłady tego problemu: na jakiej podstawie stwierdza się: „W latach 2010–2025 przywództwo zaczęto postrzegać jako proces dynamiczny, wykraczający poza tradycyjne rozumienie go jako funkcji czysto zarządczej” (*In*

2010-2025, leadership began to be viewed as a dynamic process beyond the traditional idea of it as a purely managerial function) (s. 32)? Z kolei w odniesieniu do ewolucji stylów przywództwa (od statycznego do dynamicznego) i jej poszczególnych faz (począwszy od s. 36) rodzi się pytanie w jaki sposób zostały zidentyfikowane i skąd wzięły się ich nazwy (np. *flexible styles*). Na s. 40: *Within the criterion of «impact on the organization and team», five types of leadership have been identified: constructive, destructive, critical, instrumental, and positive* – nie jest jasne, w jaki sposób typy te zidentyfikowano; propozycje typów budzą zresztą wątpliwości (np. *According to the «structure of interaction» criterion, leadership is categorized as collaborative, hierarchical,...* – czy hierarchiczność wyklucza współpracę?), Właściwym uzasadnieniem tych i innych twierdzeń byłyby wyniki zastosowania analizy bibliometrycznej lub systematycznego przeglądu literatury.

Odnosząc się do operowania literaturą przedmiotu, należy wskazać, że nie zawsze opisywane treści opatrzone są przypisami. Przykładowo, na s. 26 – 28 treści stanowiące komentarz do tabeli powinny zawierać odniesienia do literatury; na s. 40 stwierdzenie *Scientists have proposed different criteria for classifying leadership styles - by the level of centralization of power, by the leader's orientation, by flexibility in decision-making, by the situational approach, by the influence on subordinates, by the nature of interaction with the team, by the influence on the emotional state of the team* powinno być opatrzone przypisami do owych naukowców. W pracy zastosowano też dziwne rozwiązanie w postaci jednoczesnego stosowania dwóch stylów przypisów.

Ogrom wiedzy na temat przywództwa powoduje, że Autorka nie zawsze radzi sobie z jej zawiłościami. Dotyczy to np. granicy między pojęciami menedżera i lidera. Autorka opisuje złożoną relację tych pojęć (zobrazowaną na rysunku 1), ale nie definiuje swojego stanowiska w tej sprawie, a w dalszych rozważaniach nie operuje nimi w sposób klarowny. Przykładowo, na s. 117, pisze: *...the research task is to move beyond abstract typologies of leadership styles and to capture real managerial practices embedded in concrete organizational contexts...*, czyli postawiono znak równości między tym, co robią liderzy, a praktykami menedżerskimi.

W pracy opisano zbyt wiele, nie zawsze adekwatnych do celu zagadnień; np. w kontekście oceny przywództwa omawiana jest metoda 360 stopni lub model ról zespołowych Belbina, którego związek z oceną przywództwa wydaje się wątpliwy, a w każdym razie jest niejasny. Wydaje się, że stawiany jest znak równości między efektywnością przywódcy a efektywnością stylu przywództwa, a to nie jest to samo. Np. wskazane na s. 56 użycie testów

osobowości wydaje się bardziej adekwatne do oceny danej osoby lidera, a nie stylu przywództwa (zresztą w tekście zabrakło adekwatnych przypisów).

Analizy (systematyczny przegląd literatury i analizy bibliometryczne) przedstawione w rozdziale 2 wskazują, że także one objęły zbyt szeroki zakres tematyczny. Jeśli cel pracy dotyczy oceny stylów przywództwa, czy właściwe było wykorzystanie słów kluczowych: *leadership AND performance AND assessment*? Zaciera się tu granica między przywództwem a stylem przywództwa, a pojęcia te nie są tożsame. Wątpliwości w zakresie doboru słów kluczowych, a w efekcie publikacji do analizy, potęguje ich zestawienie przedstawione w tabeli 14 (np. Haas, T., & Sander, H. (2020). Decarbonizing Transport in the European Union: Emission Performance Standards and the Perspectives for a European Green Deal. *Sustainability*, 12(20) nie wydaje się dotyczyć przywództwa). Niektóre z publikacji, dotycząc w jakimś zakresie przywództwa, nie dotyczą jego stylu (np. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400; Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350; Hu, Q., Bai, Y., Mo, Y., Ma, R., Ding, L., Zhou, M., Zhang, Y., & Ma, F. (2025). The application of an escape room teaching method on the training for ICU new nurses: A quasi-experimental study. *BMC Medical Education*, 25(1)).

By zrealizować cel pracy, przeprowadzone zostały badania jakościowe i ilościowe. Wykorzystanie zróżnicowanych metod badawczych stanowi atut tej pracy.

