

Gdańsk, 27.04.2023 r.

dr hab. Paweł Jurek, prof. UG  
Dyrektor Instytutu Psychologii  
Uniwersytet Gdański

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Dominica Schulze'a „Individual differences in preference for shared leadership”, napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej-Wierzińskiej oraz promotor pomocniczej dr Anny Kuźmińskiej**

Przedstawiona do recenzji praca doktorska ma charakter empiryczny i dotyczy związku różnic indywidualnych pracowników (m.in. w zakresie dominacji, nastawienia na współpracę, motywacji władzy, motywacji osiągnięć) z ich preferencjami dotyczącymi przywództwa współdzielonego (ang. *shared*) versus skoncentrowanego (ang. *focused*). Praca zawiera rozdział teoretyczny, stanowiący przegląd kluczowych koncepcji na temat przedmiotu badania (przywództwo i jego rodzaje, znaczenie sieci społecznych w miejscu pracy), kończący się opracowanym modelem teoretycznym, oraz dwa rozdziały empiryczne zawierające opis metody i uzyskanych wyników. Rozprawa kończy się podsumowaniem zawierającym wnioski, w tym dotyczące praktycznego zastosowania otrzymanych wyników oraz dalszych kierunków badań.

W dalszych częściach recenzji odniosę się do struktury i formalnych aspektów przedłożonej rozprawy, modelu teoretycznego i uzasadnienia postawionych hipotez, warstwy metodologicznej przeprowadzonych badań oraz znaczenia zaprezentowanych w pracy doniesień badawczych. Na końcu przedstawię konkluzję w kontekście spełnienia wymagań stawianym rozprawom doktorskim opisanych w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (tekst jednolity: Dz. U. z 2017 r. poz. 1789 z późn. zm.) oraz w przepisach rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. z 2018 r. poz. 261).

Instytut  
Psychologiitel. +48 58 523 42 34,  
+48 58 523 44 26  
e-mail: ipug@ug.edu.plul. Jana Bażyńskiego 4  
80-309 Gdańsk  
www.ug.edu.pl

## Struktura i formalne aspekty pracy

Praca obejmuje łącznie 136 stron i składa się z wprowadzenia, czterech rozdziałów, załączników, bibliografii oraz spisów rycin i tabel. Struktura pracy jest czytelna i właściwa dla sprawozdań wyników prac empirycznych.

Wprowadzenie zawiera uzasadnienie podjęcia tematu badawczego (o którym piszę w innym miejscu tej recenzji), cel i zakres podjętych badań, ale przede wszystkim swoisty przewodnik po dalszej części pracy, który ułatwia czytelnikowi zapoznanie się z jej treścią.

Rozdział teoretyczny składający się z czterech podrozdziałów, przede wszystkim dostarcza przeglądu badań i koncepcji na temat **przywództwa jako sieci społecznej** (ang. *leadership-as-social network*). Według tego podejścia, przywództwo nie jest jednoosobowym procesem, w którym przywódca wywiera wpływ na pozostałych członków zespołu (tak, jak jest to rozumiane w tradycyjnym podejściu), lecz jest raczej efektem relacji międzyludzkich, które tworzą sieć społeczną. W takiej sieci przywództwo może pojawiać się w różnych miejscach, a osoby pełniące rolę przywódców w jednym kontekście, nie muszą pełnić jej w innych. Autor przedstawił zagadnienie przywództwa jako sieci społecznej w kontekście różnych indywidualnych, wskazując, że pracownicy o różnych predyspozycjach, cechach i kompetencjach mogą w różny sposób zachowywać się w warunkach otrzymywania autonomii i odpowiedzialności w ramach współdzielonej władzy w zespole. W oparciu o przegląd literatury, Doktorant uporządkował doniesienia na temat przywództwa współdzielonego, doprecyzowując definicję tego konstruktów, a także dokonując jego operacjonalizacji. **Efekt ten należy uznać za znaczący, który stanowi wartościowy wkład w zrozumienie tego zjawiska, jego uwarunkowań i konsekwencji.**

Rozdział drugi zawiera opis metod badawczych wykorzystanych w pracy doktorskiej. Doktorant zawarł w nim hipotezy wraz z ich uzasadnieniem, charakterystykę uczestników badań, opis procedury trzech badań oraz sposoby manipulacji i pomiaru zmiennych. Przedstawione informacje są kompletne i precyzyjne, dzięki czemu możliwe jest ocenienie poprawności metodologicznej podjętych działań.

