

Prof. zw. dr hab. Barbara Kozusznik
Wydział Pedagogiki i Psychologii, Instytut Psychologii
Uniwersytet Śląski w Katowicach

**Recenzja
pracy doktorskiej**

**pt. „Authentic leadership and innovative behavior in organizations” napisanej przez
mgr Karolinę Wałachowską pod kierunkiem dr hab. prof. KUL Marioli Łaguny**

Recenzowana praca dotyczy problemu relacji między przywództwem a zachowaniami innowacyjnymi pracowników. Przez ponad pół wieku przeprowadzono tysiące badań nad zachowaniami przywódców i opracowano różne koncepcje i taksonomie zachowań przywódczych. Już w 1971 roku Gary Yukl dokonał przeglądu badań na temat przywództwa w organizacjach i stwierdził, że po wielu latach badań wciąż nie jest jasne, czy istnieje związek między zachowaniami kierowników a produktywnością i satysfakcją pracowników. Kilka dekad później związek ten nadal nie jest udokumentowany. Możemy jednak przyjąć, że sytuacja innowacyjna jest specyficzna, bowiem rola przywódcy czy menedżera z prototypowej zmienia się na relację psychologiczną i zmienia się też relacja między kierownikiem i pracownikiem. Sama badałam te relacje w latach 80-tych poprzedniego wieku przyjmując, że sytuacja innowacyjna zmienia sytuację pracownika i powoduje, że poszukuje on psychologicznego wsparcia ze strony kierownika co w konsekwencji może zwiększyć efektywność pracownika. Autorka recenzowanej rozprawy zajęła się właśnie tym problemem poszukując związku między postrzeganym autentycznym przywództwem u przedsiębiorcy i innowacyjnymi zachowaniami pracowników.

Praca zawiera dwa rozdziały o charakterze teoretycznym, rozdział o charakterze empirycznym i rozdział zawierający dyskusję wyników badań własnych Autorki.

W pierwszym rozdziale zatytułowanym Wprowadzenie mgr Wałachowska omawia i definiuje innowacje i innowacyjność, zagadnienie przedsiębiorczości oraz problematykę przywództwa związaną z autentycznym przywództwem.

Omawiając zagadnienie innowacyjności zwraca uwagę na kluczowe znaczenie innowacji dla rozwoju organizacji i przedsiębiorczości i wskazuje z jak wielu punktów widzenia omawiano to zagadnienie – m.in ekonomicznego, antropologicznego, biznesowego, planów zarządzania, orientacji przedsiębiorczej etc. Autorka słusznie zauważa, że przyszłość organizacji zależy od wprowadzania nowych idei, produktów i usług ale przy równoczesnej trosce o dobrostan pracowników. Sytuacja innowacyjna bowiem analizowana od strony psychologicznej decyduje o wspieraniu bądź hamowaniu innowacji. Jak pisze Autorka nie ma dotąd dobrej definicji innowacji jako zmiennej psychologicznej i wskazuje na rozumienie innowacji np. jako wprowadzania nowych produktów, dóbr i usług, procesu produkcji, otwierania nowych rynków nowych organizacji etc Omawia też pojęcia innowacyjności i zachowań innowacyjnych przyjmując za Scotem i Brucem definicję tegoż zachowania jako prezentowanie nowych idei i wprowadzanie nowych idei w organizacji w celu uzyskania korzyści dla wykonania pracy, dla grupy, dla całej organizacji i społeczeństwa. Autorka rozróżnia pojęcie innowacyjności i kreatywności wskazując na to, że często w literaturze są one używane zamiennie, Omawia dalej metody badania zachowań innowacyjnych i pisze, że tych metod jest tak wiele jak podejść do ich pomiaru. Wybór Innovative Behaviors Questionnaire do podjętych badań własnych mgr Wałachowska uzasadnia potrzebą pomiaru indywidualnego zachowania i uwzględnia fazy projektu i zadania, które przez menedżerów i pracowników mogą być różnie postrzegane (na przykład wcale nie jako innowacyjne). Podkreśla znaczenie uwzględniania psychologicznych zmiennych dla poznania procesu innowacyjnego i jego doskonalenia.

