

Recenzja rozprawy doktorskiej Inny Balahurovskiej pt. **„Development of methodological bases for evaluating the effectiveness of leadership style” („Opracowanie podstaw metodycznych oceny efektywności stylu przywództwa”)**,

przygotowanej w 2026 roku na Politechnice Śląskiej i Sumskim Uniwersytecie Państwowym pod kierunkiem prof. PŚ dr hab. Aleksandry Kuzior oraz przy współpromotorstwie prof. dr hab. Hanny Shvindiny.

Podstawa formalna

Podstawę sporządzenia niniejszej recenzji stanowi pismo z dnia 28 maja 2026 r., informujące mnie o powołaniu przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej na recenzenta rozprawy doktorskiej przedłożonej przez Panią Innę Balahurovską. Ocenę merytoryczną przygotowano zgodnie z wymaganiami określonymi w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, z późniejszymi zmianami.

Przedmiotem oceny jest rozprawa doktorska przygotowana w języku angielskim, licząca 268 stron, łącznie z bibliografią i załącznikami. Rozprawa zawiera elementy formalne wymagane w pracach doktorskich i została przedstawiona w formie umożliwiającej jej ocenę merytoryczną.

Recenzja została uporządkowana wokół pięciu głównych obszarów: oceny wyboru tematu i celów badawczych, oceny zastosowanych metod badawczych, oceny formalnej rozprawy, oceny merytorycznej pracy oraz wniosków końcowych.

1. Ocena wyboru tematu i celów badawczych

Rozprawa podejmuje problem oceny efektywności stylu przywództwa we współczesnych organizacjach. Tematyka ta jest wysoce istotna dla dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, ponieważ efektywność przywództwa pozostaje ważnym czynnikiem wpływającym na wyniki organizacji, dobrostan pracowników, ich motywację oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Próba opracowania narzędzia diagnostycznego, które mogłoby wspierać ocenę i rozwój przywództwa, nadaje rozprawie także wyraźny wymiar praktyczny.

Jednocześnie problem badawczy został zdefiniowany bardzo szeroko. Rozprawa zmierza do zintegrowania rozważań dotyczących istoty przywództwa, ewolucji teorii

przywództwa, klasyfikacji stylów przywództwa, analiz bibliometrycznych i analizy treści, wywiadów jakościowych, modelowania ilościowego oraz opracowania narzędzia diagnostycznego. Ten ambitny zakres świadczy o znacznym wysiłku badawczym Autorki, lecz jednocześnie stwarza ryzyko rozproszenia konceptualnego. Rozprawa zyskałaby na bardziej precyzyjnym wyznaczeniu granic problemu badawczego oraz wyraźniejszym wskazaniu centralnej perspektywy teoretycznej integrującej poszczególne jej części.

Deklarowanym celem rozprawy jest „...*opracowanie narzędzia do oceny efektywności stylu przywództwa we współczesnych organizacjach...*” (s. 2). Cel ten jest istotny i posiada wyraźne znaczenie praktyczne. Mógłby jednak zostać sformułowany bardziej precyzyjnie w odniesieniu do kontekstu organizacyjnego, poziomu analizy, rodzaju rozpatrywanej efektywności oraz zamierzonego obszaru zastosowania. Rozprawa obejmuje bowiem zagadnienia stylu przywództwa, efektywności przywództwa, wyników pracowników, efektywności zespołu, rezultatów organizacyjnych, motywacji, stresu, wynagrodzeń, dobrostanu finansowego oraz zarządzania strategicznego. Chociaż Autorka dostrzega, że efektywność przywództwa i efektywność organizacyjna są pojęciowo odrębne, rozróżnienie to nie jest utrzymywane z jednakową precyzją w całej części empirycznej i interpretacyjnej.