Wyniki uzyskane w badaniach zostały przedstawione i opisane w rozdziale trzecim. Struktura tego rozdziału jest prawidłowa, podobnie jak sposób raportowania wyników przeprowadzonych analiz statystycznych. Opis wyników jest czytelny i jednoznaczny,





pozwała na precyzyjną ocenę, czy zebrane dane wspierają sformułowane hipotezy badawcze.

Rozdział czwarty pod tytułem „Podsumowanie” zawiera syntezę doniesień badawczych, ograniczenia przeprowadzonych badań, pomysły na dalsze kierunki badań, a także opis implikacji praktycznych dla uzyskanych rezultatów. Rozdział ten zawiera również dyskusję wyników, mimo, że nie stanowi ona odrębnej sekcji.

W swojej pracy Doktorant powołuje się na liczne teksty naukowe (ponad 300 pozycji obejmujących artykuły naukowe, monografie), które doskonale oddają aktualny stan wiedzy na temat współczesnych wymiarów przywództwa. Wykorzystane źródła dobrze odzwierciedlają dorobek światowy w podjętym temacie, są adekwatne i wyraźnie powiązane z postawionymi przez Autora pytaniami badawczymi.

## Uzasadnienie postawionych hipotez

Autor sformułował hipotezy mówiące o tym, że motywacje społeczne (wynikające z potrzeb psychologicznych oraz preferencji sprawowania szczególnych typów kontroli), które kształtują zachowania i decyzje ludzi w kontekście relacji społecznych, wiążą się z preferencjami dotyczącymi przywództwa współdzielonego versus skoncentrowanego. Spodziewano się, że im silniejsza orientacja na dominację, ale także orientacja na podporządkowanie, a także silniejsza motywacja władzy i motywacja osiągnięć, tym większa preferencja przywództwa skoncentrowanego i mniejsza przywództwa współdzielonego. Spodziewano się również, że osoby na stanowiskach menedżerskich bardziej – w porównaniu do nie-menedżerów – preferują przywództwo skoncentrowane. Przewidywano, że odmienne preferencje dotyczące przywództwa mają pracownicy o silniejszej orientacji na współdziałanie – preferują przywództwo współdzielone. Jednocześnie, hipoteza H2 zawiera przewidywanie, że ogólnie, niezależnie od właściwości pracowników, przywództwo współdzielone będzie postrzegane jako bardziej atrakcyjne (bardziej akceptowane) w porównaniu do przywództwa skoncentrowanego. W tym kontekście, być może przeformułowanie pozostałych hipotez bardziej oddałoby intencje Autora. Dla przykładu, hipoteza H1a mogłaby brzmieć: „im słabsza orientacja na dominację, tym większa preferencja przywództwa współdzielonego”, spodziewając się, że pracownicy bardziej dominujący również mogą preferować bardziej przywództwo współdzielone niż

skoncentrowane. Oczywiście, przeformułowanie to nie zmienia kierunku sformułowanych hipotez.

Każda ze sformułowanych hipotez została przez Doktoranta uzasadniona z wykorzystaniem teorii przedstawionych w poprzedzającym rozdziale. Uzasadnienie hipotez jest jasne i precyzyjne. Argumenty użyte w uzasadnieniu są spójne i logiczne. Powołując się na dotychczasowe doniesienia badawcze i koncepcje teoretyczne, Autor powołał się na odpowiednie źródła.

Konkludując, uważam, że **rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie, a przede wszystkim potwierdza dobre rozeznanie w tematyce przywództwa współdzielonego, jego uwarunkowań i konsekwencji, a także zmiennych indywidualnych, które mogą być podstawą preferencji tego sposobu przewodzenia zespołowi.**

## Warsztat metodologiczny

Rozprawa doktorska zawiera raport z trzech badań: (1) korelacyjne w schemacie poprzecznym ( $N = 184$ ); (2) wstępne eksperymentalne testujące manipulację rodzajem przywództwa z zastosowaniem różnego typu materiału ( $N = 51$ ); (3) właściwe eksperymentalne z manipulacją rodzajem przywództwa i poprzedzonym pomiarem zmiennych indywidualnych ( $N = 178$ ). Wszystkie badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem panelu badawczego MTurk. Badania zostały dobrze zaprojektowane i poprawnie opisane. Zaletą badań jest zastosowanie różnych sposobu operacjonalizacji zmiennej przywództwo (skoncentrowane versus współdzielone). Autorska metoda wprowadzenia tej zmiennej w procedurze eksperymentalnej została przetestowana w badaniu wstępnym. W badaniach wykorzystano także znane (wcześniej opublikowane) metody kwestionariuszowe (do pomiaru zmiennych indywidualnych) – zostały one poprawnie opisane w pracy, łącznie z podaniem wskaźników rzetelności pomiaru w przeprowadzonych badaniach. Do przetestowania hipotez zastosowano odpowiednie testy statystyczne. Ich opis jest poprawny.

