

Poznań dnia 22 czerwca 2020r.

dr hab. Maciej Ławrynowicz prof. UEP  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Katedra Pracy i Polityki Społecznej

### Recenzja

**rozprawy doktorskiej mgr Kamili Jowity Pietrzak pt. "Konsekwencje różnic w strukturze płci zespołów zadaniowych – rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi" napisanej pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej-Wierzbińskiej i dr Anny Kuźmińskiej (Warszawa 2020, ss.209)**

Autorka w swoim zamyśle oraz w deklaracjach czynionych na kartach doktoratu broni naukowego podejścia do badania kwestii płci w naukach o zarządzaniu. Wspomina o gettoizacji dyskursu o płci i kwestii gender. Nie zmienia to faktu, że dostrzegamy presję społeczną zarówno na wyrównywanie szans mniejszości (w tym z pewnością kobiet) w dostępie do wykonywania zawodów, piastowania stanowisk, równość w wynagrodzeniach i dostępie do edukacji, ale też likwidowania barier kulturowo i systemowo wytworzonych w zmaskulinizowanym otoczeniu. Odczytuję te deklaracje jako próbę Autorki zastosowania podejścia badawczego wyrugowanego z myślenia o „tezie do udowodnienia” (tu dyskryminacji kobiet), a postawienie na otwartość badawczą.

Doktorantka stwierdza, celem pracy jest sprawdzenie jak nauka może odpowiedzieć na pytanie biznesu „czy przy tworzeniu zespołów zadaniowych – oprócz kwalifikacji merytorycznych i cech psychologicznych takich jak temperament czy styl pracy – należy brać pod uwagę strukturę płci zespołu zadaniowego: płć lidera i stopień feminizacji (proporcje u kobiet wśród członków zespołu)” (s.8). Cel w dalszej części dysertacji sprowadzony został do testowania wpływu struktury płci w trzech aspektach: różnic z percepcji między przełożonym a podwładnymi, poziomu otwartości komunikacyjnej zespołu, poziomu zaangażowania członków zespołu. (s10). Sformułowany w rozprawie cel główny i doprecyzowanie do trzech wymiarów uznać należy za interesujący poznawczo zaś jego realizacja pozwoliła na rozwiązanie problemu badawczego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości na poziomie doktora.

Recenzowana rozprawa jest przygotowana w sposób prawidłowy pod względem struktury, treści i propozycji podejmowanych zagadnień. Praca jest napisana na 209 stronach z czego 110 stron to część zasadnicza, ograniczona objętościowo celem respektowania wymogu promotora. Pozostała część to liczne objętościowo załączniki, wykaz cytowanej literatury (177 pozycji) oraz spis tabel i wykresów. W tym miejscu pragnę z uznaniem wyrazić się o konstrukcji samej pracy i jej formie. Jak wspomina we wstępie sama mgr Kamila Pietrzak, zastosowano przypisy dolne, co wymiennie wpłynęło na zmniejszenie objętości tekstu i jego percepcję. Bardzo spójne wykorzystanie kapitalików i wytłumaczeń pozwala na śledzenie ciągu logicznego i wywodów Autorki, a przeniesienie szczegółowych opisów i wyników do załączników pozwala na oddzielenie treści





kluczowych dla rozważań, od szczegółowych ilustrujących biegłość w wykorzystaniu narzędzi i procedur badawczych. Bez wątpienia jest to pozytyw pracy.

Praca składa się z siedmiu części z wyraźnie wydzieloną częścią literaturową i empiryczną pozostałe części są służebne względem tego układu. Części zatytułowane wprowadzenie, ograniczenia badań, podsumowanie i rekomendacje oraz część załącznikowa obszernie prezentują szczegółowe kwestie dotyczące badań empirycznych przebiegu procesu badawczego zastosowanych narzędzi oraz otrzymanych wyników, mają przemyślaną konstrukcję, a treść realizuje cel rozprawy. Przeważająca część cytowanych publikacji jest wydana w ostatnim okresie. Doktorantka opiera się na literaturze z dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości oraz psychologii, w szerokim zakresie czerpie z opracowań dotyczących zespołów zadaniowych, stylów przywództwa, obszarów różnicujących zachowania organizacyjne w zależności od płci. Bardzo widoczne są odniesienia do badań publikowanych w rozpoznawalnych światowych i polskich czasopismach. Dobór źródeł i wykorzystanie literatury przedmiotu oceniam jako właściwy i wystarczający do realizacji sformułowanych w celu rozprawy.