Zidentyfikowana luka badawcza jest istotna, jednak została przedstawiona w stosunkowo ogólny sposób. Autorka wielokrotnie argumentuje, że istniejące podejścia do oceny przywództwa mają charakter fragmentaryczny, co uzasadnia potrzebę stworzenia bardziej holistycznego narzędzia oceny. Argumentacja ta jest zrozumiała, lecz wymaga bardziej precyzyjnego uzasadnienia. W rozprawie należałoby jednoznacznie wskazać teoretyczne i metodyczne ograniczenia istniejących narzędzi oceny przywództwa, na które odpowiedzią ma być proponowana koncepcja. Należałoby również wyjaśnić, w jaki sposób opracowane rozwiązanie wykracza poza zwalidowane kwestionariusze przywództwa, narzędzia pomiaru inteligencji emocjonalnej i osobowości oraz procedury oceny oparte na informacji zwrotnej.

Pytania badawcze i hipotezy są rozbudowane i zasadniczo pozostają zgodne z celami rozprawy. Część z nich została jednak sformułowana w sposób, który może sugerować związki przyczynowe. Biorąc pod uwagę eksploracyjny charakter etapu jakościowego oraz przekrojowy charakter badania ankietowego, bardziej właściwe byłoby posługiwanie się pojęciami postrzeganych zależności, związków i konfiguracji zamiast bezpośrednich efektów lub wpływu przyczynowego. Nie podważa to wartości badań, ale wymaga większej ostrożności w formułowaniu i interpretowaniu wniosków.

Kolejna kwestia dotyczy relacji między szeroko sformułowanym tytułem pracy, odnoszącym się do współczesnych organizacji w ogóle, a kontekstem empirycznym analizowanym w rozprawie. Komponent jakościowy opiera się na badaniach menedżerów reprezentujących wybrane sektory i jest silnie osadzony w ukraińskim kontekście organizacyjnym. Stanowi to wartościowy materiał empiryczny, jednak zakres, w jakim uzyskane wyniki mogą być generalizowane na współczesne organizacje w szerszym ujęciu, powinien zostać przedstawiony z większą ostrożnością.

Podsumowując, tematyka rozprawy jest istotna, a jej cele badawcze ambitne. Głównym ograniczeniem tego aspektu pracy nie jest znaczenie podejmowanego problemu badawczego, lecz nadmierna szerokość ram konceptualnych oraz potrzeba bardziej precyzyjnego określenia teoretycznych granic deklarowanego wkładu naukowego.

2. Ocena metod badawczych

W rozprawie zastosowano wieloetapowy schemat badawczy łączący przegląd literatury, analizę bibliometryczną, wywiady częściowo ustrukturyzowane, badanie pilotażowe, badanie ankietowe, analizę czynnikową oraz modelowanie równań strukturalnych. Taka architektura pracy świadczy o dużych ambicjach badawczych i próbie integracji dowodów jakościowych oraz ilościowych. Może być zatem uznana za potencjalnie wartościową. Niemniej jednak niektóre aspekty zastosowanej metodyki badawczej budzą pewne wątpliwości i wymagają szczegółowej oceny.

Po pierwsze, przegląd literatury oraz analiza bibliometryczna opierają się na szerokich strategiach wyszukiwania, obejmujących między innymi słowo kluczowe „leader*” oraz zapytanie „leadership AND performance AND assessment”. Chociaż takie strategie pozwalają uchwycić szeroki zakres publikacji, prowadzą jednocześnie do powstania bardzo heterogenicznego zbioru literatury, obejmującego również badania jedynie pośrednio związane z oceną efektywności stylu przywództwa. Rozprawa zyskałaby na zastosowaniu bardziej przejrzystego protokołu systematycznego przeglądu literatury, jednoznacznym określeniu kryteriów włączenia i wyłączenia publikacji, ocenie jakości źródeł oraz pełniejszym uzasadnieniu ostatecznie przyjętego korpusu analitycznego.