W rozdziale teoretycznym dotyczącym przedsiębiorczości Autorka twierdzi, że nie można mówić o przedsiębiorczości bez uwzględnienia pojęcia innowacyjności gdyż najczęściej łączy się je ze sobą w literaturze i przedsiębiorców postrzega jako innowatorów. Autorka omawia więc problem przedsiębiorczości i przedsiębiorców w kontekście innowacji i przytacza szereg informacji związanych ze stanem przedsiębiorczości w Polsce, jak na przykład liczbę małych przedsiębiorstw i pisze, że to właśnie w średnich i małych przedsiębiorstwach zatrudnionych jest 67% pracujących w Polsce a 68% w całej Unii Europejskiej. Przytacza uzasadnienia, że przedsiębiorstwa te są bardziej elastyczne niż większe, łatwiej adaptują się do zmian a mimo to jednak nadal można zaobserwować duże koszty wdrażania zmian. Autorka sugeruje, że warto zastanowić się nad zwiększeniem konkurencji dzięki wdrażanym innowacjom. Do tej pory analizowano czynniki sukcesu i porażek z punktu widzenia ekonomii zarządzania a Autorka proponuje psychologiczne

spojrzenie uzupełniające konieczne interdyscyplinarne podejście do rozumienia mechanizmów kierujących przyswajaniem innowacji w średnich i małych przedsiębiorstwach. Powołuje się na prace autorów, które ukazują przedsiębiorcę jako osobę, jako podmiot wraz z cechami osobowości takimi jak Big Five oraz charakteryzującymi ją potrzebą osiągnięć, podejmowania decyzji, podejmowania ryzyka, locus of control etc. stanowiącymi o sukcesie swojej firmy. Autorka podkreśla, że także czynniki zewnętrzne, sytuacyjne i środowiskowe powinny być brane pod uwagę i ich spostrzeganie przez przedsiębiorcę np. ocena własnych możliwości, wsparcie społeczne, kontrola procesu. Dynamiczne modele przedsiębiorczości ukazują jednostkę jako element napędowy procesu przedsiębiorczego – wskazują na znaczenie wizji, odpowiedzialności za decyzje, zarządzanie podwładnymi, zasobami i kryzys w organizacji. Wskazują jak duże znaczenie ma kierowanie w powstawaniu i wdrażaniu nowych pomysłów i jak efektywne kierowanie ma znaczenie w utrzymywaniu nowych rozwiązań, w ich inicjowaniu, wdrażaniu i podtrzymywaniu.

Dlatego też Autorka powołując się na rosnącą liczbę badań nad przywództwem omawia koncepcje przywództwa, które wyłaniają się jako najczęściej omawiane – przywództwo transformacyjne, LMX i teorie cech i dyspozycji kierowniczych. Omawia też stosunkowo nowe, wyłaniające się koncepcje przywództwa autentycznego (AL) którego opis wyłania się jako teoria etyczno-moralna obok innych etycznych, duchowych i służebnych koncepcji przywódczych. Po kolei omawia te koncepcje wskazując na ich specyficzne założenia i porównuje je ze stosunkowo nową koncepcją przywództwa autentycznego.

Zaczyna od omówienia koncepcji autentycznego przywództwa wskazując na jego znaczenie w podkreślaniu etyki pracy, postaw i umiejętności przywódczych związanych nie tylko z rozwojem firmy ale także z osobistym rozwojem pracowników. Już Gardner i Avolio wskazali na konieczność wprowadzenia przywództwa opartego na autentyczności i szczerości relacji w pracy nie zaś na manipulacji. Wielu autorów twierdzi, że wartości przywództwa autentycznego opierają się na standardach etycznych, przejrzystości, prawdziwej chęci służyć innym dzięki przywództwu. Autorka definiuje przywództwo autentyczne za Luthansem i Avolio jako proces wynikający z pozytywnych psychologicznych możliwości i rozwiniętego kontekstu organizacyjnego, które mają konsekwencje w postaci zarówno zwiększonej samoświadomości i samoregulujących zachowań pozytywnych ze strony lidera wzmacniających pozytywny samorozwój. Kluczowe pojęcia w definiowaniu autentycznego przywództwa to samoświadomość i samoregulacja. Autorka podkreśla moralne i etyczne znaczenie autentycznego przywództwa opartego na otwartym dzieleniu się informacjami, wyrażaniu myśli i uczuć, minimalizowaniu nieodpowiednich emocji i zachowań, podążaniu

za własnymi standardami moralnymi i wartościami w podejmowaniu decyzji. Autorka przytacza przykłady badań nad autentycznym przywództwem i stwierdza, że od czasu powstania tego pojęcia potwierdza się empirycznie, że wiąże się ono z zaufaniem, utożsamianiem pracownika z liderem, produktywnością i zadowoleniem z pracy, zaangażowaniem w pracę jak również z twórczością pracownika i flow. Badania potwierdzają ponadto powiązanie autentycznego przywództwa nie tylko z pozytywnymi efektami u podwładnych ale i samego lidera - redukcją stresu, zwiększeniem zaangażowania w pracę i in.

