



dr hab. Tomasz Ingram, Prof. UE
Wydział Ekonomii
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: tomasz.ingram@uekat.pl

Recenzja

**Osiągnięcia naukowego dr Adrianny Lewandowskiej
monografii pod tytułem „Strategiczna logika firm rodzinnych. Model BELIEFS”
(Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, 2020)
oraz pozostałej aktywności naukowej Habilitantki
w związku z postępowaniem
prowadzonym przez Radę Naukową Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości
o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych,
w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**

1. Wstęp – podstawy formalne recenzji

Podstawą wydania opinii jest pismo dr hab. Radosława Męcika, prof. UMCS, Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości z dnia 5 kwietnia 2023 informujące o powołaniu mnie przez w/w Radę w dniu 23 marca 2023 w skład Komisji habilitacyjnej powierzając mi funkcję recenzenta. Postępowanie habilitacyjne zostało wszczęte w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Podstawą prawną dla przeprowadzenia oceny są art. 221 i 219 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. Z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.). Dokumentacja, która dotarła do mnie jako recenzenta drogą pocztową 25 listopada 2021 r. jest zgodna z wymaganiami określonymi w aktach prawnych i zawiera:

- wniosek o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości;
- dane wnioskodawcy;
- kopię dokumentu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora nauk ekonomicznych;
- autoreferat, przedstawiający informacje o posiadanych dyplomach, stopniach naukowych, informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych, omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust 1 pkt 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2019 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, charakterystykę publikacji wchodzącej w skład osiągnięcia naukowego, informację o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej, informacje o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę, oraz inne informacje dotyczące kariery zawodowej dr Adrianny Lewandowskiej;
- wykaz osiągnięć publikacyjnych po uzyskaniu stopnia doktora (2004-2022);
- informacje naukometryczne;
- monografię autorstwa dr Adrianny Lewandowskiej pn. „Strategiczna logika firm rodzinnych. Model BELIEFS” (Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, 2020);
- pendrive zawierający elektroniczne wersje wskazanych dokumentów.

Pragnę nadmienić, że załączony pendrive nie zawiera pełnej listy opracowań Habilitantki, co utrudnia głębszy wgląd nie tylko w ilościowy wymiar dorobku, ale także w ich jakość. Niemniej, powyższy zestaw dokumentów zawiera materiały umożliwiające przygotowanie recenzji i jest wystarczający do dokonania niniejszej oceny w świetle wymogów wynikających z zapisów Ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce. Dokumenty zostały poprawnie przygotowane i są kompletne.



Dr Adrianna Lewandowska spełnia formalne kryteria wymagane od kandydatów na stopień doktora habilitowanego. Habilitantka uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu z dnia 5 listopada 2004 roku. Oświadczam, że nie jestem współautorem żadnej z publikacji, ani recenzentem w procesach wydawniczych w odniesieniu do publikacji wskazanych do recenzji. Zgodnie z zapisami poczynionymi w przedłożonej dokumentacji podstawowym osiągnięciem naukowym dr Adrianny Lewandowskiej jest monografia pn. „Strategiczna logika firm rodzinnych. Model BELIEFS” (Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, 2020, ss. 494).

2. Informacja o Kandydatce i przebiegu jej pracy naukowo-dydaktycznej

W 1998 roku dr Adrianna Lewandowska ukończyła studia magisterskie na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, na Wydziale Filologii, w 2000 roku uzyskała tytuł MBA na EAP w Europäische Wirtschaftshochschule w Berlinie w partnerstwie z Akademią Ekonomiczną w Poznaniu, a w 2004 roku obroniła rozprawę doktorską zatytułowaną „Wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w Polsce i w Niemczech” na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (promotor: dr hab. Piotr Banaszyk, prof. AE, recenzenci: prof. dr hab. Jan Jeżak i dr hab. Mirosław Hamrol, prof. AE). W latach 2007-2013 dr Adrianna Lewandowska pracowała na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania i Organizacji na Wydziale Finansów i Bankowości Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. W tym czasie była inicjatorką założenia Instytutu Biznesu Rodzinnego oraz opiekunem specjalności Zarządzanie Przedsiębiorstwem Rodzinnym. W latach 2014-2015 była zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Strategicznego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, a w latach 2016-2017 była adiunktem w Instytucie Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Obecnie, jak wynika z przedstawionych materiałów, Pani Doktor koncentruje uwagę na pracy w ramach Instytutu Biznesu Rodzinnego, którego jest fundatorką oraz prezesem fundacji, której cele zakładają popularyzację tematu przedsiębiorczości rodzinnej, profesjonalnego zarządzania firmą rodzinną, sukcesji i konstytucji firm rodzinnych.

