

Recenzja rozprawy doktorskiej pt. *Rola narcyzmu liderów oraz form identyfikacji  
organizacyjnej kadry w kształtowaniu jakości relacji i dobrostanu w pracy*  
napisanej przez mgr Justynę Bąbę pod kierunkiem  
dr hab. prof. Uniwersytetu SWPS Aleksandry Cisłak– Wójcik

Rosnąca liczba badań z zakresu psychologii organizacji pokazuje na znaczenie osobowości liderów w kreowaniu atmosfery pracy a także związanej z nią satysfakcji pracowników oraz osiąganych przez nich rezultatów. Dotychczasowe wyniki badań wskazują, że jedną z cech, która może mieć istotny wpływ na pełnienie funkcji liderek, jest narcyzm. Jednocześnie, współczesne badania z zakresu psychologii osobowości i różnic indywidualnych pokazują, jak złożony i wielowymiarowy jest to fenomen. Uwzględnienie tego faktu jest aktualnym i ważnym zadaniem dla badaczy, którzy chcą lepiej zrozumieć narcyzm liderów i jego potencjalne konsekwencje dla zarządzanych przez nich organizacji i zespołów.

Rozprawa doktorska Pani mgr Justyny Bąby wpisuje się w potrzebę głębszego zbadania organizacyjnych korelatów narcyzmu liderów. Praca stanowi kompleksowe studium, w którym Autorka podążając za współczesnym podejściem do narcyzmu sprawdzała, w jaki sposób tendencje narcystyczne występujące w różnych formach i odmianach u osób pełniących funkcje liderek mogą wiązać się z wymiarami charakteryzującymi indywidualne i społeczne aspekty funkcjonowania pracowników w organizacji. W swoich badaniach wśród wymiarów narcyzmu liderów organizacji Autorka uwzględniła: narcyzm sprawczy, wspólnotowy, wrażliwy (podatny na zranienie) oraz narcystyczne przywiązanie do organizacji, a po stronie zmiennych organizacyjnych, których nasilenie mogły wyjaśniać poszczególne odmiany narcyzmu, mierzyła spostrzegane przez pracowników relacje w firmie oraz dobrostan w pracy. Jednocześnie badała, jak związki między narcyzmem a analizowanymi fenomenami organizacyjnymi kształtują się w dwóch różnych kontekstach określonych przez stanowisko zajmowane w hierarchii organizacji przez badanych liderów, kontrolując przy tym formę identyfikacji z firmą samych pracowników. Ze względu na szerokość podjętej tematyki, pracę można ulokować na styku psychologii osobowości, psychologii społecznej i psychologii organizacji.

Podjęty przez Autorkę problem badawczy jest w pełni zasadny i interesujący zarówno ze względów badawczych, jak i aplikacyjnych. Główną przesłanką dla przyjętych celów badania była zidentyfikowana przez Autorkę luka w badaniach nad narcyzmem kolektywnym liderów a zarazem kontrowersje teoretyczne i empiryczne odnoszące się do efektywności realizacji zadań liderskich przez osoby ujawniające tendencje narcystyczne. Atutem pracy oraz tym, co decyduje o jej innowacyjności jest uwzględnienie w jednym projekcie badawczym szerokiego zakresu charakterystyk liderów (odnoszących się głównie do ich tendencji narcystycznych), jak i zmiennych opisujących psychologiczne aspekty funkcjonowania pracowników organizacji. Jednocześnie wybór tych zmiennych został podporządkowany jasno sformułowanym kryteriom i celom badawczym.

Podstawą dla zaprezentowanego problemu badawczego i hipotez jest zwarty i kompetentnie opracowany przegląd koncepcji oraz wyników badań na temat narcyzmu indywidualnego i organizacyjnego oraz wymiarów psychologicznego funkcjonowania pracowników w organizacji. Przegląd ten pozwolił nie tylko na trafną charakterystykę zjawisk narcystycznych, ale pokazał także jak zróżnicowane mogą być ich przejawy i konsekwencje wówczas, gdy dotyczą liderów. Z jednej strony bowiem narcyzm lidera może sprzyjać rozwojowi organizacji poprzez siłę dążenia do uzyskania jej jak najlepszej pozycji i nastawienie na mobilizowanie pracowników do realizacji zadań, a z drugiej strony może przyczyniać się do pogorszenia relacji interpersonalnych poprzez koncentrację na promowaniu własnej osoby i gotowość do podejmowania działań nieetycznych, które mogą szkodzić organizacji. Odnosząc się do odpowiednich badań i koncepcji, Autorka przewiduje, jak różne odmiany narcyzmu indywidualnego – sprawczy wielkościowy, sprawczy wspólnotowy, podatny na zranienie oraz narcyzm organizacyjny, mogą przekładać się na rozmaite efekty w zakresie społecznego i indywidualnego funkcjonowania pracowników.

