

Kraków 2019-08-17

Dr hab. Magdalena Mikołajczyk, prof. UP  
Instytut Politologii,  
Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Joanny Jękot-Łażniak  
pt. *Badanie kompetencji przywódczych w organizacjach pozarządowych*  
napisanej pod kierunkiem prof. dr. hab. Andrzeja Czajowskiego  
w Instytucie Politologii, Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet Wrocławski

Praca doktorska mgr Joanny Jękot-Łażniak sytuuje się wyraźnie w polu badawczym nauk społecznych i, jak słusznie autorka zauważa we wstępie, na styku kilku dyscyplin, w tym bezsprzecznie politologii, ale także nauk o zarządzaniu i psychologii społecznej. Znacząco także zainteresowania interdyscyplinarne dotyczące ekonomii społecznej i, przynajmniej w tych kontekstach, gdy przedmiot badań dotyczy więzi społecznych, stosunków społecznych czy kapitału społecznego, socjologii. Temat rozprawy sformułowany został interesująco, z sugestią, że nie same kompetencje są istotą podejmowanej problematyki lecz ich badanie. W tym znaczeniu można niejako dopisać autorce orientację na metodologię badań oraz zainteresowanie narzędziami badawczymi, ich konstrukcją i możliwością diagnozowania dzięki ich zastosowaniu. Bez względu na to jaki rodzaj motywacji przyświecał autorce (warta podkreślenia ciekawość badawcza, próby łączenia podejść właściwych kilku dyscyplinom, wykorzystanie a wcześniej usystematyzowanie licznych pojęć, twierdzeń, klasyfikacji i typologii, niekiedy przy różnych nazwach uwzględniających tożsame lub podobne zmienne, skonstruowanie modelu i aplikowanie narzędzia badawczego w środowisku organizacji pozarządowych, wykorzystanie narzędzia do ewaluacji lub nawet predykcji) trudno nie skonstatować, że ten przedmiot badań i taki rodzaj podejścia badawczego wyrasta z obserwowalnej we współczesnym świecie tendencji do standaryzacji, parametryzacji, ewaluacji lub walidacji - jak widać nawet szereg terminów pokazuje przenoszenie teorii i praktyk właściwych dla złożonych organizacji (jak korporacja) do innych zupełnie typów

organizacji społecznej. Dodajmy także takich organizacji, których funkcje, jak w przypadku podmiotów stanowiących tu o środowisku badań, nie są pochodną orientacji na zysk. Trudno jednak młodego naukowca obarczać odpowiedzialnością za rosnącą złożoność struktur i funkcji (Herbert Spencer miał rację), dyfuzję wzorów w różnych subsystemach systemu społecznego czy konwergencję zasad regulujących działania w trzech sektorach działalności społeczno-gospodarczej (o reformowaniu różnych instytucji nie wspominając). Raczej już w tym miejscu należy pochwalić za ambicję tworzenia nowej jakości, za przekraczanie granic nieznanymi wielu twórcom i takie konstruowanie procesu badawczego, by jego wynik mógł być społecznie użyteczny, miał walory wdrożeniowe.

### **Przedmiot pracy, problematyka badawcza, hipotezy**

Przedmiotem pracy - precyzyjnie to zostało dookreślone - są kompetencje i badania kompetencji przywódców organizacji trzeciego sektora. Autorka, świadoma komplikacji jakie wynikają już z próby operacjonalizacji centralnych dla pracy kategorii pojęciowych - precyzuje, że jest nim też możliwość zastosowania w badaniu kompetencji skonstruowanego przez nią narzędzia nazwanego Lider 360°, zawierającego szereg zmiennych, umożliwiającego pozycjonowanie lub pomiar wiedzy, umiejętności i postaw przywódców poprzez korelowanie ich samooceny z ocenami formułowanymi przez najbliższych współpracowników, pracowników organizacji i wspierających działania wolontariuszy. Badanie możliwości zbadania kompetencji jest też swoistego rodzaju *case study* bowiem autorka sprawdza użyteczność diagnostyczną narzędzia w miejscach dostępnych dla niej z technicznego punktu widzenia a więc w gronie liderów organizacji pozarządowych prowadzących działalność na terenie Leszna lub powiatów usytuowanych w subregionie. Nie zyskujemy odpowiedzi czy konstruowane narzędzie jest potencjalnie do zastosowania w innych segmentach tego sektora (partiach politycznych, związkach zawodowych, organizacjach kościelnych).