3. Opinia o monografii pn. „Strategiczna logika firm rodzinnych. Model BELIEFS” wskazanej przez Habilitantkę jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 219 ust. 1 pkt 2a Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce

Monografia wskazana przez Doktor Adriannę Lewandowską jako główne osiągnięcie naukowe pn. „Strategiczna logika firm rodzinnych. Model BELIEFS” (Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2020, ss. 494), **nie wnosi w mojej opinii znacznego wkładu w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości**. Temu obszernemu opracowaniu brak w moim przekonaniu spójności wewnętrznej, prowadzone przez Habilitantkę analizy osadzone są na wybiórczo dobranej literaturze przedmiotu, a przyjęte postępowanie badawcze odbiega znacząco od kanonu i zasad prowadzenia badań empirycznych w naukach o zarządzaniu i jakości. Sam kluczowy z perspektywy opracowania konstrukt – model BELIEFS – jest scharakteryzowany w sposób bardzo ogólny – brak mu teoretycznego nasycenia oraz wyraźnego odróżnienia od istniejących w literaturze, sprawdzonych empirycznie, konceptualizacji. Wiele stwierdzeń Habilitantki pozostaje w sprzeczności z obecnym stanem wiedzy, co może prowadzić do błędnych interpretacji, o czym szerzej w dalszej części recenzji. Praca recenzowana była przez uznanego Recenzenta, dr hab. Jana Klimka, prof. SGH. Szczegółowej oceny monografii dokonałem odnosząc się do: (a) oceny doboru tematu, (b) celów pracy i hipotez, (c) struktury i układu monografii, (d) doboru metod i narzędzi

badawczych, oraz (e) wartości naukowej opracowania, co stanowi podstawę dla oceny wkładu i podsumowującej konkluzji.

3.1. Ocena doboru tematu

Na wstępie pragnę stwierdzić, że recenzowana monografia odnosi się do zagadnień związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw rodzinnych, które od lat stanowią obszar zainteresowań w naukach o zarządzaniu i jakości, co w sposób nie budzący wątpliwości lokuje opracowanie w jednym z głównych nurtów badawczych tej dyscypliny. Kwestie te uznać należy za aktualne i ważne poznawczo, a także istotne praktycznie mając na uwadze wyzwania przed którymi stoją obecnie podmioty gospodarcze (z ostatnich lat warto wspomnieć pandemię koronawirusa, wojnę na Ukrainie czy kryzys energetyczny). W moim przekonaniu prowadzenie dociekań dotyczących zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi w obecnych warunkach jest niezbędne, ważne poznawczo i ma istotne znaczenie nie tylko z perspektywy samych przedsiębiorstw rodzinnych, ale także gospodarki jako całości. Wynika to z roli, jaką przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają w złożonym krajobrazie gospodarczym poszczególnych krajów. Nośność i zasadność prowadzenia analiz w tym obszarze nie podlega w moim przekonaniu dyskusji. Jak trafnie zauważa Autorka, pomimo wielu już lat badań nad tą problematyką dorobek i stan wiedzy ciągle nie oddaje pełnego obrazu i złożoności zjawiska tworząc swoistą dżunglę teorii i koncepcji, która wymaga uporządkowania. W moim przekonaniu starania zmierzające do uporządkowania stanu wiedzy są zasadne, choć alternatywą może być pogodzenie się ze złożonością i wieloznacznością i podejmowanie prób wyjaśnień pewnych wybranych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, co od lat jest realizowane w opracowaniach naukowych zarówno w literaturze krajowej jak i zagranicznej. Mając na uwadze zarówno złożony stan wiedzy w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych jak i wielość oraz współzależność czynników prowadzących do sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego kompleksowe ukazanie jego przyczyn i źródeł jest zadaniem przekraczającym możliwości badacza. Siłą rzeczy starania w tym obszarze muszą być prowadzone wycinkowo, a próby holistycznego spojrzenia na zbiór determinant sukcesu przedsiębiorstwa zapewne nie doprowadzą do stworzenia jednolitej teorii opisującej jego przesłanki i podstawy.

