

**dr hab. Paweł Jurek, prof. UG, prof. GUMed**  
Instytut Psychologii, Uniwersytet Gdański  
Katedra Psychologii, Gdański Uniwersytet Medyczny

## **RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

**Autorka rozprawy:** mgr Magdalena Marszałek

**Tytuł rozprawy:** „Wpływ przywództwa tożsamościowego oraz identyfikacji z zespołem na społeczne przekształcenie pracy”

**Promotor:** dr hab. Sylwiusz Retowski, prof. USWPS

**Promotorka pomocnicza:** dr Marta Rocznińska

**Dyscyplina:** psychologia (dziedzina nauk społecznych)

**Jednostka nadająca stopień:** Rada Dyscypliny Naukowej Psychologia, Uniwersytet SWPS

### **I. Podstawa prawna i kryteria oceny**

Recenzja została sporządzona na podstawie ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z późn. zm.), w szczególności art. 186 ust. 1, zgodnie z którym:

„rozprawa doktorska stanowi *oryginalne rozwiązanie problemu naukowego*, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne oraz *wyказuje ogólną wiedzę teoretyczną* kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz *umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej*”.

Jednocześnie ocena została rozszerzona o standardy oceny prac naukowych w psychologii (APA), obejmujące m.in.: znaczenie i aktualność problemu badawczego, jakość konceptualizacji teoretycznej, rygor metodologiczny i transparentność analiz, jakość raportowania wyników, adekwatność dyskusji i implikacji, potencjał publikacyjny pracy.

### **II. Znaczenie i oryginalność problemu badawczego**

Rozprawa podejmuje istotny i aktualny problem uwarunkowań gotowości pracowników do aktywnego poszukiwania zasobów społecznych ukierunkowanych na dostosowanie pracy do ich indywidualnych potrzeb. Autorka trafnie wskazuje, że tego rodzaju inicjatywy pracownicze (wpisujące się w nurt badań nad proaktywnym kształtowaniem pracy; ang. *job crafting*) wymagają sprzyjających warunków organizacyjnych, w szczególności odpowiedniego stylu przywództwa oraz klimatu psychospołecznego w miejscu pracy.

W rozprawie zaproponowano i poddano empirycznej weryfikacji model mediacyjny, w którym przywództwo tożsamościowe oddziałuje na gotowość pracowników do poszukiwania zasobów społecznych pośrednio, poprzez wzmacnianie ich identyfikacji z zespołem. Takie ujęcie problemu jest teoretycznie dobrze osadzone i spójne z założeniami podejścia tożsamościowego w badaniach nad przywództwem, a

jednocześnie stanowi jego oryginalne rozwinięcie w kontekście zachowań proaktywnych pracowników.

Podejmowany problem ma wyraźne znaczenie dla rozwoju psychologii pracy i organizacji oraz wpisuje się w aktualne debaty naukowe dotyczące mechanizmów sprzyjających pożądanym postawom i zachowaniom w organizacjach. Oryginalność rozprawy przejawia się zarówno na poziomie teoretycznym, jak i empirycznym. Na poziomie teoretycznym Autorka proponuje nowatorskie ujęcie mechanizmu wyjaśniającego, w jaki sposób działania liderów (charakterystyczne dla przywództwa tożsamościowego) mogą inspirować członków zespołu do aktywnego poszerzania zasobów społecznych w pracy. Na poziomie empirycznym wartość pracy wzmacnia zastosowanie schematu badań eksperymentalnych, który pozwala na bardziej rygorystyczne testowanie zależności przyczynowych niż dominujące w tej dziedzinie badania korelacyjne.

*Konkluzja cząstkowa:* Rozprawa spełnia kryterium oryginalnego rozwiązania problemu naukowego oraz wnosi istotny wkład do literatury z zakresu psychologii pracy i organizacji, zarówno poprzez rozwój ujęć teoretycznych, jak i zastosowanie adekwatnych metod empirycznych.

### **III. Podstawy teoretyczne i integracja literatury**

Przedstawione w pracy podstawy teoretyczne należy ocenić bardzo wysoko – zarówno pod względem zakresu, aktualności, jak i adekwatności przywoływanej literatury. Autorka odwołuje się do szerokiego spektrum ujęć teoretycznych, obejmujących zarówno klasyczne koncepcje należące do kanonu psychologii społecznej i organizacyjnej (np. teoria tożsamości społecznej, teoria autokategoryzacji), jak i współczesne rozwinięcia tych podejść (np. model tożsamości społecznej przywództwa Alexa Haslama, koncepcje przywództwa pozytywnego, LMX czy podejście wymagań i zasobów pracy). Dobór literatury jest świadomy i trafny – Autorka sięga zarówno po prace fundamentalne, jak i najnowsze badania empiryczne, co świadczy o bardzo dobrej orientacji w aktualnym stanie wiedzy.