Centralne znaczenie dla pracy ma zjawisko narcyzmu organizacyjnego, który badany jest od niedawna jako odmiana narcyzmu kolektywnego. Dotychczasowe rezultaty pokazały na nieoczywiste konsekwencje tego zjawiska związane z możliwością destrukcyjnego wpływu na relacje społeczne w organizacji w efekcie tendencji do instrumentalnego traktowania pracowników. Jednocześnie jednak można by przewidywać, że przekonanie o szczególnej pozycji własnej organizacji i domaganie się jej uznania, charakteryzujące ten typ narcyzmu, mogłoby nasilać identyfikację z organizacją i intensyfikować więzi między jej reprezentantami. Chcąc pokazać specyfikę efektów narcyzmu organizacyjnego, Autorka uwzględniła w swoich badaniach także pomiar identyfikacji z organizacją, nazywaną również identyfikacją bezpieczną, która opiera się na związku z organizacją i przekonaniu o ważności

tego związku dla obrazu własnej osoby. Rozważania na temat efektywności leaderskiej osadzone są w nowoczesnych koncepcjach zarządzania wskazujących na znaczenie umiejętności lidera w zakresie budowania poczucia związku z firmą u pracowników, a nie jedynie umiejętności koncentrowania ich na realizacji zadań.

Wybór szczegółowych zmiennych, których poziom Autorka starała się przewidzieć, a więc różnych wymiarów percepcji relacji w zespole i wymiarów dobrostanu, został przekonująco uzasadniony w oparciu o badania nad społecznym i indywidualnym funkcjonowaniem pracowników w organizacji. Wśród zmiennych odnoszących się do percepcji relacji w organizacji Autorka wyróżniła wymiar, który charakteryzuje funkcjonowanie społeczne na poziomie ogólnym, a więc klimat relacji, ale także bardziej specyficzne wymiary związane z percepcją wsparcia społecznego oraz przejawów podważania w relacjach. Jednocześnie wszystkie te aspekty funkcjonowania społecznego zostały zbadane zarówno w odniesieniu do relacji poziomych, tj. z innymi pracownikami, jak i pionowych, tj. z kadrą menedżerską. Chcąc zbadać efekty narcyzmu liderów dla dobrostanu pracowników, Autorka mierzyła ocenę satysfakcji z pracy, jakości pracy i poziom wypalenia zawodowego w aspektach zdystansowania i wyczerpania emocjonalnego. Mimo wielości uwzględnionych zmiennych, całość zamysłu badawczego jest spójna i precyzyjnie odniesiona do kategorii zjawisk, które wyróżniane są w ramach psychologii osobowości, psychologii społecznej i psychologii organizacji.

Autorka ujęła swoje przewidywania w dwóch symetrycznych grupach hipotez odnoszących się do znaczenia mierzonych wymiarów narcyzmu indywidualnego, narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej formy identyfikacji dla percepcji relacji w firmie bądź dla dobrostanu pracowników. Wszystkie hipotezy zostały dobrze uzasadnione poprzez wskazanie ich odpowiedniej teoretycznej i empirycznej podbudowy. W przypadku liderów Autorka przewiduje negatywne związki spostrzeganej jakości relacji i dobrostanu z narcyzmem sprawczym wielkościowym, podatnym na zranienie oraz organizacyjnym a pozytywne z narcyzmem wspólnotowym. W przypadku pracowników, w odniesieniu do relacji między z jednej strony spostrzeganą jakością relacji i dobrostanem, a z drugiej strony narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną, stawia hipotezy alternatywne – w jednej opcji zakładając, że obie formy przywiązania będą łączyć się z percepcją relacji w organizacji w sposób pozytywny, a w drugiej, że pozytywnie będzie łączyć się z nimi tylko identyfikacja. Można się zastanawiać, czy ze względu na wspomniane kontrowersje dotyczące efektywności liderów wykazujących tendencje narcystyczne, nie było podstaw do sformułowania także alternatywnych hipotez odnoszących się w szczególności do narcyzmu wspólnotowego

liderów. Dla zachowania konsekwencji opisu metody i związanych z nią przewidywań warto uzasadnić także powód pozostania w przypadku pracowników jedynie przy pomiarze narcyzmu organizacyjnego i identyfikacji z organizacją.