W założeniu, opracowanie dr Adrianny Lewandowskiej zmierza do uporządkowania i zsyntetyzowania rozproszonych wiedzy rozwijanej w ramach różnych podejść i metateorii. Autorka przyjmuje w postępowaniu podejście koncentrujące uwagę na zagadnieniach wynikających ze specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych – z bardzo wielu perspektyw ulokowanych w różnych paradygmatach, co byłoby uprawnionym wyborem, niemniej pod warunkiem konsekwentnej (uporządkowanej), rzetelnej i opartej na głębokiej analizie piśmiennictwa oraz wyników badań empirycznych realizacji.

Jak trafnie we wstępie (strona 17) argumentuje Autorka, istnieje luka poznawcza dotycząca tego, jak firmy rodzinne podejmują strategiczne decyzje i czy są one wyraźnie inne od decyzji firm bez czynnika rodzinności. Zrozumienie procesu podejmowania decyzji strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych samo w sobie byłoby ogromnym osiągnięciem, jednak podstawowym problemem, z którego Autorka zdaje sobie sprawę, jest uchwycenie współzależności dwóch niezależnych i częstokroć odrębnych perspektyw – przedsiębiorstwa i rodziny założycielskiej. W teorii równoległa realizacja dwóch odrębnych grup celów mogłaby być realizowana na drodze ciągłego godzenia sprzeczności wynikających z presji i chęci realizacji interesów przedsiębiorstwa rodzinnego i rodziny założycielskiej. Jednak temat ten jest przez Autorkę niemal przemilczany (z wyłączeniem wzmianek na ss. 51 i 162). Co więcej, opisana na stronie 18 luka poznawcza, która wyraża się w potrzebie zrozumienia istoty sukcesu firmy rodzinnej i rozpoznaniu metod i technik zwiększania jej strategicznej doskonałości w

istocie jest donośna, jednak wydaje się wykraczać poza możliwości wiarygodnego, w pełni jednoznacznego rozstrzygnięcia. Autorka wprowadza na ss. 51-59 proponuje teorię koewolucji systemów, jednak w dalszej części pracy ta perspektywa teoretyczna pozostaje na poboczu rozważań.

Podsumowując tę część recenzji, pomimo polemicznych uwag poczynionych powyżej, w mojej opinii dobór tematyki jest zasadny, a obiekt badań, którym są strategiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych uznać należy za ważny, donośny praktycznie i teoretycznie, jak i wysoce obiecujący. Od strony podejmowanej problematyki recenzowana rozprawa nie budzi zastrzeżeń. Ten aspekt monografii oceniam pozytywnie.