Sposób opracowania tej części pracy zasługuje na wyróżnienie. Autorka nie ogranicza się do sekwencyjnego referowania kolejnych teorii, lecz podejmuje udaną próbę ich integracji wokół własnego modelu badawczego. Narracja prowadzona jest od ujęć najbardziej ogólnych (np. teoria tożsamości społecznej, teoria autokategoryzacji), poprzez bardziej wyspecjalizowane koncepcje (np. przywództwo tożsamościowe, LMX), aż do węższych mechanizmów psychologicznych bezpośrednio związanych z testowanym modelem (np. identyfikacja z zespołem, przynależność grupowa, gotowość do poszukiwania zasobów społecznych). Taki układ treści jest logiczny, spójny i sprzyja stopniowemu zawężaniu perspektywy teoretycznej w kierunku problemu badawczego.

Autorka podejmuje również świadome decyzje dotyczące wyboru ram teoretycznych, unikając nadmiernego eklektyzmu. W ogólną narrację wplata dodatkowe koncepcje (np. teorię zaangażowania grupowego), których założenia wzmacniają spójność

przyjętego modelu. Integracja ujęcia przekształcania pracy w ramach modelu JD-R z koncepcją przywództwa tożsamościowego oraz identyfikacji zespołowej stanowi przykład trafnego i twórczego połączenia różnych tradycji badawczych. Przejścia między omawianymi koncepcjami są płynne, a ich wzajemne powiązania – jasno i przekonująco uzasadnione. Całość cechuje wysoka klarowność narracji oraz erudycja Autorki.

Istotnym walorem tej części pracy jest również to, że przywoływane badania empiryczne nie pełnią jedynie funkcji ilustracyjnej, lecz realnie wspierają budowany model teoretyczny (np. wyniki wskazujące, że dzielenie się wiedzą czy poszukiwanie informacji zwrotnej częściej występują w kontekście silnej tożsamości zespołowej). Autorka trafnie identyfikuje luki badawcze oraz przekonująco uzasadnia potrzebę ich uzupełnienia, co wzmacnia zasadność podjęcia tematu badań. Jednocześnie umożliwia to osadzenie wyników badań własnych w szerszym kontekście teoretycznym, a tym samym lepsze uchwycenie ich wkładu w rozwój psychologii.

Model teoretyczny przyjęty w pracy ma charakter syntetyczny i wyjaśniający – integruje różne poziomy analizy oraz wskazuje mechanizmy łączące przywództwo, identyfikację społeczną i zachowania pracowników. Wyprowadzone hipotezy są precyzyjne, logicznie zakorzenione w literaturze i mają charakter testowalny. Na marginesie można jedynie zasugerować drobne doprecyzowania językowe niektórych hipotez – przykładowo, w hipotezie H9 warto rozważyć odejście od sformułowania operacyjnego („manipulacja mająca na celu zwiększenie identyfikacji z zespołem”) na rzecz bardziej teoretycznego („zwiększenie identyfikacji z zespołem”), natomiast w hipotezie H10a – zastąpienie opisu warunku eksperymentalnego ujęciem relacyjnym („aktywacja przywództwa tożsamościowego wpływa na...”).

Konkluzja cząstkowa: Autorka prezentuje wysoki poziom wiedzy teoretycznej oraz bardzo trafnie i dojrzałe integruje istniejącą literaturę, tworząc spójny i dobrze uzasadniony model teoretyczny stanowiący solidną podstawę dla części empirycznej pracy.

#### **IV. Metodologia i rygor badawczy**

Metodologię pracy należy ocenić bardzo wysoko, zarówno pod względem adekwatności przyjętego schematu badań do postawionych problemów i hipotez, jak i rygoru ich realizacji. Na szczególne podkreślenie zasługuje przemyślana, komplementarna strategia badawcza, łącząca badanie korelacyjne z dwoma pomiarami w czasie oraz dwa badania eksperymentalne.

W badaniu korelacyjnym zastosowano układ dwupunktowy (T1-T2), w którym zmienna niezależna była mierzona w pierwszym pomiarze, natomiast mediator i zmienne zależne w drugim. Takie rozwiązanie istotnie wzmacnia wartość wniosku, ponieważ wprowadza element porządku temporalnego, ograniczając ryzyko błędnej interpretacji korelacji oraz częściowo redukując problem wspólnej metody pomiaru. W konsekwencji uzyskane wyniki mają większą wartość

wyjaśniającą niż klasyczne badania przekrojowe i stanowią solidną podstawę dla dalszych analiz.