Autorka pragnie skonfrontować i przedyskutować pojęcie autentycznego przywództwa w odniesieniu do wielu istniejących teorii i kolejno omawia przywództwo transformacyjne, które może być traktowane jako opierające się na „korzeniach” autentycznego przywództwa. Wskazuje na główne różnice polegające na tym, że transformacyjne przywództwo skupia się na doprowadzeniu podwładnych, pracowników, wyznawców (followers) aby osiągnęli wyniki dla organizacji, natomiast autentyczne przywództwo zmierza do rozwoju followers w bardziej ogólnej perspektywie i dotyczy psychologicznego dobrostanu zarówno przywódcy jak i pracowników (followers).

Przywództwo charyzmatyczne z kolei to pod wieloma względami podobna koncepcja do transformacyjnego z tą różnicą, że charyzmatyczne przywództwo opiera się bardziej na osobowości i poznawczych właściwościach przywódcy, natomiast autentyczne przywództwo bazuje na samoświadomości i samoregulacji.

Autorka przytacza też znaną koncepcję LMX i stwierdza, że niektórzy badacze próbują włączyć mechanizm LMX do przywództwa autentycznego gdyż przywódcy autentyczni budują LMX wysokiej jakości: są bardziej nastawieni na służenie innym niż zorientowani na własny sukces lub uznanie.

Odnosząc się do teorii cech kierowniczych Autorka wskazuje na związek między niektórymi cechami a pozytywnym funkcjonowaniem zarówno lidera jak i podwładnego i pisze dalej, że autentyczne przywództwo nie skupia się na szczególnych cechach lecz na podtrzymywaniu wartości moralnych co jednak jest związane z z wysokim poziomem empatii, interesem wspólnym i podejmowaniem - w perspektywie dalszej i praktycznej decyzji organizacyjnych..

Styl laissez-faire jak pisze Autorka jest przeciwstawiany autentycznemu przywództwu gdyż oznacza unikanie przywództwa.

Koncepcje przywództwa etyczno-moralnego czyli przywództwo etyczne, duchowe i służebne mają też wiele wspólnego z autentycznym przywództwem – dobre porozumiewanie się między przywódcą i podwładnymi, osobiste relacje oparte na wartościach moralnych,

przejrzystość wzajemnych relacji. Z przywództwem duchowym AL łączy się dążeniem do osiągnięcia wartości altruistycznych i nieegoistycznym podejściu do życia.

Część teoretyczną zamykają dwa krótkie rozdziały dotyczące korzeni autentycznego przywództwa i problemów kulturowych. Autorka przyjmuje, że koncepcja autentycznego przywództwa wywodzi się z filozoficznych teorii egzystencjalizmu przyjmującego autentyczność za konieczny warunek rozumienia ludzkiej egzystencji, nie tylko wierność sobie ale wykraczanie poza siebie i ciągłe stawanie się sobą oraz odpowiedzialność za to, kim jest jednostka. Po drugie, koncepcja autentycznego przywództwa swoje korzenie ma w psychologii humanistycznej a więc rozumieniu znaczenia samorealizacji i harmonii z własną naturą oraz psychologii pozytywnej podkreślającej rolę nadziei, zaufania, sprężystości (resilience) i subiektywnego poczucia dobrostanu jak również optymalnej samooceny. Autorka znajduje też korzenie autentycznego przywództwa w koncepcji samodeterminacji, która wskazuje na trzy główne czynniki osiągnięcia psychologicznego rozwoju, integracji i dobrostanu: kompetencje, relacje z innymi i autonomia.

W krótkim rozdziale Autorka odnosi się też do międzykulturowych porównań między trzema krajami Holandią, Hiszpanią i Polską i wskazuje na różnice w zakresie wskaźników życia w tych krajach i stwierdza, że brakuje wskaźników łączących poczucie jakości życia z innowacyjnością i przedsiębiorczością

W rozdziale pierwszym Autorka dokonała ogólnego wprowadzenia do szerokiej problematyki innowacji, przedsiębiorczości i przywództwa. Oceniam ten rozdział jako dobrze przygotowany, syntetyczny i klarowny. Wszystkie pojęcia są omówione w oparciu o dobrze dobrane źródła i Autorka dobrze sobie radzi uzasadniając ich znaczenie dla podjętego problemu i zadanych pytań badawczych. Brakuje mi powołania się na przeglądowy artykuł Andersona i Potocnik, którzy proponują nowe definicje procesu innowacyjnego i kreatywności. Nie jest to jednak zarzut fundamentalny lecz wskazówka do ewentualnego wykorzystania w przyszłych publikacjach. Moje ogólne uwagi do pracy zawieram pod koniec recenzji.

Kolejne części pracy dotyczą badań własnych mgr Wałachowskiej. Autorka zapowiada opis tychże badań formułując na str. 46 cele i pytania badawcze. Aby na nie odpowiedzieć przeprowadza dwie fazy badań, na które składają się trzy kolejne badania.

Pierwsza faza tychże badań to sprawdzenie czynnikowej struktury polskiej wersji skali Kwestionariusz Autentycznego Przywództwa w oparciu o badanie trafności i stabilności

kwestionariusza a potem w oparciu o kolejne badanie sprawdzające strukturę czynnikową. Wyniki zawiera rozdział 2.

Drugi etap polegał na przeprowadzeniu badania, które miało odpowiedzieć na ogólne pytanie badawcze: jaki jest związek między przywództwem autentycznym, inicjatywą jednostki, zaangażowaniem w pracę i zachowaniem innowacyjnym pracowników? Wyniki zawiera rozdział 3.

W efekcie analizy struktury czynnikowej polskiej wersji Kwestionariusza Autentycznego Przywództwa Autorka stwierdza, że kwestionariusz ten opiera się na czterech czynnikach najlepiej dopasowanych i wysoko ze sobą korelujących i proponuje 13-itemową polską wersję. Uważam, że Autorka wykazała należyte starania i wiedzę dotyczące konstrukcji i sprawdzania wartości metod, wykazała trafność i rzetelność metody i wykazała się dobrym przygotowaniem statystycznym.

W rozdziale 3 mgr Wałachowska opisała swoje działania badawcze ukierunkowane na uzyskanie odpowiedzi na pytanie o związek między autentycznym przywództwem i zachowaniami innowacyjnymi pracowników. Badanie zostało przeprowadzone w trzech krajach: Holandii, Hiszpanii i Polsce a uzyskane dane poddano analizie wielopoziomej. Na jednym poziomie analizowano wyniki pracowników, na drugim firmy.

Autorka przeanalizowała wielopoziomą zależność między spostrzeganym autentycznym przywództwem i zachowaniami innowacyjnymi pracowników z uwzględnieniem mediacyjnej roli ich inicjatywy osobistej i zaangażowania. W pracy sprawdzono tę zależność na dwóch poziomach i potwierdzono hipotezy, że przywództwo autentyczne jest pozytywnie powiązane z zachowaniem innowacyjnym pracowników jak również z inicjatywą osobistą i zaangażowaniem. Osiągnięciem tej pracy jest też przeanalizowanie potencjalnych różnic kulturowych i okazało się, że pracownicy hiszpańscy wykazali najniższy poziom zachowań innowacyjnych w porównaniu z holenderskimi i polskimi. Oceniając część empiryczną pragnę podkreślić jej atuty, to znaczy metodologiczną poprawność przeprowadzonych analiz, a szczególnie zastosowane podejście wielopoziomowe, które jak podkreśla Autorka w odniesieniu do poruszanej problematyki dotąd nie było stosowane. Podkreśla też, że w organizacji nie wystarcza samo generowanie nowych pomysłów, bo żeby przyniosły korzyść należy je wcielić w życie, a to jest możliwe dzięki akceptacji i wsparciu innych członków organizacji. Dlatego tak ważne jest badanie wielopoziomowe w organizacjach gdyż ukazuje zanurzenie i zależność jednostek w kontekście organizacyjnym. Ponadto zasługą Autorki jest przeprowadzenie badań w trzech

krajach i porównanie ich co przyniosło dyskusje na tematy roli kolektywizmu w Hiszpanii, który mógł wpłynąć na wyniki badań.