3.2. Cele pracy i hipotezy

Autorka prezentuje cel monografii na s. 19 jako „identyfikację różnic w logice zarządzania strategicznego pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi oraz zdiagnozowanie określonych typów wartości, które wpływają na sukces przedsiębiorstwa rodzinnego, interpretowany wynikami finansowymi i pozafinansowymi”. Cel ten jest w istocie złożony z dwóch elementów. Pierwszy z nich dotyczy identyfikacji różnic w obszarze zarządzania strategicznego odróżniających przedsiębiorstwa rodzinne od nierodzinnych, a druga część odnosi się do związku pomiędzy wartościami a sukcesem przedsiębiorstwa rodzinnego. W drugiej części cel ten jest nieco nieprecyzyjny – nie wiadomo bowiem o jakie „określone” typy wartości chodzi. Niemniej, jest to uwaga polemiczna, która nie wpływa na ocenę tego aspektu recenzowanej monografii. Cel ten jest następnie zdekomponowany na trzy cele szczegółowe. Pierwszy z nich odnosi się do weryfikacji istnienia oraz określania zakresu różnic na wszystkich etapach procesu zarządzania strategicznego pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi. Jest to zamierzenie niezwykle ambitne, zakłada bowiem całościowe rozpoznanie – identyfikację różnic pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi. Drugi cel odnosi się do poszukiwania odpowiedzi na pytanie „dlaczego niektóre przedsiębiorstwa odnoszą większy sukces i lepiej działają niż inne”. Cel ten uznaję za nieprecyzyjny, choćby ze względu na fakt, że Autorka nie wskazuje jednoznacznie na źródła sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych, a przedsiębiorstw w ogólności. Uważam, że tak postawiony cel jest niemożliwy do zrealizowania, bo gdyby była możliwość odkrycia źródeł sukcesu uniwersalnych dla wszystkich przedsiębiorstw, to zapewne (1) takie badania już zostałyby przeprowadzone i opublikowane; (2) prowadzenie dalszych dociekań w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości per se, byłoby zbędne. Cel ten lokuje rozważania w perspektywie najlepszych, uniwersalnych praktyk – co z pewnością nie było zamierzeniem Autorki. Cel ten powinien zostać doprecyzowany. Niestety wyjaśnienie i rozwinięcie tego celu w dalszej części akapitu na stronie 20 wprowadza dodatkowe niejasności – Autorka zakłada rozpoznanie szeregu czynników – logiki działania, wpływu przyjętego procesu strategicznego, zasobów firmy, kontekstu zewnętrznego i wymiaru – czynnika rodzinności na sukces strategiczny (który nie jest w żaden sposób dookreślony). Choć zawęży to obszar poszukiwań, to jednak wydaje się, że zdefiniowanie sukcesu strategicznego byłoby przynajmniej zasadne. Trzeci z celów szczegółowych brzmi następująco: „ (...) jest propozycja klasyfikacji definicyjnej wartości z perspektywy filozoficznej, pozostającej poza nurtem neoklasycznym, oraz krytyczna analiza wartości, które są charakterystyczne dla rodziny skutecznie zarządzającej swoim biznesem (...) oraz (...) przeanalizowanie wpływu wartości właściciela, rodziny będącej właścicielami danego przedsiębiorstwa i pracowników firmy na strategię rozwoju firmy.” Rozumiem, że ideą Autorki było stworzenie klasyfikacji specyficznych wartości charakterystycznych dla rodzin zarządzających skutecznie swoim biznesem. Pragnę nadmienić, że analiza sama w sobie nie powinna być celem, a środkiem do realizacji celu; podobnie jak drugi z celów szczegółowych,

uważam, że cel ten powinien zostać przeformułowany w taki sposób, aby zamierzenie było jaśniejsze, gdyż w obecnej postaci jest ono trudne do zrozumienia. Nie do końca wiadomo, czy obiektem badania będą przedsiębiorstwa rodzinne czy rodziny zarządzające tymi przedsiębiorstwami i o czyje wartości dokładnie chodzi. Uzupełnieniem wiązki celów jest cel o charakterze aplikacyjnym, którym jest „stworzenie autorskiego modelu obserwacji opartego na interdyscyplinarnym połączeniu aspektów ekonomicznych, socjologicznych, psychologicznych i aksjologicznych, na podstawie którego można dokonać interpretacji efektywności zarządzania strategicznego firmą rodzinną w długiej perspektywie.” W moim przekonaniu można było po prostu zasugerować stworzenie modelu pozwalającego na wieloaspektową diagnozę zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej. W celu tym ponownie pojawia się niewprowadzone uprzednio pojęcie – jest nim efektywność zarządzania strategicznego. Uważam, że Autorka mogła poświęcić więcej uwagi precyzyjnemu określeniu zamierzenia badawczego, co poskutkowałoby możliwością jednoznacznego stwierdzenia, czy określony cel został zrealizowany, czy nie. Podsumowując cele dysertacji chcę stwierdzić, że w mojej opinii są one sformułowane w sposób zawiły i niejednoznaczny i praca zdecydowanie zyskałaby na wartości, gdyby tej jej części poświęcono więcej uwagi.

W odniesieniu do hipotez badawczych, uważam, że są one sformułowane błędnie, a ich jednoznaczna weryfikacja w toku analizy danych empirycznych nie będzie możliwa. Pierwsza z hipotez odnosi się do różnic w procesie zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych i nierodzinnych i bezpośrednio koresponduje z pierwszym celem. Samo jednak sformułowanie hipotezy jest niezgodne z ogólnie przyjętym podejściem. Hipoteza ta mogłaby brzmieć następująco: „H1: Istnieją różnice na poszczególnych etapach procesu zarządzania strategicznego pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi”, niemniej, dla takiej hipotezy konieczne byłoby postawienie szeregu hipotez szczegółowych odnoszących się do poszczególnych etapów zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. W obecnej postaci hipoteza 1 jest w mojej opinii niezwykle trudna do jednoznacznej weryfikacji, gdyż można wyobrazić sobie sytuację, w której na pewnych etapach zarządzania strategicznego różnice są istotne statystycznie, podczas gdy w innych one nie występują. Hipoteza druga również nie jest sformułowana w postaci umożliwiającej jej jednoznaczną weryfikację, a jej treść jest niejednoznaczna. Wydaje się, że zamierzeniem Autorki jest sprawdzenie na ile w firmach rodzinnych występuje jednolita logika pozwalająca na wytłumaczenie podejmowanych decyzji strategicznych na fundamencie wartości i postaw właścicieli, niemniej, jest to moje domniemanie. Trzecia hipoteza odnosi się do związku pomiędzy konkretnymi wartościami (na tym etapie nie wiadomo jakimi dokładnie) na potencjał strategiczny firmy, który definiowany jest jako zdolność do realizacji celów finansowych i niefinansowych. Ze względu na przynajmniej dwie zmienne zależne – cele finansowe i cele niefinansowe hipoteza ta powinna być podzielona przynajmniej na dwie części. Wynika to z dwóch odrębnych grup celów. Co więcej, wyjaśnienie pierwszego zdania w drugim zdaniu wskazuje na treść odrębną od pierwszej, bo o ile w pierwszym zdaniu Autorka odnosi się do określonych wartości, to w drugiej mówi nie tyle o wpływie wartości, co o ich harmonizacji i równowagi strategicznej, przy czym ani pierwsze, ani drugie pojęcie nie jest zdefiniowane przed sformułowaniem hipotezy. Hipoteza III jest potem resztą w dalszej części pracy przeformułowana na stronie 299, gdzie jasno wskazano na dwie hipotezy główne, zamiast pojedynczej hipotezy, oraz 10 hipotez szczegółowych odnoszących się do związków pomiędzy modelem BELIEFS, wyróżnikami firmy rodzinnej, oraz wynikami finansowymi. Przyznam, że nie bardzo rozumiem na jakiej podstawie hipotezy te zostały sformułowane, bo uprzednio prowadzone dociekania nie prowadzą logicznie do uzasadnienia wskazanych związków. Dodatkowo, w zdaniu poprzedzającym dodatkowe hipotezy szczegółowe Autorka odnosi się do moderatora harmonizacji wartości, przy czym w uprzednich hipotezach efekt moderacji nie jest zakładany. Struktura hipotez jest wysoce niejasna, a z treści monografii nie wynika, na jakiej podstawie

zostały one sformułowane. Jest to o tyle zastanawiające, o ile Autorka na poprzedzających stronach wprowadza własny model BELIEFS składający się z 7 wiązek wartości. Nie rozumiem, dlaczego hipotezy szczegółowe nie odnoszą się do każdej wiązki z osobna, lub choćby ich harmonizacji (która jednak powinna zostać uprzednio zdefiniowana) i jak postawione hipotezy korespondują z zakładaną strukturą czynnikową autorskiego modelu.

Podsumowując moją ocenę systemu celów i hipotez badawczych pragnę stwierdzić, że w mojej opinii cele sformułowane są w sposób niejednoznaczny, a hipotezy dookreślone są tak, że ich jednoznaczna weryfikacja będzie bardzo trudna, a nawet może okazać się niemożliwa. W mojej opinii ten aspekt monografii nie zasługuje na pozytywną ocenę ze względu na (1) ignorowanie dobrych praktyk odnoszących się do formułowania celów i hipotez, w tym braku osadzenia hipotez w istniejącym stanie wiedzy, (2) niejednoznaczności i brak precyzji, które mogą doprowadzić do zróżnicowanych interpretacji zamierzenia, (3) braku wewnętrznego uporządkowania i posługiwania się wymiennie sformułowaniami niezdefiniowanymi uprzednio w treści monografii. W zakresie formułowania celów i hipotez badawczych Autorka nie manifestuje warsztatu metodycznego oczekiwanego od kandydatów do stopnia doktora habilitowanego nauk o zarządzaniu i jakości. Ten aspekt monografii oceniam negatywnie.

3.3. Struktura i układ monografii

Recenzowana monografia jest opracowaniem niezwykle obszernym, a treści przedstawiono na aż 494 stronach. Zasadnicza treść mieści się na 429 stronach, przy czym rozprawę rozpoczyna przedmowa, wstęp, a właściwe rozważania prowadzone są w 8 rozdziałach. Monografię kończy syntetyczne, ośmiostronicowe zakończenie, bibliografia, spisy tabel, rysunków i wykresów oraz załączniki. Rozdziały 1-4 stanowią przegląd literatury przedmiotu i odpowiednio odnoszą się do istoty i specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych, determinant rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, korelacji strategii biznesu i strategii rodziny, zakresów oddziaływania oraz wartości, jako soczewki długookresowej perspektywy działania firm rodzinnych. W moim przekonaniu tezy prezentowane w rozdziałach 1-4 w wielu przypadkach nie są ze sobą spójne. Poszczególne treści odnoszą się do bardzo różnych teorii, a całej pracy brak jednoznacznie określonej myśli przewodniej. W rezultacie poszczególne punkty są od siebie oderwane, a treści w nich prezentowane nie są konsekwentnie ze sobą związane. Sprawia to, że czytelnik jest niejako zmuszony odkrywać ideę, która przyświecała Autorce, idea ta nie jest przy tym oczywista. W poszczególnych punktach często brakuje podsumowań, które wprowadzałyby czytelnika w dalsze rozważania. Ogólnie, w moim przekonaniu, części teoretycznej brak wewnętrznej spójności.

Po czterech rozdziałach o charakterze teoretycznym następuje króciutki rozdział metodyczny przedstawiający zamierzenie badawcze Autorki, a w rozdziałach 6, 7 i 8 prezentowane są wyniki badań prowadzące w opinii Autorki do weryfikacji trzech postawionych hipotez badawczych, przy czym rozdział 6 również ma charakter teoretyczny, bo autorka dokonuje w nim przeglądu badań literaturowych dotyczących różnic w zarządzaniu strategicznym pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi. Rozdział siódmy przedstawia wyniki przeprowadzonych badań jakościowych, a rozdział ósmy wyniki przeprowadzonych badań ilościowych oraz prezentuje syntetycznie wnioski z tych badań. W moim przekonaniu rozdział 6 powinien zostać przeniesiony do części teoretycznej, gdyż prowadzone w nim analizy literatury nie mają charakteru empirycznego a stanowią jedynie ilustrację różnic pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi w odniesieniu do zarządzania strategicznego. Różnice te ilustrowane są jedynie przy wykorzystaniu analizy literatury. Poza wskazanym niedociągnięciem struktura opracowania jest poprawna, choć bardzo rozbudowane treści rozdziału 8, który na kartach monografii zajmuje aż 140 stron, bez znaczącej straty mogłyby

zostać przedstawione w formie bardziej syntetycznej. Układ monografii odbiega zatem od powszechnie stosowanego podejścia, w którym rozważania rozpoczynają się od przeglądu literatury prowadzącego do sformułowania hipotez badawczych, by następnie przedstawić metodykę oraz wyniki prowadzonych badań empirycznych.

Mocną stroną opracowania jest jego szata graficzna. Rysunki są czytelne, adekwatnie numerowane i atrakcyjne graficznie. Niemniej to, czego brakuje, to syntezy i dokładne opisy zawartości poszczególnych grafik. Autorka nie interpretuje i nie wyjaśnia szczegółowo tego, co rysunki przedstawiają pozostawiając w wielu przypadkach interpretację czytelnikowi. W moim przekonaniu utrudnia to lekturę i odbiór treści prezentowanych na interesujących grafikach.