Opiniowana rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i jest osadzona w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości z silnym ukierunkowaniem na praktyczne aspekty budowania zespołów w kontekście struktury płci zespołu zadaniowego. Wprowadzenie do rozprawy skonstruowane jest wzorcowo, wskazuje zachodzące zmiany, kontekstualizuje badany problem, wprowadza ustalenia terminologiczne, prezentuje w sposób zwięzły strukturę pracy i wyjaśnia specyficzną strukturę na tle innych promotorów i ośrodków naukowych w Polsce.

Część druga - przegląd literatury zawiera się między stroną 12 a 65 i podzielony jest na sekcje których objętość jest istotnie różna. Autorka rozpoczyna rozważania od sekcji poświęconej zespołom zadaniowym i funkcjonalnym trafnie definiując podmiot badania. Następnie przechodzi do kluczowych wyznaczników oceny pracy zespołowej, a mianowicie klimatu w pracy zespołowej i teorii dysfunkcji pracy zespołowej Lencioniego. Uważam, że dla czytelników ważne byłoby przytoczenie dłuższego uzasadnienia dlaczego Autorka wybrała klimat pracy zespołowej nie inne równie łatwe do zoperacjonalizowania konstrukty zachowań organizacyjnych. Z punktu widzenia rozwoju naukowego uzasadnienie wyboru teorii dysfunkcji pracy zespołowej Lencioniego (skądinąd prowadząc do bardzo ciekawych wniosków) powinno mieć więcej niż przesłanki biznesowe. Zdecydowanie szerszym opracowaniem są style przywódcze znajdujące się w sekcji drugiej. Autorka zgrabnie przechodzi przez różne style i typy przywództwa, bazując na oryginalnej literaturze przedmiotu. Skoro wcześniej, już we wstępie, Doktorantka wskazywała, że obecnie płeć często jest obiektem li tylko rozważań kulturowych sekcja dotycząca przywództwa w ujęciu kulturowym, powinna być moim zdaniem bogatsza. Sekcja trzecia poświęcona jest rozważaniom na ile płeć pracownika ma znaczenie, a kolejne wymiary znaczenia owej płci rozważane są wymiarach wspólnotowości, koncentracji na statucie versus łączności, różnicach emocjonalności, różnicach w komunikacji, percepcji, szans awansu i wynagrodzeń. Ta objętościowo znacząca część przeglądu literatury charakteryzuje się wieloma źródłami literaturowymi i przytoczonymi badaniami empirycznymi. Na szczególną uwagę zasługuje to, że Autorka stara się gromadzić wyniki badań z różnych okresów, wskazując na ewolucyjne zmiany kulturowe w społeczeństwie krajów zachodnich oraz Polski. Wspomnieć należy, że większość cytowanych badań prowadzona była w krajach anglosaskich lub stworzona przez badaczy pochodzących z kręgu kulturowego białych anglosasów. Na jakość mojej oceny wpływa też, moim zdaniem, zbyt łatwe łączenie i wnioskowanie na równi ze źródeł naukowych i badań



raportowanych przez firmy konsultingowe. Część zastosowanych teorii jak przykładowo teoria spójności z rolą (s. 26) czy cztery teorie wyjaśniające rolę kobiet na rynku zawodowym i edukacyjnym (s. 36) nie znajdują zastosowania części wnioskowej i rekomendacji.<sup>1</sup>

Sekcja czwarta zatytułowana budowanie struktury płci zespołu zadaniowego jest zwieńczeniem rozważań literaturowych. Autorka łączy przemyślenia dotyczące zespołów zadaniowych i struktury płci wykorzystuje w interesujący sposób wyniki badań ilościowych i jakościowych. Wysoko oceniam omawianą tematykę preferencji płci współpracowników i przełożonego oraz homogeniczności grupy w połączeniu z przywództwem, kompetencjami czy preferowanymi wartościami. Imponujący przegląd literatury podsumowany jest w dwóch zdaniach (s.58) co jest zabiegiem ryzykownym. Co prawda w kolejnej części Autorka wyprowadza hipotezy z badań, lecz pozostawia czytelnika z pewną luką wymagającą samodzielnego myślenia. Moim zdaniem Autorka nie skorzystała z okazji na wykazanie się erudycją w krytycznej analizie literatury.