Autorka weryfikowała przyjęte hipotezy w dwóch badaniach przeprowadzonych z udziałem liderów i pracowników organizacji. W pierwszym badaniu wzięło udział 941 osób, w tym 29 liderów zajmujących najwyższe stanowiska w różnych organizacjach oraz zatrudnieni w nich pracownicy, natomiast w drugim badaniu uczestniczyło 246 osób, w tym 24 liderów zespołów jednej organizacji oraz pracownicy kierowanych przez nich zespołów. Zbadanie w jednym projekcie liderów reprezentujących różne poziomy zarządzania jest rzadkością i stanowi niewątpliwy atut badania. Dzięki takiemu podejściu możliwe było sprawdzenie, na ile kontekst stworzony przez miejsce zajmowane przez lidera w hierarchii zarządzania warunkuje intensywność występowania w organizacji efektów związanych z tendencjami narcystycznymi jej liderów.

Zamysł badań opisany jest w sposób pełny i szczegółowy. Jednocześnie jednak w opisie procedury i charakterystyki osób badanych zaznacza się brak pewnych informacji. Niewiele wiadomo na temat wielkości i przedmiotu działalności firm, z których rekrutowali się badani liderzy i pracownicy. To ważna informacja, zwłaszcza w przypadku replikacji badań i zaistnienia ewentualnych różnic w rezultatach. Można wtedy rozważać, czy nie wynikają one ze specyfiki firmy np. jej wielkości, czy pozycji na rynku. W opisie procedury Badania 1 zaznacza się także brak informacji, czy w grupie pracowników kontrolowano stanowisko zajmowane przez uczestników badania w organizacji i zadbano o wykluczenie osób pełniących funkcje liderów zespołów. Nie jest też jasne, czy w Badaniu 2 uczestnicy określali, do jakiego zespołu należą lub nim kierują i ewentualnie na jakim etapie badania podawali taką informację. Jest to informacja kluczowa dla możliwości skojarzenia danych dotyczących liderów z wynikami uzyskanymi przez pracowników ich zespołów, nie sądzę więc, żeby nie została ona uwzględniona. Z drugiej jednak strony, taka informacja, a zwłaszcza moment jej podania, mogły mieć znaczenie dla poczucia anonimowości uczestników i związanej z tym szczerości udzielanych odpowiedzi, do czego nawiązuję w dalszych częściach recenzji.

Wszystkie zmienne zoperacjonalizowano za pomocą uznanych i zweryfikowanych narzędzi badawczych. Pytania może jednak rodzić zastosowanie w grupie liderów skróconej wersji skali narcyzmu organizacyjnego, z której pozostawiono dwie pozycje po eliminacji jednego z trzech stwierdzeń wybranych z pełnej wersji skali. Brakuje informacji, którą pozycję wykluczono i ile wynosił współczynnik rzetelności w momencie gdy była

uwzględniona. Powstaje też pytanie, na ile te finalnie zastosowane pozycje dobrze reprezentują konstrukt narcyzmu organizacyjnego. Analizując ich treść można uznać, że przede wszystkim mierzą one roszszeniowość związaną z dążeniem do uzyskania wysokiej pozycji własnej firmy na rynku. Również niepełny jest opis postępowania w przypadku konstrukcji skróconej wersji skali Camerona zaadaptowanej do pomiaru identyfikacji z organizacją – nie wiadomo na jakiej zasadzie wybrano do zbudowania tej wersji skali trzy pozycje i jaka była wtedy wysokość współczynnika rzetelności skali. Zarówno narcyzm organizacyjny liderów, jak też identyfikacja z organizacją to kluczowe zmienne dla projektu, tym istotniejsze wydaje się więc podanie dokładnych informacji na temat sposobu ich pomiaru, zwłaszcza w momencie, gdy możliwe było zastosowanie pełnych wersji odpowiadających im narzędzi.