Uzupełnienie tego podejścia o dwa badania eksperymentalne należy uznać za bardzo trafne. W eksperymencie pierwszym manipulacja przywództwem tożsamościowym pozwala na wnioskowanie przyczynowe dotyczące jego wpływu na badane zmienne. Z kolei eksperyment drugi, zaprojektowany w schemacie  $2 \times 2$ , umożliwia jednoczesną manipulację dwiema zmiennymi niezależnymi, co pozwala na testowanie zarówno efektów głównych, jak i ich interakcji. Taka triangulacja metod znacząco wzmacnia wiarygodność wniosków i świadczy o wysokiej dojrzałości metodologicznej Autorki.

Dobór próby badawczej należy uznać za adekwatny do celów pracy, a sposób rekrutacji został jasno i transparentnie opisany. Na uznanie zasługuje również świadome uwzględnienie zmiennych kontrolowanych (np. przywództwa transformacyjnego w badaniu pierwszym), co zwiększa trafność wnioskowania.

W zakresie pomiaru i operacjonalizacji zmiennych Autorka korzysta z uznanych, wystandaryzowanych narzędzi, co zapewniło wysoką trafność i rzetelność pomiaru. Przeprowadzenie analiz CFA w celu dopasowania modeli pomiarowych do danych stanowi istotny atut pracy. W badaniach eksperymentalnych zastosowano również kontrolę manipulacji, co dodatkowo potwierdza skuteczność operacjonalizacji zmiennych niezależnych.

Zastosowane metody analizy danych są adekwatne do charakteru danych i postawionych hipotez. W badaniu korelacyjnym wykorzystano analizę ścieżek, przy czym Autorka przekonująco uzasadnia decyzję o operowaniu na zmiennych obserwowalnych. W eksperymentach zastosowano modele liniowe z uwzględnieniem efektów interakcyjnych. Na podkreślenie zasługuje wysoka transparentność raportowania wyników, zgodna ze standardami APA, a także szczegółowy opis procedury badawczej, umożliwiający odtworzenie analiz.

Do mocnych stron pracy należy również zaliczyć spełnienie wysokich standardów otwartej nauki: prerejestrację badań, udostępnienie danych i kodów analitycznych (OSF), przeprowadzenie analiz mocy, transparentny opis procedur rekrutacji oraz uzyskanie zgody komisji etycznej. Autorka podejmuje także działania ograniczające problem wspólnej metody pomiaru (ang. *common method bias*) oraz przeprowadza analizy dodatkowe (ang. *sensitivity analyses*), co znacząco wzmacnia wiarygodność uzyskanych wyników.

W ramach uwag polemicznych warto wskazać, że przy zastosowaniu CFA na etapie dopasowania modeli pomiarowych możliwe byłoby wykorzystanie w dalszych analizach latentnych wyników standaryzowanych zamiast wskaźników obserwowalnych. Takie podejście pozwala na redukcję błędu pomiarowego oraz zwiększa trafność estymacji zależności między zmiennymi, gdyż operuje na „oczyszczonej” wariancji konstruktów. Może to również poprawiać interpretowalność efektów, szczególnie w modelach złożonych. Należy jednak podkreślić, że przyjęta przez Autorkę strategia analityczna jest dobrze uzasadniona i powszechnie

stosowana; powyższą uwagę traktuję jako sugestię możliwego kierunku dalszych analiz.

W odniesieniu do eksperymentu pierwszego można rozważyć, czy zasadne byłoby przetestowanie modelu mediacji, zwłaszcza w sytuacji braku bezpośredniego efektu przywództwa tożsamościowego na poszukiwanie społecznych zasobów pracy. Z jednej strony takie analizy mogłyby dostarczyć dodatkowych informacji na temat mechanizmu działania, z drugiej jednak – należy docenić metodologiczną powściągliwość Autorki. Mediator i zmienna zależna były bowiem mierzone w tym samym punkcie czasowym, co ogranicza możliwość jednoznacznego wnioskowania o kierunku zależności między nimi. W konsekwencji ewentualne testy mediacji miałyby charakter quasi-przyczynowy, a nie w pełni przyczynowy.

Jeżeli chodzi o eksperyment drugi, Autorka przeprowadziła analizę regresji, wykazując istotne efekty główne przywództwa tożsamościowego oraz identyfikacji z zespołem, przy braku efektu interakcji. Wyniki te są czytelne i dobrze wpisują się w ogólną logikę modelu teoretycznego. Warto jednak zauważyć, że przy przyjętym schemacie badawczym, w którym identyfikacja z zespołem była manipulowana, a nie mierzona, analiza ta nie odpowiada klasycznemu testowi mediacji. W takiej konfiguracji mediator nie jest zmienną wyjaśnianą przez predyktor, lecz stanowi odrębny czynnik eksperymentalny. Oznacza to, że badanie można interpretować przede wszystkim jako eksperyment czynnikowy ( $X \times M$ ), pozwalający na ocenę efektów głównych oraz interakcji. Uzyskane wyniki są wartościowe, choć ich odniesienie do mechanizmu mediacyjnego ma charakter pośredni. Traktuję tę uwagę jako refleksję o charakterze bardziej koncepcyjnym niż krytycznym – dotyczy ona sposobu projektowania badania, nie zaś zastosowanych analiz, które same w sobie są poprawne i adekwatne.