Projekt badawczy zrealizowany przez Doktoranta i przedstawiony w rozprawie doktorskiej miał oczywiście pewne ograniczenia. Doktorant jest tych ograniczeń świadomy –



opisał je w rozprawie, należą do nich samo-opisowe metody pomiaru zmiennych oraz relatywnie małe próby (wystarczające dla zapewnienia trafności statystycznej, ale stanowiące wyzwanie dla uogólnienia wyników na generalną populację pracowników, zatrudnionych w różnych branżach i wykonujących różne zadania). W mojej opinii ograniczenia te inspirują do sformułowania pytań badawczych, na które recenzowana rozprawa doktorska nie dostarczyła odpowiedzi, np.: Czy pracownicy zatrudnieni w różnych sektorach, branżach lub wykonujący zadania w różnych obszarach różnią się pod względem preferowanej formy przywództwa? Czy akceptacja przywództwa współdzielonego wiąże się ze złożonością wykonywanej pracy, a także z poziomem kwalifikacji i kompetencji pracowników? Częściowo na to drugie pytania odpowiada wynik dotyczący związku roli menedżerskiej z oceną przywództwa skoncentrowanego i współdzielonego, ale można się spodziewać, że wśród nie-menedżerów jest w tym zakresie znaczne zróżnicowanie.

Uwzględniając to, co powyżej chcę podkreślić, że **przygotowana rozprawa doktorska potwierdza w pełni, że doktorant posiada umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.**

## Znaczenie podjętego tematu i uzyskanych wyników

Przywództwo to jeden z kluczowych procesów w zarządzaniu ludźmi w organizacji, którego istotą jest wpływanie na innych. To, jakie praktyki przywódcze są stosowane przez menedżerów ma odzwierciedlenie w postrzeganym przez pracowników klimacie pracy, wpływa na osiąganie celów oraz motywację pracowników. Istnieje wiele podejść i teorii dotyczących przywództwa, a jego skuteczność zależy od różnych czynników, w tym od kontekstu (rodzaj organizacji, branża, kultura narodowa), sytuacji (rodzaj zadań do wykonania) oraz kompetencji i cech pracowników. Rozprawa doktorska Dominica Schulze'a pokazuje, że Autor ma tego świadomość. Doktorant podkreśla, że ważnym aspektem w ocenie przywództwa są preferencje pracowników, a dopasowanie w tym zakresie może stanowić istotny predyktor skuteczności praktyk liderekich w organizacji.

Zagadnienie dopasowania rodzaju przywództwa do preferencji pracowników zyskuje szczególnie na znaczeniu, gdy uwzględnimy obecnie obserwowane dynamiczne zmiany w sposobie prowadzenia biznesu polegające na budowaniu zespołów i całych organizacji zgodnie z zasadami wspólnotowości. Coraz częściej pracownicy oczekują



partnerskiego traktowania opartego na równość i otwartość w relacjach, dzielenia się z nimi władzą i odpowiedzialnością za podejmowane decyzje. Celem tego typu praktyk ma być zbudowanie atmosfery zaufania, współpracy i zaangażowania, co w konsekwencji ma sprzyjać osiągnięciu lepszych wyników. Dominic Schulze trafnie zarysował te tendencje, wspierając się na literaturze, ale także przykładach firm. Na tej podstawie skupił się w swoich badaniach na przywództwie współdzielonym (ang. *shered lidearship*). Jednocześnie trafnie sformułował pytanie kto chciałby (a kto nie) być częścią organizacji, w której przywództwo jest współdzielone. Nawiązując do przeglądu literatury, Autor zauważył, że stosunkowo mało jest badań, które wyjaśniają wpływ różnic indywidualnych na efektywność przywództwa współdzielonego, szczególnie w zestawieniu go z przywództwem skoncentrowanym (ang. *focused*), t.j. ograniczonym do osób formalnie pełniących role menedżerskie w organizacjach.

W recenzowanej pracy doktorskiej postawiono trzy cele: (1) konceptualizacja i operacjonalizacja przywództwa współdzielonego w zespołach, (2) wskazanie przykładowych cech pracowników, którzy preferują przywództwo współdzielone albo skoncentrowane, (3) wskazanie, co łączy pracowników zespołów o określonym rodzaju przywództwa. Dzięki pracy doktorskiej Dominica Schulze'a zdobywamy wiedzę na temat tego, jakie praktyki kierowania zespołem składają się na przywództwo współdzielone; dowiadujemy się też, że niezależnie od motywacji społecznych pracowników częściej preferują oni przywództwo współdzielone, udział w zespole zarządzanym w ten sposób oceniają jako bardziej atrakcyjny w porównaniu do tradycyjnego przywództwa; im silniejsza orientacja na dominację, tym mniejsze poparcie dla przywództwa współdzielonego, choć u osób dominujących nadal przywódco tego rodzaju jest bardziej preferowane niż przywództwo skoncentrowane; ponadto dowiadujemy się, że pracownicy o niższej motywacji władzy i osiągnięć w mniejszym stopniu preferują przywództwo skoncentrowane, jednocześnie pracownicy o różnej motywacji społecznej nie różnią się istotnie w ocenie przywództwa współdzielonego.

Autor rozprawy doktorskiej wskazał na implikacje praktyczne przeprowadzonych badań, podkreślając, że mogą one pomóc w ocenie przywództwa współdzielonego w świetle współczesnych trendów. Autor skoncentrował się na walorach informacyjnych swoich doniesień badawczych, w mniejszym stopniu wskazał na zastosowanie wyników w operacyjnej działalności organizacji takich, jak rekrutacja, budowanie zespołu, kreowanie klimatu organizacyjnego.



Doktorant nakreślił także dalsze kierunki badawcze obejmujące m.in. replikacje, zmiany w operacjonalizacji zmiennych, uwzględnienie w badaniach zmiennych sytuacyjnych, testowanie efektów interakcji i efektów pośrednich. Osobiście poszerzyłbym zakres badań o zmienne dotyczące efektywności i wyników pracy. Nasuwają się takie pytania jak: Czy praca w zespołach, w których dominuje (nie)preferowany rodzaj przywództwa wiąże się z postawami i zachowaniami pracowników, ich wynikami (na poziomie indywidualnym i zespołowym). Szczególnie wartościowe byłoby uwzględnienie obiektywnych wskaźników wykonania zadań, fluktuacji kadr, absencji chorobowej itd.

Uwzględniając powyższe argumenty, należy uznać, że przedmiotem recenzowanej rozprawy doktorskiej **jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, które jest źródłem nowatorskiego rozwiązania mającego zastosowanie w praktyce zarządzania ludźmi w organizacjach.**

## Pytania

1. W swoich badaniach ustalił Pan, że niezależnie od swoich motywów społecznych pracownicy bardziej preferują przywództwo współdzielone. **Czy zatem, zachęcałby Pan menedżerów zarządzających organizacjami do przechodzenia na tę formę przywództwa?**

*In your research, you have found that, regardless of their social motives, employees prefer shared leadership. So, would you encourage the organization's top managers to switch to this form of leadership?*

2. Czy dobrze wnioskuję, że pracownicy z niskim i wysokim motywem władzy nie różnią się istotnie w ocenie przywództwa współdzielonego? Jeżeli tak, to **czy Pana zdaniem wskazuje to na korzyści wprowadzenia przywództwa współdzielonego w zespołach?**

*Am I right in concluding that employees with low and high power motive do not differ significantly in the assessment of shared leadership? If so, do you think this indicates the benefits of using shared leadership in teams?*



3. Czy przywództwo współdzielone niesie ze sobą jakieś ryzyka dla organizacji pracy zespołów? Jakiego rodzaju są to ryzyka, jeżeli są, i w jakich warunkach, kontekstach ryzyka te mogłyby się unocznic?

*Does shared leadership carry any risks for the team's management? What kind of risks are these, if any, and under what conditions and contexts could these risks materialize?*

## Konkluzja

Opracowana przez Doktoranta rozprawa doktorska pt. „*Individual differences in preference for shared leadership*” odznacza się **oryginalnością i nowatorstwem, prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną, stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego**. Doktorant wykazał się umiejętnościami projektowania badań i ich realizacji zgodnie ze standardami obowiązującymi w badaniach naukowych. Przedłożona przez niego rozprawa doktorska wykazuje **na umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**.

Reasumując, stwierdzam, że przygotowana przez mgr Dominica Schulze'a rozprawa doktorska **spełnia w pełni wymagania** stawiane w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (tekst jednolity: Dz. U. z 2017 r. poz. 1789 z późn. zm.) oraz w przepisach rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. z 2018 r. poz. 261), a także wymogi stawiane pracom doktorskim w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. **Wnoszę o jej przyjęcie i dopuszczenie mgr Dominica Schulze'a do dalszych etapów przewodu doktorskiego.**

Z poważaniem,

dr hab. Paweł Jurek, prof. UG