Strategia analityczna została szczegółowo opisana. Brakuje jedynie informacji, przy jakim poziomie alfa Autorka zamierzała uznać obserwowany efekt za wart interpretowania. Nie jest to jasne w kontekście faktu zastosowania na rysunkach oznaczeń wyników marginalnie istotnych statystycznie. W celu analizy danych Autorka zastosowała schemat wielopoziomowy, który wydaje się najbardziej adekwatną metodą analizy wówczas, gdy dane pochodzą od różnych grup osób, a dodatkowo zróżnicowanie w ich obrębie poddaje się kontroli. W przypadku obu zaprezentowanych badań kontrolowano zróżnicowanie wynikające z przynależności uczestnika do określonej organizacji lub zespołu.

Autorka skonstruowała szereg modeli statystycznych według klarownego klucza, który opierał się na zamiśle systematycznego sprawdzania znaczenia wyróżnionych typów narcyzmu dla każdej z uwzględnionych w badaniu zmiennych. Co ważne, modele weryfikujące przyjęte hipotezy testowano przy kontroli poziomu obu typów więzi z organizacją w grupie pracowników. Dla każdej ze zmiennych zależnych sprawdzano po dwa modele, w jednym uwzględniając jako predyktory wymiary narcyzmu indywidualnego liderów a w drugim – poziom mierzonego w tej grupie narcyzmu organizacyjnego i identyfikacji z organizacją.

Wyniki zaprezentowane są ze szczególną dbałością o precyzję, dokładność i klarowność. Wszystkie dane dotyczące testowanych modeli są przedstawione w zestandaryzowany sposób zarówno za pomocą danych liczbowych, jak i w postaci graficznej a także systematycznie omówione poprzez odniesienie do postawionych hipotez. Dzięki takiemu podejściu, Autorka zapanowała nad bardzo dużą ilością danych a jednocześnie ułatwiła odbiorcy analizę zaprezentowanych rezultatów i samodzielną identyfikację pojawiających się prawidłowości i trendów. Jak się wydaje, jedyne co mogłoby

pomóc w uzyskaniu jeszcze szerszego oglądu tych rezultatów, to tabelaryczne zestawienie efektów, które okazały się istotne lub nieistotne statystycznie.

Tak jak zasadnicze analizy zaprezentowane są w pełny i informacyjny sposób, tak w przypadku prezentacji podstawowych zależności brakuje informacji na temat korelacji między predyktorami zarówno w grupie liderów, jak i pracowników. Informacje te są bardzo ważne dla uzyskania lepszego wglądu w uzyskane rezultaty. Ciekawe byłoby np. sprawdzenie, czy związki między odmianami narcyzmu w grupie liderów wyższego i niższego szczebla wykazywały podobny profil, a także jak silne były związki między narcyzmem wielkościowym i narcyzmem organizacyjnym u liderów. Wiedza co do tej ostatniej prawidłowości mogłaby pomóc w próbie wyjaśniania, dlaczego oba te typy narcyzmu w Badaniu 1 w bardzo podobny sposób wiązały się ze zmiennymi organizacyjnymi.

Uzyskane w obu badaniach wyniki zdają się wskazywać, że przyjęte przez Autorkę wielowymiarowe i wielozmiennowe podejście do rozwiązywania przyjętego problemu badawczego okazało się właściwe, gdyż efekty różnych typów narcyzmu ujawniały się w większości przypadków w rozmaity sposób w zależności od mierzonego aspektu percepcji relacji i dobrostanu oraz miejsca w hierarchii zajmowanego przez badanego lidera.