Wprawdzie ani we wstępie, ani w części metodologicznej nie sformułowano pytania centralnego dla badań, konstytuującego problematykę badawczą, można je abstrahować z konstrukcji pracy i wielu refleksji zawartych w narracji. Są to moim zdaniem kwestie możliwości a/ zastosowania pewnego algorytmu działań poznawczych i narzędzi pomiaru stosowanych w badaniach innego typu (np. zawodowych kwalifikacji i ich dostosowania do wymogów rynku pracy czy struktury grupy, których prototypami są m.in. Assessment Center czy SYMLOG) do badania kompetencji przywódczych jednostek, b/ konstrukcji idealnego



typy przywództwa (takiego przywódcy w organizacji, którego realne istnienie byłoby równie prawdopodobne jak antycznych herosów czy popkulturowych superbohaterów, c/ implementacji skonstruowanego na podstawie idealnego typu przywództwa narzędzia pomiaru kompetencji przywódców organizacji pozarządowych. Jest to faktycznie ambitny plan procesu badawczego, byłoby jeszcze lepiej, gdyby rozwinięto wnioski pozwalające weryfikować milcząco przyjętą hipotezę, o zasadności konstrukcji i stosowania tego typu procedur, ich użyteczności w tym właśnie środowisku. Można zrozumieć, że zatrzymując się w tym miejscu autorka nie chciała nadinterpretować uzyskanych wyników badań, uznała, że ich ekstrapolowanie jest nieuprawnione a w każdym razie jej punkt widzenia może nie być gwarantem zobiektywizowanej oceny.

Warto jednak zaznaczyć, że autorka w dużej mierze realizuje zamierzenia. Skądinąd bardzo odpowiedzialnie kreuje program badawczy - wie co jest w stanie zrobić a co sytuuje się poza zasięgiem jej możliwości. Dokonuje też niezwykle intensywnej pracy związanej z przygotowaniem kwerendy, selekcją materiału, konceptualizacją pojęć, wywołaniem i opracowaniem źródeł. Sama konstrukcja testu obejmującego 300! kategorii wymagała z pewnością dużego przygotowania i intelektualnej pracy. Jej ambicje obejmują, czego powyższe jest dowodem, poszukiwania odpowiedzi na szereg pytań cząstkowych. Zdaje sobie sprawę, że większość odpowiedzi jest do pozyskania poprzez analizę materiałów zastanych, literatury przedmiotu i dokumentów. Większość pytań dotyczy ról, kompetencji związanych z tymi rolami, możliwości ich badania. Można tylko leciutko kwestionować sformułowania typu "kompetencje przywódcze na najwyższym lub najniższym poziomie" bo rzecz wymagałaby relatywizacji nawet w samym sposobie ujęcia tego zagadnienia oraz pytanie o to czy można przenieść metody z nauk o zarządzaniu do nauk społecznych (strona 10).

### **Źródłowe podstawy rozprawy i wykorzystane metody badawcze**

Bibliografia i treści pracy są dobitnym przykładem rzetelności autorki. Do każdego z zadań, wyznaczonych koncepcją pracy, przystępuje próbując rozpoznać wcześniejsze ustalenia, przedstawić rzecz z wielu punktów widzenia. Swobodnie porusza się w obrębie zagadnień teoretycznych i w bardzo dociekliwy sposób systematyzuje twierdzenia dotyczące organizacji pozarządowych, przywództwa, kompetencji (ich rodzaju i możliwości pomiaru). Sposób uporządkowania faktycznie dużej bazy pojęć, prezentacja ich definicji (nominalnych, sprawozdawczych, projektujących), uwzględnienie wielu kryteriów rewaloryzujących pojęcia i propozycje ich klasyfikacji (związanych z szkołami, tradycjami, okresem badań, autorskimi

ujęciami itp.) pokazuje jak bardzo przedmiot badań determinuje badania. Nie jest to bynajmniej zarzut. To raczej dowód uznania dla systematyczności, wnikliwości i swoistego rodzaju algorytmicznego myślenia.

Pierwsze rozdziały pracy są przykładem wielce rozbudowanych wykładów, ale też dowodzą umiejętności gromadzenia wiedzy stanowiącej punkt wyjścia dla własnego projektu badawczego. Można także zwrócić uwagę na to, że nie ma - mimo obszernych omówień - treści niepotrzebnych, dygresji, może poza jednym przypadkiem - wątku dotyczącego ekonomii społecznej z pierwszego rozdziału, nie kontynuowanego w dalszej części pracy i właściwie nie wiadomo z jak pomyślanymi funkcjami (po co?). Nie jest to także bezrefleksyjne relacjonowanie stanu źródeł, literatury polskiej i oczywiście anglojęzycznej. Autorka ma zmysł krytyczny i nie waha się wyrazić wątpliwości (gdy np. pisze, że nie wiadomo dlaczego Andrzej Piasecki wiąże przywództwo polityczne z stosowaniem przymusu, s. 62, czy kontestuje kompetencje menadżerów samorządowych Ryszarda Walkowiaka, s. 112). W doborze literatury i jej przedstawianiu widać pewną "nadreprezentację szkoły wrocławskiej", co można skonstatować z aprobatą dla skuteczności przedmiotowego kształcenia w tym ośrodku i zauważalnych relacji mistrz - uczeń.