Wykorzystanie całkowitej liczby cytowań do identyfikacji kluczowych publikacji również posiada pewne ograniczenia. Najczęściej cytowane badania są często starsze i mają bardziej ogólny zakres, dlatego częstotliwość cytowania nie musi wskazywać prac najbardziej istotnych z punktu widzenia konkretnego problemu oceny efektywności stylu przywództwa. Nie podważa to użyteczności komponentu bibliometrycznego, sugeruje jednak, że jego wyniki

powinny być interpretowane przede wszystkim jako szerokie mapowanie pola badawczego, a nie jako precyzyjna rekonstrukcja stanu wiedzy dotyczącego centralnego problemu rozprawy.

Badanie jakościowe opiera się na 22 częściowo ustrukturyzowanych wywiadach z menedżerami reprezentującymi kilka sektorów. Zróżnicowanie próby umożliwiło zebranie bogatego materiału dotyczącego doświadczeń i opinii menedżerskich. Jednocześnie heterogeniczność próby wymaga ostrożnej interpretacji. Wnioski dotyczące różnic sektorowych lub stabilnych konfiguracji przywództwa powinny być formułowane z rozwagą ze względu na ograniczoną liczbę uczestników reprezentujących poszczególne sektory. Rygor metodyczny rozprawy zostałby wzmocniony poprzez przedstawienie bardziej przekonujących dowodów osiągnięcia nasycenia teoretycznego, bardziej szczegółowy opis procedury kodowania oraz pełniejsze wyjaśnienie sposobu podejmowania decyzji interpretacyjnych.

Proces analizy danych jakościowych został opisany w odniesieniu do transkrypcji, tłumaczenia materiału na język angielski, kodowania z wykorzystaniem programu Taguette oraz analizy tematycznej. Stanowi to użyteczny opis procedury badawczej. Rozprawa zyskałaby jednak na uzupełnieniu informacji dotyczących rzetelności kodowania, refleksyjności badacza, prowadzenia ścieżki audytowej oraz zapewnienia jakości procesu tłumaczenia. Ponieważ wywiady zostały przetłumaczone na język angielski, bardziej szczegółowe omówienie równoważności semantycznej oraz potencjalnego wpływu tłumaczenia na interpretację materiału wzmocniłoby wiarygodność analizy jakościowej.

Badanie pilotażowe przeprowadzono wśród 10 pracowników sektora ochrony zdrowia, którzy oceniali jednego lidera. Jako wstępny test zrozumiałości i użyteczności kwestionariusza taki pilotaż można uznać za akceptowalny. Jego wyniki powinny być jednak traktowane wyłącznie jako wstępna weryfikacja logiki operacyjnej narzędzia. Nie stanowią one wystarczająco silnej podstawy do jego walidacji. W rozprawie należałoby wyraźniej rozgraniczyć testowanie pilotażowe od kompleksowej walidacji psychometrycznej.

Liczebność próby wynosząca 227 respondentów umożliwiła przeprowadzenie eksploracyjnej analizy czynnikowej. Jednak procedura doboru próby, sposób rekrutacji uczestników, wskaźnik odpowiedzi, rozmieszczenie respondentów w poszczególnych organizacjach, liczba ocenianych liderów oraz możliwość występowania zagnieżdżenia respondentów w organizacjach lub zespołach wymagają bardziej szczegółowego wyjaśnienia. Kwestie te mają istotne znaczenie dla oceny niezależności obserwacji oraz zakresu możliwości generalizowania uzyskanych wyników.

Model pomiarowy stanowi jeden z najważniejszych obszarów wymagających dalszego rozwinięcia. W rozprawie zaproponowano nowy kwestionariusz obejmujący liczne parametry

przywództwa i kategorie efektywności. Jest to interesujące przedsięwzięcie, jednak niektóre komponenty wydają się mierzone za pomocą ograniczonej liczby pozycji. Bardziej rygorystyczna strategia walidacji wymagałaby silniejszych dowodów trafności zbieżnej, trafności różnicowej, trafności kryterialnej, stabilności w czasie oraz trafności zewnętrznej, ustalonej poprzez porównanie z uznanymi narzędziami pomiaru przywództwa.