Jednocześnie efekty te zaznaczyły się znacznie silniej w przypadku wyższej kadry leaderskiej niż liderów zespołów i to przede wszystkim w odniesieniu do percepcji klimatu psychologicznego. Wyniki dostarczyły wsparcia dla hipotezy zakładającej niekorzystny efekt narcyzmu wielkościowego oraz narcyzmu organizacyjnego liderów wyższego szczebla dla klimatu relacji z kadrą oraz między pracownikami. Dodatkowo, narcyzm organizacyjny w tej grupie nasilał odczucie podważania w relacjach zespołowych. Z kolei narcyzm podatny na zranienie u wyższej kadry leaderskiej nasilał przejawy wypalenia zawodowego. W przewidywany przez Autorkę, korzystny sposób zaznaczył się także efekt narcyzmu wspólnotowego u liderów zespołów, który okazał się być pozytywnie związany z percepcją klimatu w relacji z bezpośrednim przełożonym. Choć ujawnionych efektów nie ma wiele to pokazują one, w jak specyficzny sposób odmiany narcyzmu liderów wiążą się z wymiarami percepcji relacji w firmie oraz dobrostanem i jak duże znaczenie dla manifestacji tendencji narcystycznych może mieć szczebel, na którym zarządza lider.

Interesujące, że efekty narcyzmu, w tym narcystyczna identyfikacja liderów z firmą ujawniały się w zakresie większej liczby wyjaśnianych zmiennych niż ich bezpieczna identyfikacja. Jednocześnie, jak się okazało, w przypadku niemal wszystkich wymiarów percepcji relacji i dobrostanu dało się zaobserwować korzystną rolę identyfikacji

pracowników z organizacją. Wyniki te mogą inspirować do dalszych badań nad znaczeniem bezpiecznej identyfikacji z firmą w grupie pracowników i liderów.

Dyskusja wyników jest poprowadzona w uporządkowany i konsekwentny sposób. Autorka odnosi się do wszystkich najważniejszych wyników, komentuje je i wyjaśnia poprzez odniesienie do odpowiednich teorii i dotychczasowych wyników badań lub buduje własne, oryginalne wyjaśnienia. Omawia też szeroko potencjalne znaczenie wyników dla istniejących badań nad narcyzmem i dla praktyki zarządzania. Najszerzej dyskutowany jest bardzo interesujący, wcześniej już wspomniany tutaj wynik wskazujący na znaczenie szczebla zarządzania dla możliwości zaobserwowania efektów tendencji narcystycznych liderów. Jako jedno z wyjaśnień bardzo niewielkiej liczby związków narcyzmu liderów zespołów z percepcją i samopoczuciem pracowników w organizacji Autorka wskazuje niewielką moc testu wynikającą z niekiedy bardzo niewielkiej liczebności zespołów pracowników uczestniczących w badaniu. Wyjaśnienie takie można by poprzeć wynikami analizy mocy przeprowadzonej *post-hoc*.

W wyjaśnieniu zróżnicowania liczby zaobserwowanych związków między wymiarami narcyzmu i zmiennymi organizacyjnymi w zależności od szczebla zarządzania, Autorka odwołuje się także do wyników pokazujących na duży udział liderów wyższej kadry w budowaniu klimatu organizacyjnego, co tworzy przestrzeń dla ujawniania się ich dyspozycji osobowościowych. Trudno jednak zarazem nie docenić, jak wiele okazji do kontaktu i kreowania klimatu w relacjach z pracownikami ma bezpośredni przełożony podczas zlecania zadań, dokonywania oceny okresowej czy udzielania informacji zwrotnej. Sposób realizacji tych zadań w kontakcie z pracownikiem może ujawniać tendencje narcystyczne lidera np. poprzez stronniczość w ocenie pracownika, niekonstruktywne przekazywanie krytyki, niechęć do autentycznego doceniania zasług i kompetencji pracownika, itp. Sądzę, że chcąc wyjaśnić fakt, iż w grupie liderów zespołów efekty narcyzmu zaznaczyły się w tak nieznaczny sposób, warto wziąć pod uwagę jeszcze inne wyjaśnienia. Jednym z nich mogą być obawy przed identyfikacją odpowiedzi, które mogły utrudnić szczerą ocenę relacji z bezpośrednim przełożonym.

Wyjaśniając zaobserwowane w Badaniu 1 ujemne związki narcyzmu organizacyjnego i wielkościowego z klimatem psychologicznym Autorka odwołuje się do koncepcji przywództwa opartego na tożsamości społecznej. Na tej podstawie zakłada, że liderzy o tendencjach narcystycznych mogli w mniejszym stopniu dbać o budowanie poczucia przynależności do grupy. Wydaje się, że to słuszny kierunek wyjaśniania, którego trafność można by wstępnie oszacować poprzez przeprowadzenie analizy mediacji i sprawdzenie, czy

rzeczywiście narcyzm przewiduje pogorszenie klimatu poprzez osłabione poczucie identyfikacji pracowników z firmą.