Gdyby zaś próbować znaleźć przysłowiową dziurę w całym, czyli znaleźć jakieś uchybienia lub zaniechania to niewątpliwie warto było rozgraniczać wątki normatywne od ustaleń empirycznych, nieco szerzej popatrzeć na rodzaje organizacji pozarządowych (gdy mówimy o partiach politycznych kwestie kompetencji nie muszą być tożsame z tym co jest funkcjonalne w organizacjach pomocowych, inne mogą być potrzebne kompetencje liderów z branży kultura i sztuka, nawiasem mówiąc inne od wszystkich innych). Podpowiadając - gdyby kiedyś rozważano publikację rozprawy - można zaglądnąć jeszcze do źródeł o charakterze pierwotnym, jeśli takie istnieją, biograficznych oraz wspomnieniowych, z innej jeszcze strony pokazującej przywództwo w organizacjach pozarządowych. Uzupełniłabym literaturę o publikacje stanowiące, podobnie jak w tym przypadku, pochodną badań empirycznych, np. Agnieszki Hess i nieco poszerzyła krąg zainteresowania np. dociekając różnic pomiędzy organizacjami działającymi na różnych polach, specjalizujących się przykładowo w pomocy społecznej, edukacji i kulturze oraz innych jeszcze dziedzinach. Niekoniecznie chodzi to o *ABC projektariatu* Kuby Szredera, ale wydaje się pomocne w uchwyceniu tej odmienności byłyby książki Fundacji Bęc Zmiana. Ich lektura może dostarczyć innych inspiracji niż podręczniki zarządzania (choć i te mogły znanych francuskich socjologów nakłonić do formułowania tez o duchu kapitalizmu).



W precyzyjny sposób zostały przedstawione założenia determinujące wybór metod badawczych oraz ograniczenia, z jakimi autorka miała do czynienia. Znajdujemy w pracy także pewną deklarację własnej postawy (nieangażowania się w przedmiotowe kwestie, mimo doświadczeń zebranych w działalności związanej z trzecim sektorem). Poza wykorzystaniem metody samodzielnie opracowanej trudno jednak nie przyznać, że jeśli nie sam proces badawczy to przynajmniej jego inspiracje wiążą się z jeśli nie z obserwacją uczestniczącą to *action researches*, badaniami w działaniu czy diagnozą partycypacyjną. Tym bardziej, że autorka przyznaje, iż nie jest łatwo uzyskać odpowiedzi w tak złożonym teście i wśród tak zróżnicowanych respondentów (choćby przez stopień przywiązania do organizacji).

W rozdziale zawierającym ustalenia metodologiczne znajdujemy, poza prezentacją własnego projektu, opis metod stosowanych w badaniach kompetencji, zróżnicowanych ze względu na stopień zaangażowania badanych metaforycznie nazwanych odstępami kątomierza. Są tam przedstawione uzasadnienia takiej a nie innej konstrukcji próby oraz opisany schemat postępowania badawczego. Do tych elementów trudno mieć zastrzeżenia aczkolwiek zauważalny jest brak opisu scenariusza wywiadu, okoliczności prowadzenia wywiadów oraz kryteriów decydujących o wyborze wywiadu lub ankiety. Pojawia się też pewna wątpliwość - we wstępie znajdujemy informację, że prowadzono wywiady pogłębione, częściowo ustrukturyzowane, w opisie znajdujemy odniesienia do ankiet i wywiadów. Rzecz znajduje wytłumaczenie oczywiście w deklarowanej i prowadzonej analizie wieloźródłowej, wytłumaczona została w rozdziale czwartym, nic jednak nie stało na przeszkodzie, żeby wszystkie wykorzystane narzędzia (kwestionariusze i scenariusze) zostały wymienione we wstępie i znalazły się w aneksie lub żeby dodać graficzne przedstawienie zarówno rodzajów respondentów, jak i metod zastosowanych wobec tych różnych kategorii osób związanych z organizacją.