Sekcja piąta przeglądu literatury zatytułowana pytania i hipotezy badawcze jest uporządkowana formalnie i merytorycznie. Jednak moim zdaniem poprzedzona być wyraźnym i bardziej odważnym określeniem luki poznawczej. Sekcja rozpoczyna się od wyróżnienia trzech obszarów w których autorka poszukuje wpływu struktury płci zespołu zadaniowego w kolejnych subsekcjach na podstawie badań międzynarodowych i polskich, doprecyzowuje obszary otwartości komunikacyjnej poziomu zaangażowania i różnic w postrzeganiu między przełożonymi a podwładnymi. Jako czytelnik oczekiwałbym jaśniejszego uzasadnienia dlaczego te 3 obszary zostały wybrane do analizy. Wartość dodaną można było osiągnąć poprzez odniesienie się do koncepcji funkcjonujących w tytułowym obszarze ZZL, dla których kwestia stereotypów i płci jest istotna, i nie tylko w kwestii awansów (szklany sufit, czy szklana winda) czy nierówności płacowych. W polu ZZL kwestie nierówności doczekały się szerszych opracowań, choćby to na ile istniejące praktyki HR są płciowo neutralne.

Podsumowując rozważania prowadzone w części literaturowej wskazuję, że Autorka potrafi dokonywać syntez literatury, posiada wiedzę w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości zwłaszcza w odniesieniu do wybranej problematyki zespołów zadaniowych, przywództwa, kwestii płci w zarządzaniu i wpływie na zachowania organizacyjne. Pewien niedosyt odczuwam w krytycznej analizie literatury.

Trzy ogólnie sformułowane hipotezy kończące część literaturową stanowią swego rodzaju wprowadzenie do części empirycznej. Jedynie w superlatywach mogę mówić o konstrukcji i kompetencjach badawczych ujawnianych przez mgr Kamilę Pietrzak w części badawczej. Autorka określa swój problem badawczy jako zbadanie wpływu płci lidera i sfeminizowania zespołu na poziom otwartości komunikacyjnej i zaangażowania w zespole. Dodaje też metodologiczny cel poboczny zbadania własności psychometrycznych narzędzia diagnostycznego do oceny pracy zespołu DZP. W sposób klarowny opisuje zadania badawcze. Za niewątpliwy atut pracy należy uznać część empiryczną zarówno jeśli chodzi o zakres badań 3 badania ilościowe (replikowanie badania kolejnym roku) oraz eksperymentalne - samodzielnie zaprojektowane i przeprowadzone

---

<sup>1</sup> Charakteryzując część teoretyczną jako recenzent czuję niedosyt w przeglądzie teorii, np. brak nawiązania, choćby wskazania do teorii tożsamości społecznej (social identity theory oraz self-categorization theory), dotyczącej stereotypów. Chodź Autorka zakłada, że stereotypy uruchamiają automatyzmy, co jest prawdą w przypadku płci, jednak w przypadku płci konstruowanej społecznie w większej liczbie niż dwie powstaje pytanie o podobny lub inny mechanizm uruchamiania automatyzmów.