Wykorzystanie eksploracyjnej analizy czynnikowej oraz modelowania równań strukturalnych świadczy o dążeniu Autorki do zastosowania zaawansowanych metod ilościowych. Niemniej jednak interpretacja struktur czynnikowych i wyników SEM powinna być prowadzona z większą ostrożnością. Cztery zidentyfikowane konfiguracje: innowacyjno-decyzyjna, strategiczno-kryzysowa, humanistyczno-wizjonerska oraz komunikacyjno-inspiracyjna – stanowią interesujące profile diagnostyczne, jednak ich odrębność względem istniejących teorii przywództwa powinna zostać wykazana w bardziej przekonujący sposób.

Kolejne ograniczenie o charakterze metodycznym dotyczy percepcyjnego i przekrojowego charakteru danych. Style przywództwa i rezultaty związane z efektywnością oceniano w tym samym czasie i w znacznej mierze na podstawie subiektywnych percepcji respondentów. Może to zwiększać ryzyko wystąpienia obciążenia wynikającego ze wspólnej metody pomiaru, wpływu ogólnej afektywnej oceny lidera oraz efektów społecznej aprobaty. Ryzyka te powinny zostać bardziej wyraźnie uwzględnione poprzez zastosowanie odpowiednich środków proceduralnych lub statystycznych lub też jednoznacznie wskazane jako ograniczenia badania.

Ogólnie rzecz biorąc, metodyka zastosowana w dysertacji jest ambitna i odzwierciedla znaczny wysiłek badawczy. Jej główne ograniczenia dotyczą potrzeby silniejszej operacjonalizacji konstruktów, większej przejrzystości procedur walidacyjnych, bardziej ostrożnej interpretacji przekrojowych danych oraz jednoznaczniejszego pozycjonowania proponowanego narzędzia jako eksploracyjnych ram diagnostycznych, a nie jako w pełni zwalidowanego narzędzia oceny przywództwa gotowego do szerokiego wykorzystania w organizacjach.

3. Ocena formalna

Rozprawa posiada wyraźnie rozpoznawalną i zasadniczo logiczną strukturę. Obejmuje wprowadzenie, cztery rozdziały merytoryczne, zakończenie, bibliografię, spisy tabel i rysunków oraz załączniki. Układ rozdziałów odpowiada konwencjonalnej logice procesu badawczego, prowadząc od podstaw teoretycznych poprzez analizy bibliometryczne i analizę

treści, badania jakościowe i modelowanie ilościowe do opracowania proponowanego narzędzia oceny przywództwa.

Ogólną strukturę rozprawy można zatem uznać za właściwą. Praca jest jednak bardzo obszerna, a w niektórych częściach nadmiernie przeładowana treścią. Rozdziały pierwszy i drugi zawierają liczne klasyfikacje, definicje i zestawienia koncepcji przywództwa. Fragmenty te świadczą o znajomości przez Autorkę szerokiego zakresu literatury, lecz miejscami przyjmują formę encyklopedycznego przeglądu zamiast selektywnego i krytycznego wywodu teoretycznego. Bardziej zwięzła prezentacja ułatwiłaby wyeksponowanie centralnego problemu badawczego rozprawy.

Rozprawa zyskałaby również na większej kondensacji redakcyjnej. Niektóre argumenty są powtarzane w różnych częściach pracy, szczególnie te odnoszące się do wielowymiarowej natury przywództwa, potrzeby holistycznej oceny oraz praktycznej użyteczności proponowanego narzędzia. Ograniczenie takich powtórzeń pomogłoby wyraźniej określić wkład naukowy rozprawy oraz zwiększyć spójność argumentacji.