Na bardzo pozytywną ocenę zasługuje fakt, że Autorka szczegółowo omawia ograniczenia metodologiczne w odrębnej części pracy, w tym ograniczenia wynikające z zastosowanych procedur eksperymentalnych. Świadczy to o wysokiej świadomości metodologicznej, trafnym rozumieniu znaczenia uzyskanych wyników oraz intencjonalnym prowadzeniu narracji empirycznej w sposób komplementarny wobec testowanego modelu teoretycznego.

Konkluzja częściowa: Rozprawa spełnia wysokie standardy metodologiczne wymagane dla samodzielnej pracy naukowej na poziomie stopnia doktora. Zgłoszone uwagi mają charakter polemiczny i odnoszą się do niuansów metodologicznych; nie podważają one wysokich kompetencji metodologicznych Autorki ani wartości przeprowadzonych badań.

## **V. Wyniki, dyskusja i implikacje**

Sekcja wyników została opracowana w sposób przejrzysty i logicznie uporządkowany. Prezentacja rezultatów jest czytelna, a zastosowane analizy zostały przedstawione w sposób umożliwiający ich jednoznaczną interpretację. Widać wyraźne oddzielenie części raportującej wyniki od ich interpretacji, co sprzyja klarowności wyводу i

zgodności ze standardami raportowania badań empirycznych. Interpretacja wyników jest adekwatna i pozostaje w wysokim stopniu zgodna z uzyskanymi danymi. Autorka unika nadinterpretacji – przeciwnie, każdy z uzyskanych rezultatów analizowany jest z należytą ostrożnością, z uwzględnieniem możliwych alternatywnych wyjaśnień. Taka postawa świadczy o dojrzałości metodologicznej i krytycznym podejściu do własnych wyników.

Dyskusja wyników została opracowana na wysokim poziomie merytorycznym. Autorka odnosi uzyskane rezultaty do aktualnej literatury przedmiotu, trafnie lokując własne badania w szerszym kontekście teoretycznym. Jednocześnie jasno identyfikuje ograniczenia przeprowadzonych badań oraz wskazuje kierunki dalszych analiz. Przedstawione implikacje (zarówno teoretyczne, jak i praktyczne) są adekwatne i dobrze uzasadnione.

Na szczególne uznanie zasługuje wkład teoretyczny pracy. Dotyczy on przede wszystkim rozwinięcia modelu (podejścia) tożsamości społecznej przywództwa. Autorka pokazuje, że identyfikacja z zespołem wzmacnia proces społecznego przekształcania pracy, a konkretnie, że działania lidera ukierunkowane na budowanie tożsamości grupowej, zwłaszcza w zakresie przedsiębiorczości i impresaryjności tożsamościowej, zwiększają gotowość pracowników do poszerzania zasobów społecznych w miejscu pracy. Istotnym wkładem pracy doktorskiej jest również ukazanie tożsamości zespołowej jako zasobu pracy w ramach teorii wymagań–zasobów pracy, co stanowi wartościowe rozszerzenie dotychczasowych ujęć tego modelu. Wyniki badań dostarczają także przekonujących argumentów na rzecz projektowania interwencji rozwojowych w organizacjach, które koncentrują się na wzmacnianiu liderów w przyjmowaniu perspektywy wspólnotowej, a nie wyłącznie indywidualistycznej.

## **VI. Ocena spełnienia kryteriów ustawowych i wniosek końcowy**

W odniesieniu do art. 186 ust. 1 ustawy stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Magdaleny Marszałek stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Autorka wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie oraz prezentuje bardzo wysoki poziom umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Na podstawie przeprowadzonej oceny, uwzględniającej zarówno przepisy prawa, jak i standardy naukowe, stwierdzam, że **rozprawa spełnia wymagania ustawowe stawiane rozprawom doktorskim**. W związku z powyższym **wnoszę o dopuszczenie mgr Magdaleny Marszałek do publicznej obrony rozprawy doktorskiej oraz o jej wyróżnienie** (uzasadnienie w odrębnym dokumencie).

Gdańsk, 9 kwietnia 2026

Podpis recenzenta:

