

Warszawa, dn. 22 czerwca 2022 r.

dr hab. Ewa Dziedzic, prof. SGH
Zakład Badań
nad Gospodarką Turystyczną

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Joanny Kalejty
pt. „Style przewodzenia a skuteczność realizacji celów turystycznych organizacji
pozarządowych”

Promotor: dr hab. Elżbieta Szymańska

Promotor pomocniczy: dr Krzysztof Stepaniuk

Recenzja wykonana na podstawie Uchwały Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Białostockiej nr 1/5/22 z dn. 11 maja 2022 r.

1. Tematyka rozprawy

Recenzowana rozprawa podejmuje zagadnienie związku między stylami przewodzenia a skutecznością realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych. Obejmuje zatem trzy szerokie obszary badawcze: koncepcje przywództwa, rozwój organizacji pozarządowych oraz skuteczność działania. Wszystkie wymienione zagadnienia są ściśle związane z problematyką zarządzania i mają znaczenie nie tylko teoretyczne, ale także praktyczne. Warto podkreślić, że w przypadku organizacji pozarządowych skuteczność działania jest trudna do obiektywnej oceny, ponieważ nie ma mechanizmu, podobnego do mechanizmu rynkowego, który pozwalałby na jednoznaczna ocenę uzyskanych wyników.

Jako przedmiot badania wybrano organizacje pozarządowe działające w dziedzinie turystyki, co jest uzasadnione ze względu na fakt, że wiele organizacji tego typu wskazuje turystykę wśród obszarów swojej działalności, ponadto historycznie ukształtował się model promocji i wsparcia rozwoju turystyki, w którym wiodącą rolę odgrywają organizacje pozarządowe. Równocześnie organizacje te rzadko są przedmiotem badań, szczególnie jeśli chodzi o skuteczność zarządzania, zatem rozprawa wypełnia istotną lukę badawczą.

2. Struktura rozprawy

Rozprawa została wydana jako nierecenzowana publikacja o objętości 312 stron. Składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów oraz wniosków i rekomendacji. Uzupełnieniem zasadniczej części rozprawy są spisy literatury, tabel i wykresów oraz załączniki, które zawierają oryginalne kwestionariusze przygotowane i wykorzystane w badaniach opisanych w rozprawie.

We **wstępie** do rozprawy sformułowano zestaw pytań badawczych, celów oraz hipotezę główną i hipotezy robocze. Jako główny cel wskazano „opracowanie modelu zależności między stylem przewodzenia a skutecznością realizacji celów turystycznej organizacji pozarządowej”, natomiast jako główną hipotezę stwierdzenie, że „skuteczność realizacji celów funkcjonowania turystycznej organizacji pozarządowej jest uwarunkowana stylem przewodzenia”. Cel główny został skonkretyzowany przez wskazanie siedmiu celów szczegółowych, które w istocie opisują poszczególne elementy i sekwencję przeprowadzonych badań. Hipoteza główna została uzupełniona o dwie hipotezy szczegółowe:

H 1: Wzmacniający styl przewodzenia turystycznej organizacji pozarządowej jest dominujący z perspektywy realizacji poszczególnych kategorii celów jej funkcjonowania.

H 2: Służebny styl przewodzenia turystycznej organizacji pozarządowej jest nieefektywny z perspektywy realizacji poszczególnych kategorii celów jej funkcjonowania.

Treść wstępu uzupełnia krótki opis metod badawczych i zawartości poszczególnych rozdziałów.

O ile sformułowanie celów badawczych rozprawy nie wzbudza zastrzeżeń, to treść hipotezy głównej i hipotez szczegółowych są nie do końca spójne. Hipoteza główna implikuje stwierdzenie ogólnego związku między stylem przewodzenia a realizacją celów organizacji, natomiast hipotezy szczegółowe odnoszą się do konkretnych, tylko dwóch wybranych stylów kierowania. Można zatem odnieść wrażenie, że tylko wymienione style są przedmiotem badania w rozprawie.

W **rozdziale 1** zatytułowanym „Przywództwo i skuteczność w naukach o zarządzaniu” przedstawiono przegląd literatury dotyczącej przywództwa z perspektywy nauk o zarządzaniu. Poszczególne podrozdziały poświęcono ewolucji koncepcji przywództwa w naukach o zarządzaniu, stylom przywództwa w teorii kierowania, modelom przywództwa w świetle literatury, zarządzaniu i metodom określania skuteczności zarządzania organizacją pozarządową. Rozdział jest obszerny (80 s.) i wielowątkowy, przy czym podział i zakres

przedstawionych treści jest mało przejrzysty. Dotyczy to rozróżnienia między stylami przywództwa i modelami przywództwa oraz klarownego przedstawienia ewolucji koncepcji przywództwa i związanych z tym teorii. Stosunkowo dużo miejsca poświęcono także wskazaniu różnic między pojęciami „kierownika”, „menedżera” i przywódcy”, co niewiele wnosi do zasadniczego nurtu badań zawartych w rozprawie. W rozdziale pojawiły się również wątki związane z zarządzaniem w organizacjach pozarządowych i jego skutecznością, chociaż charakterystyka tych organizacji przedstawiona jest w następnym rozdziale.

Rozdział 2 został poświęcony zagadnieniom funkcjonowania organizacji pozarządowych. Wyodrębniono w nim podrozdziały dotyczące problemów definiowania i klasyfikowania organizacji pozarządowych, rysu historycznego rozwoju sektora pozarządowego na świecie i w Polsce, problematyce zarządzania NGO w świetle literatury przedmiotu oraz roli organizacji pozarządowych w gospodarce, chociaż w tym ostatnim podrozdziale skoncentrowano się na analizie ilościowej rozwoju tych organizacji w Polsce, bez próby oceny ich wkładu w gospodarkę. Podobnie, jak poprzedni, również ten rozdział jest obszerny (58 s.), a zakres poruszanych zagadnień i podział treści między poszczególne podrozdziały oraz między I i II rozdziałem jest niekonsekwentny. W rozdziale przedstawiono m.in. problematykę zarządzania organizacjami pozarządowymi, podczas gdy dyskusja poświęcona temu zagadnieniu znalazła się w rozdziale I. Treść rozdziału koncentruje się na przedstawieniu uwarunkowań rozwoju i badań nad organizacjami pozarządowymi w Polsce. Pomimo wykorzystania znacznej liczby źródeł zwraca uwagę ograniczone odwoływanie się do klasyfikacji i opracowań publikowanych przez GUS, w tym koncepcji i pomiaru profesjonalizacji zarządzania w organizacjach pozarządowych.

Rozdział 3 otwiera empiryczną część rozprawy i dotyczy metodyki badań. Pierwszy podrozdział zawiera opis metodologicznych podstaw badań własnych i został opracowany w oparciu o literaturę przedmiotu. W drugim podrozdziale scharakteryzowano proces badawczy nawiązując bezpośrednio do poszczególnych etapów przeprowadzonych badań i ich powiązania z realizacją celów badawczych rozprawy. Trzeci podrozdział charakteryzuje badaną populację i próbę badawczą.

W **rozdziale 4** przedstawiono wyniki badań ankietowych. Otwiera go podrozdział zawierający wyniki analizy porównawczej dokumentów statutowych turystycznych organizacji pozarządowych. Celem tej analizy było określenie misji i celów statutowych turystycznych organizacji pozarządowych. Kolejne dwa podrozdziały zawierają wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród liderów i członków analizowanych organizacji. Przedmiotem tych

badan było określenie roli przywódcy i stylu przewodzenia turystycznej organizacji pozarządowej w powiązaniu ze skutecznością realizacji celów zidentyfikowanych w wyniku analizy dokumentów.

Rozdział 5 zawiera opis wyników badania dobrych praktyk będących studiami przypadków skutecznego przywództwa w turystycznych organizacji pozarządowych. Jako przedmiot analizy wybrano regionalne organizacje turystyczne. Otwiera go podrozdział, w którym przedstawiono analizę planów i realizacji celów statutowych tych organizacji i na podstawie oceny ich skuteczności wybrano podmioty do dalszego badania. Pozostałe podrozdziały zawierają wyniki badania w odniesieniu do każdego z trzech wybranych podmiotów.

Rozdział 6 przedstawia autorski model przewodzenia w turystycznej organizacji pozarządowej z punktu widzenia skuteczności realizacji celów statutowych. Przedstawiony model jest efektem badań opisanych w rozdziale 4 i nawiązuje do wzorca zaczerpniętego z literatury przedmiotu. Rozdział jest bardzo krótki (6 s.), chociaż składa się z dwóch podrozdziałów. Niestety nie zawiera odniesień do wyników innych badań dotyczących stylów przywództwa w organizacjach pozarządowych lub podmiotach gospodarki turystycznej. W opisie nie odniesiono się również do różnic dotyczących istotnych cech przywódców w opinii ich samych i w opinii członków organizacji, co ujawniły wyniki badania ankietowego.

Uzupełnieniem treści rozprawy są **wnioski i rekomendacje**. Znaczna część tego fragmentu rozprawy poświęcona jest syntetycznemu podsumowaniu zakresu i wyników przeprowadzonych badań. W dalszej części przedstawiono rekomendacje sformułowane na ich podstawie oraz wskazano ograniczenia i kierunki przyszłych badań. Zawiera również odniesienie to też rozprawy, wskazując że zostały one potwierdzone przez wyniki badania. W przypadku drugiej tezy pomocniczej jest to kontrowersyjne stwierdzenie, ponieważ służebny styl zarządzania nie został uwzględniony w badaniach.

Podsumowując tę część recenzji chciałabym stwierdzić, że chociaż ogólna struktura pracy jest logiczna, to podział treści między poszczególne rozdziały i podrozdziały jest mało przejrzysty. Dotyczy to zwłaszcza dwóch pierwszych rozdziałów, w których niektóre wątki zostały przedstawione bardzo obszernie, co doprowadziło do dużych dysproporcji między objętością poszczególnych rozdziałów rozprawy.

3. Metodyka badań

W recenzowanej rozprawie wykorzystano kilka metod badawczych: *desk research* czyli analizę materiałów wtórnych, metodę ankietową i wywiad standaryzowany, studium przypadku, analizę porównawczą i krytyczną.

Jeśli chodzi o analizę literatury i źródeł wtórnych, to uwagę zwraca duża liczba i różnorodność wykorzystanych publikacji oraz źródeł informacji. Zamieszczony w rozprawie spis literatury obejmuje 356 pozycji, a spis materiałów źródłowych, w tym internetowych 222 pozycje. Są wśród nich publikacje dotyczące zarządzania strategicznego, organizacji pozarządowych, turystyki oraz przywództwa, zarówno w języku polskim, jak i angielskim. Warto podkreślić aktualność cytowanych pozycji. Zawarty w rozprawie przegląd literatury jest wszechstronny i zgodnie z założeniami krytycznej analizy zawiera zestawienia i porównania różnych koncepcji dotyczących analizowanych koncepcji i zjawisk.

Analizę treści materiałów zastanych, w tym przypadku statutów badanych organizacji wykorzystano jako wstępną fazę przygotowania badania ankietowego i studiów przypadku. Technikę ankiety i częściowo wywiadu wykorzystano do zebrania informacji o relacji między stylami zarządzania a realizacją celów statutowych badanych organizacji. Badanie przeprowadzono wśród liderów i członków organizacji wybranych turystycznych organizacji pozarządowych. W kwestionariuszach (zamieszczono je w załącznikach) uwzględniono trzy koncepcje stylów przywództwa zaczerpnięte z literatury przedmiotu (Levina, Hersey'a i Blancharda oraz Golemana) oraz zestaw celów statutowych zidentyfikowanych przez Doktorantkę na etapie *desk research*. Jako kryterium oceny skuteczności działania przyjęto stopień realizacji celów statutowych, co jest często stosowanym rozwiązaniem, ale nie pokazuje oddziaływania organizacji na otoczenie.

Koncepcja badania jest ciekawa i bezpośrednio nawiązuje do podstawowego celu rozprawy, wzbudza jednak pewne wątpliwości. Dotyczą one celowości uwzględnienia trzech koncepcji stylów przywództwa (powiązanych z różnymi teoriami: behawioralną i sytuacyjną, a w przypadku Golemana uwzględniającą także inteligencję emocjonalną). W analizie wyników często przywoływana jest koncepcja K. Levina, najstarsza spośród wymienionych i chyba nadmiernie upraszczająca zagadnienie stylów przywództwa, bez uwzględnienia zadań, które realizuje lider. Kolejna uwaga dotyczy kryteriów identyfikacji badanej populacji, które nie zostały klarownie przedstawione. Nie wskazano również wyraźnie, czy wykorzystana w badaniu próba to tzw. próba dogodna, czy losowa.

Kolejną metodą badawczą wykorzystaną w rozprawie jest analiza przypadków. Do badania wybrano trzy regionalne organizacje turystyczne, przy czym główny nacisk położono na wywiady pogłębione z liderami oraz analizę materiałów zastanych. W tym przypadku kryteria wyboru konkretnych organizacji jako przykładu dobrych praktyk zostały przedstawione klarownie i uzasadniają dokonany wybór. W toku badania został zebrany bogaty materiał faktograficzny pokazujący cele poszczególnych organizacji i działania liderów w odniesieniu do ich realizacji.

Analiza zebranych danych została przeprowadzona w formie opisowej. Podsumowanie wyników ankiet przedstawiono w formie wykresów słupkowych i tabel, przy czym powiązanie stylów przywództwa i skuteczności realizacji celów ma również charakter opisowy, nie zastosowano metod wnioskowania statystycznego. Osobno zaprezentowano wyniki ankiet przeprowadzonych wśród liderów i wśród członków organizacji oraz w odniesieniu do poszczególnych koncepcji stylów przywództwa. Zestawienie odpowiedzi obu grup respondentów przedstawiono w formie zestawień tabelarycznych, w tym wykorzystujących techniki zbliżone do map ciepła. Próbą syntezy stanowisk obu grup respondentów jest autorski model przywództwa w turystycznej organizacji pozarządowej. W odniesieniu do analizy przypadków także zastosowano metodę opisową, wykorzystując narrację i zestawienia tabelaryczne.

Od strony formalnej rozprawa jest zasadniczo poprawna, chociaż jej jakość podniosłaby korekta językowa. Za często pojawiają się nieprecyzyjne zwroty w rodzaju „wzrost organizacji” lub błędy stylistyczne. W pierwszych dwóch rozdziałach stosowane są odwołania do tabel lub rycin w rodzaju „powyższy” lub „poniższy”, co utrudnia jednoznaczne powiązanie danego fragmentu rozprawy z konkretnym obiektem.

Mimo przedstawionych zastrzeżeń uważam, że rozprawa została przygotowana starannie, z dużym nakładem pracy i zastosowaniem adekwatnych metod badawczych. Wybór jakościowych metod badania jest uzasadniony ze względu na eksploracyjny charakter rozprawy.

4. Ogólna opinia o rozprawie

Oceniając rozprawę należy podkreślić oryginalność i pionierski charakter, a także znaczenie praktyczne poruszanych zagadnień. Podstawą wyboru tematyki badań była identyfikacja luki