W pracy występują również niedoskonałości językowe i redakcyjne. Chociaż rozprawa jest zasadniczo zrozumiała, zawiera niezręczne sformułowania, błędy gramatyczne, literówki oraz sporadyczne niespójności terminologiczne. W rozprawie poświęconej podstawom metodycznym i narzędziu oceny przywództwa, precyzja terminologiczna ma szczególne znaczenie, ponieważ nawet niewielkie niespójności mogą powodować niejasności dotyczące zmiennych, modeli i wniosków.

Rozprawa zawiera liczne tabele i rysunki, z których część jest użyteczna. Ich wartość analityczna jest jednak nierówna. Niektóre materiały graficzne skutecznie syntetyzują argumentację, podczas gdy inne głównie powtarzają informacje przedstawione już w tekście albo nie są wystarczająco zintegrowane z narracją analityczną. Rozprawa zostałaby wzmocniona, gdyby każda tabela i każdy rysunek były wyraźniej powiązane z logiką badawczą oraz interpretacją wyników.

Bibliografia jest obszerna i obejmuje zarówno źródła klasyczne, jak i najnowsze, co stanowi formalną mocną stronę rozprawy. Jakość podstaw literaturowych rozprawy zostałaby wzmocniona poprzez bardziej selektywny i krytyczny dobór źródeł oraz wyraźniejsze uporządkowanie literatury stanowiącej podstawę teoretyczną pracy, obejmującej kluczowe teorie, zwalidowane narzędzia pomiarowe i wyniki badań empirycznych, z jednoczesnym odróżnieniem ich od publikacji i raportów o charakterze praktycznym. Podsumowując, pod względem formalnym rozprawa jest kompletna i strukturalnie spójna. Zyskałaby jednak na

większej dyscyplinie redakcyjnej, zwięzłości i bardziej gruntownym dopracowaniu językowym.

4. Ocena merytoryczna

Rozprawa podejmuje ważny problem badawczy i stanowi rezultat znacznego wysiłku naukowego. Jej zasadnicza wartość polega na próbie połączenia refleksji teoretycznej dotyczącej przywództwa z badaniami empirycznymi oraz opracowaniem ram diagnostycznych służących ocenie efektywności stylu przywództwa. Ambicję tę należy ocenić pozytywnie. Jednocześnie wkład merytoryczny rozprawy powinien być oceniany z pewnymi zastrzeżeniami.

Wkład teoretyczny rozprawy nie został określony z wystarczającą precyzją. Autorka proponuje nowe kryteria klasyfikacji stylów przywództwa oraz identyfikuje hybrydowe konfiguracje przywództwa, jednak nie wyjaśnia jednoznacznie, w jaki sposób konfiguracje te różnią się od istniejących teorii przywództwa lub je rozwijają. Propozycje przedstawione w rozprawie są interesujące jako kategorie diagnostyczne, jednak nie wykazano w pełni, czy stanowią one rzeczywiście nowe style przywództwa, hybrydowe formy istniejących stylów, czy też empiryczne profile łączące już ustalone wymiary. Relacje pomiędzy proponowanymi konfiguracjami a ugruntowanymi koncepcjami, takimi jak przywództwo transformacyjne, etyczne, służebne, autentyczne, wizjonerskie, upełnomocniające, adaptacyjne oraz kryzysowe, powinny zostać przeanalizowane bardziej szczegółowo.

Rozprawa zyskałaby również na szerszym omówieniu nakładania się konstruktów. Wiele zidentyfikowanych komponentów, między innymi empatia, uczciwość, wsparcie zespołu, komunikacja, inspirowanie, wizja oraz orientacja strategiczna, jest już obecnych w dobrze ugruntowanych teoriach przywództwa. Nie oznacza to, że ich integracja nie ma wartości. Autorka powinna jednak precyzyjniej określić, czy wkład rozprawy polega na stworzeniu nowej teorii, nowej typologii, profilu diagnostycznego czy integracyjnych ram oceny.