Zasadne są oczywiście kryteria doboru organizacji i dziesięć podmiotów wybranych, dzięki ich zastosowaniu. Pozwoliło to faktycznie wyłonić organizacje o różnym zasięgu, profilu, aktywności itp., co wykazuje prowadzona przez autorkę komparatystyka. Żmudne było z pewnością opracowanie samego narzędzia badania kompetencji, ustalanie wagi i nazwy poszczególnych deskryptorów oznaczających kompetencje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw potrzebnych liderom.

Warstwa analityczna jeśli nie jest perfekcyjna to do perfekcji zmierza, trochę więcej interpretacji, dekodowania znaczeń wygłaszanych przez rozmówców opinii, choćby w kontekście tego co wcześniej zostało powiedziane (np. o finansowych realiach działania organizacji, trudnościach z rekrutacją pracowników i wolontariuszy, nieproporcjonalnym do

ilości szkoleń wyposażeniu kompetencyjnym czy trudnościach przyczyniających się do wypalenia zawodowego liderów) lub proponowanego modelu idealnego byłoby przysłowiową wisienką na torcie.

Prowadzona narracja dowodzi samoświadomości metodologicznej badaczki, w tym wiedzy o technicznych (i finansowych) okolicznościach prowadzenia badań empirycznych rzutujących na konieczność dokonywania autokorekty, dostosowania sił do zamiarów czy kolokwialnie rzecz ujmując nie porywania się z motyką na słońce. Dokonywane wybory są tu sensownie uzasadnione, przykładowo przez precyzyjne wskazanie jakie kryteria brano pod uwagę w doborze organizacji i respondentów. Można przyjąć także, że sam sposób zaprojektowania badania jest - co jest zapowiadane - pilotażem testującym skonstruowane przez autorkę narzędzie pomiaru.

### **Struktura rozprawy i sposób opracowania wyników badań**

Struktura pracy, choć rozbudowana, jest czytelna, ilustruje sposób myślenia autorki i pozwala artykułować treści odnoszące się do zagadnień teoretycznych oraz uzyskanych wyników badań. Na część pierwszą składają się trzy rozdziały. Przedmiotem każdego z nich jest pojęcie, jedno z trzech centralnych dla pracy: organizacje pozarządowe, przywództwo, kompetencje. Każdy z nich zawiera treści analityczne, jest sprawozdaniem z szerokiego (patrz wyżej) zakresu literatury naukowej. Kolejny rozdział zawiera prezentację metodologii badań własnych i metodologii stosowanej w pomiarze kompetencji (co omówiono wyżej). Trzy następne rozdziały zawierają analizę zebranego materiału empirycznego. Rozczarowuje nieco ilość wniosków i bardzo syntetyczne podsumowanie.

W zakończeniu (pisanym jak to często bywa - na szybko) znajdujemy przykładowo taki *passus* "Możemy zatem twierdzić, że przywódca osiągający sukcesy i mający grono zwolenników - jest kompetentny". Pominąwszy fakt, że nie dookreślono, czym jest/byłby sukces dla przywódcy organizacji pozarządowej, zdanie to nie jest prawdziwe, tak w odniesieniu do polityki (koniunkcja użyta w zdaniu wyklucza sam sukces i tylko zwolenników), jak i zamierzonego celu badań. Sukces odnoszą przywódcy różnych organizacji nie mający tych kompetencji, o których pisze i które bada autorka. Że przypomnę sprawę przywództwa w "Szlachetnej Paczce".

W tym miejscu sformułuję także podstawową wątpliwość tzn. nie znalazłam lub nie dostrzegłam przekonującego uzasadnienia, że metody i narzędzia badawcze (ewaluacji) stosowane w zarządzaniu organizacjami biznesowymi, w tym do oceny kompetencji osób kierujących tymi organizacjami, mogą być z równym powodzeniem adaptowane do analizy w



organizacjach o innym zupełnie charakterze. Czym zatem różnić się powinny? Pominąwszy zresztą fakt, że organizacje pozarządowe są specyficzne, ich przywództwo zdecydowanie bardziej wyrasta z pobudek prospołecznych niż biznesowych (aczkolwiek są przypadki mocno podważające tę tezę), to one same są różne (w sensie formalnym, celu działania i realnie prowadzonej działalności), zatem przed ich przywódcami stoją różne zadania, wymagające różnych kompetencji. Jakie rodzaje efektywności wiążą się z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych? Czy identycznie w przypadku Fundacji Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy i np. fundacji wspierającej działania dowolnej uczelni? Jeśli działają *non profit* to oczywiście nie zysk, ale czy faktycznie muszą być w jakimkolwiek aspekcie efektywne? Inna sprawa czy każda z rejestrowanych (nie tych wybranych w procesie badawczym) organizacji trzeciego sektora ma przywództwo, czy w każdym przypadku to przywództwo ulokowane jest wewnątrz organizacji? Inną jeszcze kwestią - absolutnie generalną - pozostaje to czy rangowanie kompetencji przywódczych w tego rodzaju organizacjach nie jest przedwstępem do konkursów na stanowisko lidera, co musi się kłócić z ideami samoorganizacji, spontaniczności i kreatywności, właściwymi dla trzeciego sektora. Osobiście uważam, że przekroczenie pewnych granic likwiduje sens społeczeństwa obywatelskiego, że to są jednak dwa odmienne sposoby organizacji społecznej, dwie różne logiki.