badawczej dotyczącej skuteczności działania organizacji pozarządowych, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji w Polsce i konkretnie w odniesieniu do organizacji turystycznych. Pomimo pewnych, opisanych wyżej niekonsekwencji dotyczących zdefiniowania badanej populacji wybór organizacji, które faktycznie zostały objęte badaniem uważam za trafny, ponieważ były to kategorie turystycznych organizacji pozarządowych mające największy wpływ na rozwój turystyki. Problem skuteczności działania wspomnianych organizacji został zbadany pod kątem hipotezy o wpływie stylu przywództwa na realizację celów statutowych. Jest to interesująca, a równocześnie trudna do udowodnienia teza, ponieważ sama koncepcja stylów przywództwa i ich pomiaru jest kontrowersyjna. W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka podejść do definiowania tych stylów i w przypadku każdego z nich wskazywane są różne zastrzeżenia. W tym kontekście wybór wykorzystanych metod badawczych oceniam jako uzasadniony, a sposób przeprowadzenia badań za poprawny. Na szczególne podkreślenie zasługuje staranność w zakresie przygotowania instrumentów badawczych oraz dokumentacji związanej z badaniami. Za cenny wkład dysertacji uważam opracowanie koncepcji badania ankietowego, a szczególnie wypracowane na potrzeby badań mierniki oceny skuteczności realizacji celów statutowych turystycznych organizacji pozarządowych. Słabszą stroną rozprawy jest dyskusja dotycząca uzyskanych wyników. Przede wszystkim nie wykorzystano okazji do wskazania, która koncepcja stylów przywództwa umożliwia bardziej precyzyjne określenie, jaki styl jest najbardziej odpowiedni w przypadku realizacji danego celu. Ponadto analiza wyników badania ankietowego nie eksponuje w przejrzysty sposób relacji między stylami przywództwa i stopniem realizacji tych celów, które zostały zidentyfikowane jako najważniejsze.

Treść rozprawy i wyniki badań mają walory praktyczne. Dotyczy to dokonanej w trakcie badań diagnozy transparentności działań i stopnia wdrażania zasad zarządzania strategicznego w analizowanej grupie turystycznych organizacji pozarządowych w Polsce. Praktyczne znaczenie mają także rekomendacje, które zostały przedstawione w końcowej części rozprawy i które zostały przygotowane na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Słabiej oceniam zaprezentowany w rozprawie autorski model stylu przywództwa w turystycznej organizacji pozarządowej. Jest to raczej ogólna wskazówka niż model, który wiązałby skuteczność realizacji celów ze stylami przywództwa. Wydaje się, że w tym przypadku ciekawsze rezultaty dałoby wykorzystanie wyników badania ankietowego w odniesieniu do koncepcji stylów według D. Golemana, czy próba syntezy w odniesieniu do wszystkich trzech analizowanych koncepcji stylów przywództwa. Ponadto część dyskusyjna

rozprawy mogłaby być bardziej rozbudowana, warto byłoby skonfrontować uzyskane wyniki przeprowadzonych badań z wynikami podobnych badań polskich lub zagranicznych w odniesieniu do organizacji pozarządowych, turystycznych lub o zbliżonym profilu działania. W rozprawie skoncentrowano się na opiniach przywódców i członków, natomiast interesujące byłoby powiązanie stylów przywództwa i ich wpływu na skuteczność organizacji ze współdziałaniem liderów z interesariuszami zewnętrznymi. Wymieniony wątek pojawił się w analizie przypadków, ale nie został wyeksponowany.

Podsumowując stwierdzam, że pomimo krytycznych uwag recenzowana rozprawa jest przykładem wartościowej pracy badawczej. Uwagi przedstawione w tej części recenzji pokazują, jak szeroka jest analizowana tematyka i jak ważne jest kontynuowanie badań w tym zakresie.

5. Wniosek

Recenzowana dysertacja jest dowodem kompetencji mgr J. Kalejty w odniesieniu do pracy naukowej. Doktorantka wykazała się erudycją w zakresie analizowanej, złożonej problematyki oraz umiejętnością zaprojektowania i przeprowadzenia badań umożliwiających realizację zakładanych celów badawczych. W mojej ocenie przedstawiona rozprawa spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim przez ustawę o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dn. 14 marca 2003 r. W związku z tym wnoszę o dopuszczenie dysertacji mgr. Joanny Kalejty do publicznej obrony.

E. DZIEDZIC