Koncepcja „X-Leadership” stanowi kolejny element wymagający doprecyzowania. Została przedstawiona jako potencjalnie nowa i jeszcze nie w pełni zdefiniowana forma przywództwa, jednak nie rozwinięto jej w sposób dostatecznie systematyczny. Jeżeli koncepcja „X-Leadership” ma stanowić element teoretycznego wkładu rozprawy, powinna zostać wyraźniej osadzona w istniejących teoriach przywództwa i silniej powiązana z wynikami empirycznymi. W obecnej postaci jej wartość pozostaje ograniczona, dlatego należałoby traktować ją jako wstępną propozycję wymagającą dalszego rozwinięcia i weryfikacji.

Wyniki badań jakościowych dostarczają interesujących informacji na temat postrzegania przez menedżerów praktyk, wartości i zachowań związanych z przywództwem. Wyniki te opierają się jednak przede wszystkim na samoopisie menedżerów i z tego względu powinny być interpretowane jako postrzegane narracje dotyczące przywództwa, a nie jako bezpośrednie dowody jego efektywności. Badanie zostałoby wzmocnione poprzez triangulację tych danych z danymi pochodzącymi od pracowników, obserwacjami zachowań lub obiektywnymi wskaźnikami wyników organizacyjnych.

Komponent ilościowy dostarcza użytecznych wyników empirycznych, chociaż ich siła jest zróżnicowana. Kilka hipotez nie zostało potwierdzonych lub uzyskało jedynie częściowe wsparcie, a niektóre oczekiwane zależności dotyczące stresu, satysfakcji z pracy, rezultatów związanych z wynagrodzeniem czy dobrostanu finansowego okazały się słabsze, niż przewidywano. Wyniki te są ważne i nie powinny być traktowane jako słabość samego badania. Wskazują raczej, że styl przywództwa jest tylko jednym z wielu czynników kształtujących rezultaty pracowników i organizacji.

Interpretacja wyników SEM również powinna być bardziej wyważona. Chociaż niektóre wskaźniki dopasowania modelu można uznać za akceptowalne, inne są mniej satysfakcjonujące. Sugeruje to, że proponowane rozwiązanie jest obiecujące, jednak wymaga dalszego dopracowania i walidacji przed jego szerszym wykorzystaniem diagnostycznym. Rekomendacje praktyczne powinny być zatem przedstawiane jako wstępne i rozwojowe, a nie jako ostateczne.

Wkład praktyczny rozprawy jest obiecujący, lecz nie został jeszcze w pełni zweryfikowany. Proponowane narzędzie może wspierać refleksję nad rozwojem przywództwa oraz stanowić użyteczny punkt wyjścia do diagnozy organizacyjnej. Zanim jednak zostanie wykorzystane w decyzjach personalnych, planowaniu sukcesji lub formalnej ocenie menedżerów, powinno zostać przetestowane na niezależnych próbach, w zróżnicowanych kontekstach organizacyjnych oraz w miarę możliwości, przy wykorzystaniu danych wieloźródłowych i longitudinalnych.

Rozprawa powinna również szerzej omawiać etyczne i organizacyjne warunki wykorzystania narzędzi oceny przywództwa. Kwestie poufności, anonimowości, odpowiedzialnego przekazywania informacji zwrotnej, potencjalnego niewłaściwego wykorzystania wyników oceny oraz konsekwencji ewaluacji dla menedżerów i pracowników są szczególnie istotne w przypadku planowanego wdrażania proponowanego narzędzia diagnostycznego w praktyce organizacyjnej.