Biorąc pod uwagę powyższe, wydaje się, że dodatkowe rodzaje refleksji zdecydowanie wzbogaciłyby politologiczne aspekty pracy - wspomniane wyżej i syntetyczne chociażby odniesienie proponowanego sposobu kwalifikacji kompetencji do ideowego lub doktrynalnie postrzeganego porządku społecznego oraz uwzględnienie, chociażby w myśleniu o genezie NGO'ów, kategorii pojęciowej takiej jak ruchy społeczne czy polityczne.

### **Uwagi szczegółowe**

Podkreślenia wymaga fakt, że praca jest niezwykle starannie przygotowana pod względem redakcyjnym i w dobie powszechnego niechlujstwa językowego napisana rzeczowo, stylem poprawnym pod względem literackim, ale także obrazującym dojrzałość intelektualną autorki. Widać swobodę w operowaniu profesjonalnymi terminami politologicznymi oraz z metodologii nauk społecznych. Autorka nie robi zbędnych dygresji, nie traktuje cytatu jako protezy zastępującej własne myślenie. Trafnie także dobiera przykłady lub oddające stan rzeczy *bon moty*, zaczerpnięte z literatury trafne spostrzeżenia.

Oczywiście są drobnusieńkie błędy, najczęściej jest to jakaś literówka (np. s. 11 historia a nie histeria, s. 12 obecnie a nie obecna, s. 38 kierować a nie kierową itp.), czasem

brak pełnego imienia przy nazwisku (przy pierwszym wzmiankowaniu o autorze) lub brak odmiany nazwiska. Szwankuje też oznaczenie rysunków i ich umiejscowienie.

Sama koncepcja idealnego przywódcy jest ciekawym zabiegiem, jednak sformułowanie oczekiwań wobec niego jest chyba zbyt... ekstremalne. Przykładowo s. 139 - dlaczego zastosowanie parafrazy JA sprawić ma, że osoby poczują się wysłuchane i zrozumiane? , s. 141. czy w zarządzaniu ryzykiem, które koniecznie warunkuje zasady postępowania z ryzykiem faktycznie jest duży udział kompetencji i woli przywódcy? s. 142 dlaczego przywódca powinien wyłącznie postrzegać przyszłość pozytywnie? czy to dotyczy liderów organizacji ekologicznych lub zwalczających przemoc czy przeciwdziałających handlowi ludźmi i niewolnictwu? s. 144 czy to jest rzeczywiście niezbędne, żeby przywódca umiał odczytywać mowę ciała i czytać między wierszami?

W masie licznych ważnych spostrzeżeń, obfitości uwag o analitycznym charakterze są także uwagi trafne, aczkolwiek banalne, jak ta, że nie można nauczyć się przywództwa w czasie wykładu, warsztatów "czy nawet studiów". Można to oczywiście potwierdzić, jak i skonstatować, że całe szczęście, nie ma bowiem wykładowcy, który nie bolałby nad tym, jaki to przywódca opuścił mury jego uczelni.

## **Konkluzja**

Uwzględnivszy wymienione powyżej aspekty związane z metodologią i opracowaniem badań pozytywnie oceniam wkład autorki w przygotowanie rozprawy oraz realizację badawczego projektu. Legitymuje się ona wiedzą, umiejętnościami oraz postawami, właściwymi dla badaczy w dziedzinie nauk społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem dyscypliny nauki o polityce i administracji publicznej oraz subdyscypliną związaną z rozumieniem problemów współczesnego społeczeństwa obywatelskiego oraz roli pełnionej w nim przez grupy i przywódcze jednostki. Przedłożona praca jest potwierdzeniem, że autorka potrafi projektować i realizować złożone zadania badawcze.

Stwierdzam zatem, iż recenzowana dysertacja spełnia warunki stawiane rozprawom doktorskim i nic nie stoi na przeszkodzie, aby powołana Komisja oraz jednostka organizacyjna uczelni, właściwa w tej sprawie, nadała stopień doktora mgr Joannie Jękot-Łaźniak.