przy pomocy zespołu badawczego UW. Nawet jeśli jest tak, jak stwierdza sama Autorka, że badania nie zakończyły się istotnym statystycznie wynikiem wpływu płci lidera jak zakładano, na co wpłynęło splątanie zmiennych, to przeprowadzone badania i częściowe wyniki oceniam pozytywnie. Na aprobującą ocenę składa się również to, że Autorka poddała weryfikacji popularną w środowisku biznesowym teorię dysfunkcji pracy zespołowej. Co istotne jest to weryfikację negatywną co wnosić wartość dodaną dla praktyków zarządzania, o ile wyniki będą upowszechniane. Wysoko oceniam operacjonalizację zmiennych (wskaźniki), sprawdzanie rzetelności dla wskaźników oraz procedury statystyczne oceny kwestionariusza Lencioniego (konfirmacyjna analiza czynnikowa), doceniam rozwikłanie problemu zagnieżdżenia oraz wyeliminowania zniekształceń związanych z stylem odpowiedzi (ipstayzacja). W części interpretacji wyników choćby na stronie 93 Autorka podaje ciekawe rozwinięcie badań opisując praktykę biznesową. Szkoda, że Doktorantka czyni to bardzo rzadko. Na stronie 89 interpretując wyniki, Doktorantka odnosi się do zmiany jakie nastąpiły w badanym banku w okresie roku (zmiany w otwartości komunikacyjnej, poziomie zaangażowania) jednak nie wyjaśnia kontekstu (zmiany organizacyjne i zarządcze, a także otoczenia funkcjonowania banku). Znajdziemy je dopiero na stronie 94. Ciekawym byłaby próba rozwinięcia (mam świadomość że nie jest to główny wątek pracy) jak zamykanie placówek a przez to zwolnienia lub reorganizacja pracy wpływa na otwartość komunikacyjną oraz zaangażowanie, a jeszcze bardziej czy praktyki outplacementu są neutralne płciowo? Cześć empiryczna to również badania eksperymentalne przeprowadzone i zaprojektowane tak by zapewnić realizm sytuacyjny i psychologiczny. Doceniam projekt, przebieg i opis wyników oraz bardzo szeroką prezentację ich przebiegu w części załącznikowej. Jedyłą, uwagą jest niemożność znalezienia przeze mnie informacji w jaki sposób pracowali sędziowie kompetentni oceniający zachowania przywódcze kobiet i mężczyzn. Ciekawe poznawczo są wyniki zaprezentowane dla trzech typów przywództwa interakcji z płcią liderów formalnych i nieformalnych szczególnie w kontekście nowego pokolenia i obserwacji, w jaki sposób i przy jakich warunkach kobiety i mężczyźni wchodzą w interakcje dobierając bądź podążając za liderami.

Podsumowując części empiryczną chciałbym podkreślić raz jeszcze że jest to bardzo dobre badanie empiryczne, ale też udowadnia umiejętność radzenia sobie Autorki w sytuacji gdy, dane zbierane pod kątem użycie konkretnego narzędzia należy rekonfigurować i tworzyć nowe wskaźniki funkcjonowania zespołów pracowników. Tę umiejętność oceniam jednoznacznie pozytywnie i wysoko. Praca jest przykładem tego, że nie zawsze oczekiwania znajdują swoje odzwierciedlenie w wynikach, jednak w przypadku mgr Kamili Pietrzak mogę stwierdzić, że pomimo identyfikowanych słabości i wypunktowanych samodzielnie przez Autorkę, praca zmniejsza obszar niewiedzy a przez to spełnia wymogi pracy naukowej, szczególnie, że cel poboczny weryfikuje naukowo teorię DZP, tak popularną w środowisku biznesowym a nie poddaną do tej pory krytycznej weryfikacji. Czwarty rozdział pracy to ograniczenia i kierunki przyszłych badań zapisane na dwóch stronach w ciekawym układzie czterech zagrożeń dla nauk o zarządzaniu: małej liczby eksperymentów, słabości modeli teoretycznych, słabości pomiaru i słabości analiz. Jeśliby tak rozpatrywać przedłożoną rozprawę doktorską z pewnością wypełnia ona lukę jeśli chodzi o liczbę eksperymentów, wysoką jakość pomiaru i niewątpliwie dobre analizy. Podnoszona przez Autorkę słabość modeli teoretycznych powinna moim zdaniem być szerzej rozumiana - nie tylko jeśli chodzi o jednorodność zespołów zadaniowych, ale też o zakres i stopień teoretyzacji problemów badawczych, a także uzyskanych w wyników. Ciekawym wnioskiem jest stopień dostosowania narzędzi badawczych do badanych organizacji, co Autorka



odnosi do wyników różniących bank od innych podmiotów, w kontekście trafności wewnętrznej i zewnętrznej.