Generalnie, dyskusja wyników zawiera dojrzały i pogłębiony namysł nad uzyskanymi rezultatami. Wyniki uzyskane przez Autorkę pokazują też kierunki dalszych badań i inspirują do refleksji. Jedną z nich jest status narcyzmu kolektywnego. Ciekawa jestem poglądów Autorki na naturę tej zmiennej – czy należy ją traktować jako niezależną dyspozycję osobowościową, czy jako emanację ogólniejszych narcystycznych cech osobowościowych, czy też może jako przekonanie związane z aktualnym kontekstem aktywności zawodowej.

### **Podsumowanie i konkluzja**

Przedstawione w rozprawie doktorskiej Pani mgr Justyny Bąby badania tworzą w mojej opinii bardzo wartościowy, całościowy projekt empiryczny, którego wyniki mają istotny wkład w zrozumienie związków narcyzmu liderów ze zmiennymi organizacyjnymi opisującymi percepcję klimatu psychologicznego oraz dobrostan pracowników. Atutem pracy jest kompleksowe podejście do postawionego problemu badawczego i zbadanie w jednym projekcie trzech form indywidualnego narcyzmu liderów oraz narcyzmu grupowego przy jednoczesnym skontrolowaniu typów więzi pracowników z organizacją. Szczególnym walorem projektu i tym, co decyduje o jego psychologicznym realizmie, było przeprowadzenie obu badań w grupie liderów i pracowników z tych samych organizacji lub zespołów. Dodatkowo, liderzy reprezentowali różne szczeble zarządzania. Odniesienie mierzonych zmiennych do szczegółowych obszarów funkcjonowania pracowników w organizacji pozwoliło na uzyskanie szerokiego obrazu zjawisk, które potencjalnie może warunkować narcyzm liderów i stwierdzenie, na ile zależą one od specyfiki badanego obszaru.

Wyniki te wnoszą nową wiedzę w zrozumienie uwarunkowań efektywności przywództwa w zakresie kreowania jakości relacji i zapewniania indywidualnego dobrostanu pracowników. Szczególnie istotne wydają się w tym kontekście wyniki dotyczące narcyzmu organizacyjnego, choć pewnym ograniczeniem w ustaleniu specyfiki wkładu zaprezentowanych badań w tym zakresie jest niejasność co do treściowych aspektów miar tego konstruktu. Niezależnie jednak od tych wątpliwości, uzyskane wyniki pokazały, że więź lidera z firmą nie zawsze musi być korzystna dla jakości zarządzania firmą. Jest to odkrycie ważne zarówno dla teorii, jak praktyki zarządzania. Ma też implikacje dla psychologii narcyzmu i psychologii społecznej.

Praca przygotowana jest zgodnie ze standardami prowadzenia procesu badawczego i pokazuje na bardzo wysokie kompetencje Autorki w zakresie planowania i realizacji badań. Zamyśl badawczy miał pełne uzasadnienie w dotychczasowych odkryciach i ustaleniach



z zakresu psychologii osobowości, psychologii społecznej oraz psychologii organizacji (na których styku można zlokalizować pracę) a wybór zmiennych opierał się na klarownych i odpowiednich do postawionych celów badawczych kryteriach. Autorka zanalizowała wyniki za pomocą właściwych analiz statystycznych, klarownie je zaprezentowała i w sposób pogłębiony zinterpretowała, odnosząc się do postawionych hipotez oraz wskazując ich potencjalne implikacje teoretyczne i praktyczne.

Bardzo wysoko oceniam także formalną stronę pracy. Każdy fragment dysertacji jest przemyślany a całość jest spójna i kompletna. Autorka, mimo złożoności zagadnień, przeprowadziła wywód w sposób informacyjny i syntetyczny. Praca jest bardzo starannie przygotowana pod względem edycyjnym, z dbałością zarówno o językową, jak i graficzną formę przekazu.

W moim przekonaniu praca spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim opisane w art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Z pełnym przekonaniem wnioskuję o dopuszczenie mgr Justyny Bąby do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