Podsumowując, rozprawa posiada wartość poznawczą i praktyczną oraz odzwierciedla znaczący wysiłek badawczy. Teoretyczny wkład proponowanych ram nie został jednak wykazany w wystarczającym stopniu, natomiast narzędzie diagnostyczne nie osiągnęło jeszcze poziomu walidacji psychometrycznej wymaganego dla rzetelnego i szerokiego zastosowania w organizacjach. W obecnej formie ramy te stanowią interesującą propozycję koncepcyjną, która może być rozwijana i weryfikowana w kolejnych badaniach

Podczas publicznej obrony doktorantka powinna zostać poproszona o odniesienie się do kilku kwestii, które pozwolą lepiej wyjaśnić teoretyczne podstawy, wybory metodologiczne oraz potencjalne praktyczne zastosowania proponowanego narzędzia diagnostycznego. W szczególności można postawić następujące pytania:

1. Jaki jest status teoretyczny konfiguracji przywództwa zidentyfikowanych w rozprawie, tj. konfiguracji innowacyjno-decyzyjnej, strategiczno-kryzysowej, humanistyczno-wizjonerskiej oraz komunikacyjno-inspiracyjnej? Czy należy je rozumieć jako odrębne style przywództwa, profile diagnostyczne czy konfiguracje wymiarów już ugruntowanych w literaturze dotyczącej przywództwa?
2. Pod jakimi względami proponowane konfiguracje różnią się od istniejących koncepcji przywództwa, takich jak przywództwo transformacyjne, etyczne, służebne, autentyczne, wizjonerskie, adaptacyjne czy upełnomocniające?
3. Jakie dalsze procedury walidacyjne należałoby przeprowadzić, zanim proponowane narzędzie diagnostyczne mogłoby zostać uznane za w pełni zwalidowane odpowiednie zarówno do celów naukowych, jak i praktycznych?
4. Jak doktorantka ocenia ograniczenia wynikające z przekrojowego charakteru badania oraz oparcia danych ilościowych na subiektywnych ocenach respondentów, w szczególności w odniesieniu do formułowania wniosków na temat wpływu stylów przywództwa na rezultaty pracowników?
5. W jakich warunkach organizacyjnych proponowane narzędzie mogłoby być odpowiedzialnie stosowane w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz które aspekty jego wdrażania wymagałyby szczególnej ostrożności?

Wnioski końcowe

Rozprawa doktorska Pani Inny Balahurovskiej podejmuje istotny i posiadający znaczenie praktyczne problem z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości – ocenę efektywności stylu przywództwa we współczesnych organizacjach. Do jej mocnych stron należy integracja podejść teoretycznych, jakościowych i ilościowych, zebranie oryginalnego materiału

empirycznego, zastosowanie szerokiego zakresu metod badawczych oraz opracowanie ram posiadających potencjalne zastosowanie w diagnozie i rozwoju przywództwa.

Główne ograniczenia dotyczą nadmiernej szerokości problemu badawczego, niewystarczającego rozróżnienia konstruktów i poziomów analizy oraz niejasnego statusu teoretycznego proponowanych konfiguracji przywództwa. Przegląd literatury jest obszerny, lecz częściowo opisowy, a procedury bibliometryczne i jakościowe wymagają większej przejrzystości metodycznej. Badanie dostarcza więc jedynie wstępnego wsparcia dla proponowanego narzędzia, które wymaga dalszej walidacji psychometrycznej. Ponadto przekrojowy i oparty na subiektywnych ocenach respondentów charakter danych ilościowych ogranicza możliwość interpretacji przyczynowej oraz zwiększa ryzyko wystąpienia obciążenia wynikającego ze wspólnej metody pomiaru.

Powyższe zastrzeżenia nie podważają wartości naukowej rozprawy. Zaproponowane ramy metodyczne i diagnostyczne stanowią oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, choć wymagają dalszego rozwinięcia teoretycznego, weryfikacji empirycznej oraz dopracowania, zanim będą mogły być stosowane jako w pełni zwalidowane narzędzie oceny przywództwa.

Rozprawa wykazuje, że doktorantka posiada ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W związku z powyższym stwierdzam, że rozprawa spełnia wymagania określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, z późniejszymi zmianami, i wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.