Recenzowaną pracę oceniam wysoko pragnę jednak wnieść pewne uwagi. Po pierwsze tytuł rozprawy dotyczy konsekwencji różnic w strukturze płci zespołów zadaniowych oraz rekomendacji dla zarządzania zasobami ludzkimi. Należy zauważyć, że w rozważaniach dominuje identyfikacja różnic w strukturze płci i wpływie na wybrane konsekwencje, w największym stopniu brakuje mi identyfikacji innych dysfunkcji niż pierwotnie wynikających z teorii dysfunkcji Lencioniego. Jako osoba zainteresowana obszarem zarządzania zasobami ludzkimi spodziewałbym się pogłębionych rekomendacji dla ZZL, szczególnie, że jest to znacząca część tytułu rozprawy doktorskiej. W dysertacji rekomendacje zajmują jedynie półtorej strony. W trakcie obrony rozprawy doktorskiej z przyjemnością wysłucham ich pogłębienia, gdyż jak domniemam Autorka posiadająca doświadczenie zawodowe potrafi z łatwością dodać nie tylko więcej rekomendacji na podstawie własnych badań, ale wskazać szerszy kontekst badań dla praktyki zarządzania ludźmi.

Magister Kamila Pietrzak porusza wiele interesujących wątków jak i otwiera pole do dyskusji naukowej, jej badania bez wątpienia poszerzają naszą wiedzę dotyczącą nie tylko wpływu struktury płci na zespoły zadaniowe, ale także na narzędzia diagnostyczne wykorzystywane w zarządzaniu zespołami. Oto moje pytania - zagadnienia do rozwinięcia, które są wynikiem inspiracji jej rozprawą:

1. Nauki o zarządzaniu charakteryzują się specyficznym podejściem do problematyki efektywności i rozwoju organizacji. Czy i jeśli tak w jakim stopniu struktura płci ma znaczenie w efektywności i rozwoju organizacji, w tym w funkcjonowaniu banków.
2. Jaki jest pogląd doktorantki na temat formalnego regulowania struktury płci w zespołach zadaniowych zarówno regulacji zewnętrznych i wewnętrznych z punktu widzenia nauk o zarządzaniu?
3. Odnosząc się do badań Autorki oraz jej poglądów dotyczących badania wpływu płci na zarządzanie wydaje się, że presja dyskryminacji i ochrony praw mniejszości staje się nie tylko przedmiotem zainteresowania zarządzających, ale wymagane jest wprowadzenie praktyk organizacyjnych legitymizujących w otoczeniu kwestie równościowe. Proszę o wyjaśnienie na ile badania Autorki i w jakim zakresie wchodzi w dialog z nurtem gender studies, a w jakim zakresie spodziewać się należy krytyki?
4. W analizie kowariancji testując między innymi hipotezę 2 przyjęto 3 kowarianty w tym typ korporacji. Interesuje mnie uzasadnienie prowadzenia oraz jaki to ma wpływ na interpretację wyników?

Uważam, że rozprawa doktorska magister Kamili Pietrzak opracowana została w sposób dobry. Wykazała się ona znajomością literatury przedmiotu, poprawnością metodologiczną, wyróżniającą znajomością warsztatu badawczego umiejętnością stawiania pytań badawczych, formułowania hipotez i ich weryfikacji za pomocą badań ilościowych i eksperymentalnych. Oceniam pozytywnie poziom naukowy rozprawy zarówno w sensie merytorycznym jak i metodologicznym, a przez to kwalifikacji i zdolności doktorantki do rozwiązywania postawionych oryginalnych problemów badawczych w zakresie nauk o zarządzaniu na poziomie doktora.



Mając na względzie wszelkie walory dysertacji, a wszelkie uwagi krytyczne znajdujące się w niniejszej recenzji proszę przyjąć jako służące rozwojowi samej doktorantki, a także dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości stwierdzam, że rozprawa doktorska magister Kamili Pietrzak napisana pod kierownictwem naukowym prof. Grażyny Wieczorkowskiej-Wierzbińskiej i dr Anny Kuźmińskiej w pełni odpowiada warunkom określonym w Ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U 2003 Nr 65, poz. 595 z późn. zm).

W szczególności doktorantka spełniła warunki ustawowe przez a) wykazaniem się stanem wiedzy z dyscypliny b) sformułowaniem i rozwiązaniem problemu badawczego na poziomie doktora c) wykazała się znajomością warsztatu badawczego w tym metod wykorzystywanych w podejściu ilościowym.

W związku z powyższym rekomenduję Radzie Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warszawskiego wniosek o przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr Kamili Jowity Pietrzak oraz dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Poznań 22 czerwca 2020

Marek Jaworski