Częściowo strukturyzowane wywiady indywidualne (podejście jakościowe) zostały przeprowadzone z 22 osobami zajmującymi kierownicze stanowiska – a więc przyjęto niewypowiedziane założenie, że zajmowanie tych stanowisk oznacza bycie liderami. Dobór rozmówców został dobrze uzasadniony, dobrze opisano także metodę zbierania i analizy danych. W tej ostatniej zabrakło jednak precyzyjniejszego określenia procedury kodowania. Z informacji na s. 120 wynika, że zastosowano kodowanie mieszane, dedukcyjno-indukcyjne. Skoro tak, opis powinien zostać uzupełniony o książkę kodów. Pozwoliłoby to w pełniejszym zakresie zrozumieć podstawy teoretyczne badania i jego związek z istniejącym stanem wiedzy. Jest to istotne, biorąc pod uwagę bardzo szeroki zakres tematyczny wywiadu. Podobnie jak w części teoretycznej, także w tematach poruszanych w wywiadach widać nadmiarowość. Sądzę, że jest to przyczyną stosunkowo powierzchownych pytań i odpowiedzi. Np. rozmówcy proszeni byli o nazwanie swojego stylu przywództwa, a większość określiła go jako demokratyczny (przy czym skali demokratyczny-autokratyczny używa się raczej w odniesieniu do stylu kierowania); to, czy faktycznie można go tak

określić, powinno wynikać z odpowiedzi na bardziej szczegółowe pytania dotyczące stosowanych praktyk przywódczych.

Wyniki badania jakościowego posłużyły do odpowiedzi na pytania badawcze oraz do weryfikacji hipotez. Nie jestem zwolenniczką weryfikacji hipotez w oparciu o dane jakościowe. Przy tym, zważywszy na to, że charakter wywiadu, z uwagi na duży zakres tematyczny, nie był pogłębiony, weryfikowanie hipotez wydaje się wątpliwe. Zresztą za potwierdzenie takiej oceny posłużyć mogą słowa Autorki: *Hypothesis 3 is supported, but the support is partial and nuanced* – czyli w rzeczywistości hipoteza nie została zweryfikowana.

Badanie ilościowe zaprojektowano w oparciu o wyniki badania jakościowego. Zdaniem Autorki, ... *fifteen leadership components were identified through thematic analysis of semi-structured interviews with managers (see Table 19). These components represent stable, conceptually distinct dimensions of leadership behavior observed in managerial practice*, jednak ani stabilność, ani odrębność zidentyfikowanych wymiarów nie jest uzasadniona przeprowadzonym badaniem jakościowym. W badaniu ilościowym wykorzystano autorski kwestionariusz, jednak nie przedstawiono procedury jego walidacji. *Each leadership component was represented by one to three survey items reflecting its key behavioral manifestations* – w jaki sposób je określono? Czy rzeczywiście konieczne było tworzenie własnego narzędzia i wykorzystanie go w badaniu pomimo braku walidacji? Wiedza na temat przywództwa jest bardzo bogata, a literatura obfituje w wiarygodne miary komponentów przywództwa.

Dobrym zabiegiem było zebranie odpowiedzi zarówno od przywódców, jak i pracowników, chociaż niepoprawnie w odniesieniu do tego zabiegu użyto określenia „metoda 360 stopni”.

W analizie pozyskanych danych zastosowano szereg metod statystycznych, dowodzących umiejętności Autorki. Szkoda, że brak przedstawienia jednoznacznych podstaw teoretycznych badania czyni uzyskane wyniki mniej wiarygodnymi. Wśród tych wyników, szczególnie interesująca jest identyfikacja hybrydowych stylów przywództwa (s. 181). Autorka wyodrębniła cztery konfiguracje stylów: innowacyjno-decyzyjny, strategiczno-kryzysowy, humanistyczno-wizjonerski oraz komunikacyjno-inspirujący.

W pracy zabrakło dyskusji naukowej dotyczącej wyników całego procesu badawczego. Jej elementy pojawiają się tylko w omówieniu niektórych wyników badania jakościowego. Uzyskane wyniki jedynie podsumowano, przy czym – także w efekcie braku dyskusji naukowej – stawiane są zbyt daleko idące wnioski. Np. jeśli chodzi o implikacje praktyczne, pojawia się stwierdzenie: *the tool can serve as the basis for a scientifically*

informed selection of managers and succession planning, ensuring consistency between individual leadership styles and the organization's strategic goals lub *An essential consequence of using the tool is increased organizational resilience...* – takie wnioski nie są uprawnione wynikami przeprowadzonych badań.

Praca napisana jest dość zawiłym językiem, który często wygląda jak „kalka” z innego języka, prawdopodobnie ukraińskiego. Chcę także zwrócić uwagę na brak inkluzywności języka; w pracy mówi się o liderach używając rodzaju męskiego (*he, his, him*), co nie jest stosowne. W języku angielskim dobrym i prostym rozwiązaniem jest używanie liczby mnogiej, która nie wskazuje na płeć.

4. Konkluzja

Niezależnie od zamieszczonych w recenzji uwag stwierdzam, że rozprawa mgr Inny Balahurovskiej spełnia wymogi stawiane pracy doktorskiej, określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 r., poz. 742), tzn. rozprawa ta przedstawia oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, prezentuje wiedzę teoretyczną Kandydatki oraz Jej umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W związku z powyższym stawiam wniosek o dopuszczenie mgr Inny Balahurovskiej do obrony.