W rozdziale 4 Autorka podejmuje dyskusję podjętego przedsięwzięcia badawczego i podsumowuje wyniki i możliwość spostrzegania ich w szerszej perspektywie innych badań podejmowanych w odniesieniu do kierowania i przedsiębiorczości. W dyskusji stwierdza, że Jej praca przyniosła potwierdzenie trafności autentycznego przywództwa i jego powiązanie z satysfakcją z pracy i oddaniem pracy (commitment). Potwierdzono też istnienie czterech czynników modelu AL (samoświadomość, otwartość relacyjna, zinternalizowana perspektywa moralna i zrównoważone przetwarzanie informacji). Autentyczne przywództwo testowano na dwóch poziomach poprzez indywidualną percepcję AL pracowników oraz zagregowany wynik autentyczności przywódcy. Autorka jest świadoma ograniczeń swoich badań i pisze o brakach danych samoopisowych, założeniu homogeniczności badanej grupy i znaczeniu kontekstu. Uważam, że dyskusja wyników jest przeprowadzona kompetentnie i dojrzałe i Autorka wykazuje umiejętności analizy i wyciągania wniosków

Ukazując dobre rzemiosło i znajomość warsztatu naukowego Autorka spowodowała, że odczuwam jednak pewien niedosyt i mimo, że wskazała na ograniczenia własnej pracy pominęła w moim przekonaniu kilka ważnych kwestii:

1. Brakuje mi refleksji nad procesem innowacyjnym jako procesem pokonywania trudności, oporów, niedogodności i świadomości „overwhelming resistance to change”. Autorka zaprezentowała pozytywne podejście do innowacji poprzez zwiększenia zaangażowania jednak warto pamiętać, że zaangażowanie może niekoniecznie prowadzić do przyswojenia innowacji podobnie jak wykazaliśmy już dość dawno w naszych badaniach, że twórcy innowacji są równocześnie bardzo oporni jeśli chodzi o przyswajanie cudzych pomysłów.
2. Brakuje mi odniesienia się Autorki do dyskusji pojawiających się w krytycznych opracowaniach dotyczących statusu pojęcia authentic leadership. Na przykład metaanaliza (Banks i in.) wykazała różnice i podobieństwa transformational leadership i authentic leadership. AL zakłada, że autentyczny lider jest w stanie wyrazić swoje prawdziwe ja w sposób otwarty i szczerzy i że prowadzi to do pozytywnych i etycznych skutków. Dokonana metaanaliza badająca relacje między AL i TL wykazała, że AL ma przewagę nad TL tylko w odniesieniu do wybranych

wyników. Metaanaliza wykazała, że potrzeba wiele wysiłku aby lepiej odróżnić AL od przywództwa transformacyjnego.

3. Nie mam jasności jak Autorka definiuje pojęcie Lider i Menedżer. Pozytywne podejście zakłada bowiem, że lider prowadzi swoich followers - „wyznawców” posługując się własnymi atrybutami i wartościami. Co się dzieje w sytuacji gdy musi sięgnąć do środków przymusu? Czy nie jest też tak, że lider znajdując się w centralnej pozycji w mniejszym lub większym stopniu podkreśla rolę „wyznawców” jako podwładnych i zależnych?
4. Szkoda, że Autorka nie skomentowała tekstów, w których autorzy sprzeciwiają się idei autentycznego przywództwa twierdząc, że nie jest możliwe ukazywanie „prawdziwego siebie” (Ford, Harding) oraz że AL prowadzi do tego, że elity organizacyjne jeszcze bardziej są w stanie kształtować formy władzy i kontroli, chociaż lepiej ukryte.
5. Formalne uwagi: Brakuje mi metod w załączniku, które mogłabym szybko przejrzeć, żeby przypomnieć sobie czy też porównać badane itemy. Uważam, że tytuł rozdziału pierwszego powinien być związany z jego treścią.

Podsumowując uwagi krytyczne, które są bardziej głosem w dyskusji i biorąc pod uwagę osiągnięcia recenzowanej pracy skłaniam się do pozytywnej oceny i w konkluzji, uwzględniając walory pracy:

1. Kompetentną i świadczącą o znajomości literatury przedmiotu oraz umiejętności analizy, dyskusję problemu i wyciąganie samodzielnych wniosków;
2. Przeprowadzenie oryginalnych badań nie tylko w Polsce ale także w Hiszpanii i Holandii;
3. Praktyczne znaczenie wyników badań dla doskonalenia kierowania i możliwość wykorzystania sprawdzonej metody w Polsce

uważam, że rozprawę mgr Karoliny Wałachowskiej można uznać za odpowiadającą wymogom stawianym pracom doktorskim i wnoszę o dopuszczenie jej do dalszych faz przewodu doktorskiego.

B. Kozłowski

20 listopada 2017 r.
Katowice