Podsumowując opinię dotyczącą tego aspektu recenzowanej monografii, pragnę stwierdzić, że budzi on mieszane uczucia. Z jednej strony układ i struktura monografii są w znacznej mierze poprawne, z drugiej jednak Autorka nie ustrzegła się pomyłek obniżających wartość pracy. Ogólnie jednak moja ocena tego aspektu monografii jest pozytywna.

3.4. Dobór metod i narzędzi badawczych

Recenzowana monografia budzi szereg zastrzeżeń od strony metodycznej i analitycznej. W mojej opinii podejście badawcze zastosowane przez Habilitantkę jest uprawnione, jednak realizacja poszczególnych postulatów prowadzenia badań odbiega do przyjętych standardów naukowych.

Podstawą dla opracowania teoretycznych rozdziałów monografii były studia literatury. Miały one charakter wybiórczy, co samo w sobie może prowadzić do interesujących obserwacji, jednak pragnę zwrócić uwagę, że wykorzystana literatura to przede wszystkim pozycje sprzed 2018 roku. Autorka nie uwzględnia bardzo bogatego dorobku literaturowego z ostatnich 5 lat. Przywoływane opracowania pochodzą w znacznej części ze źródeł uznawanych za wiarygodne i renomowane, co jest mocną stroną opracowania. Niemniej, Autorka pomija szereg istotnych z perspektywy celów pracy opracowań, a część stwierdzeń jest w świetle ostatnich lat i dorobku publikowanego po 2018 roku zwyczajnie nieprawdziwa. Uważam, że odrzucenie możliwości wykorzystania systematycznego przeglądu literatury dla przynajmniej początkowego uporządkowania rozważań w monografii poskutkowało fragmentarycznością poszczególnych treści części teoretycznej.

Przyjęte postępowanie badawcze jest ogólnie zarysowane przez Habilitantkę w rozdziale piątym, zatytułowanym „konceptja i metodyka trójetapowych badań własnych”. Pierwsze cztery strony tej części nakreślają zarys prowadzenia badań literatury dla potrzeb weryfikacji pierwszej z hipotez badawczych. Opis przedstawia podejście badawcze bardzo ogólnie, odnosząc się do wielu teorii, w tym socjologii, psychologii czy antropologii, niemniej Autorka nie przedstawiła w tej części w sposób jednoznaczny strategii swoich studiów literatury. Zakres tematyczny nieco systematyzuje rysunek 5.1., (s. 160), a następnie, w odniesieniu do całego postępowania badawczego rysunek 5.2. (s. 168). Uporządkowanie rozważań prezentowanych w rozdziale 6 zaprezentowano również na rysunku 6.2 (s. 182). Zakres czasowy natomiast dookreślono na rysunku 5.2. jako literatura z lat 1996-2016. Nie wiadomo jednak dlaczego Autorka dokonała takiego arbitralnego zawężenia – brak jest jasnych przesłanek dla tak określonych ram czasowych. Niewiele wiadomo także na temat tego jakie źródła dokładnie będą analizowane, jakie są kryteria ich wyszukiwania, identyfikowania i włączania w proces analizy. Autorka na stronie 167 pisze, że większa część materiału pochodzi z uznanych czasopism (m. in. Family Business Review, Entrepreneurship Theory & Practice, Journal of Business Venturing, Journal of Family Business Strategy) – rozumiem, że te czasopisma wybrano ze względu na bezpośredni związek z tematyką monografii, jednak ignorowanie

dorobku prezentowanego w innych, bardzo wartościowych źródłach, może doprowadzić do pominięcia niezwykle istotnych opracowań – dla przykładu, szereg badań dotyczących firm rodzinnych opublikowanych zostało w *Strategic Management Journal*, które od lat jest postrzegane jako jedno z wiodących źródeł publikujących wyniki badań z obszaru zarządzania strategicznego, co jest zgodne zamierzeniem Autorki, czy *Academy of Management Journal/Review/Annals* lub *Journal of Management* i innych wartościowych publikatorów. Postępowanie badawcze Autorki w odniesieniu do badań literaturowych nie jest do końca przejrzyste, a jego replikacja może okazać się niemożliwa.

Na tym tle warto odnieść się do samego zamierzenia weryfikacji twierdzenia wyrażonego w niepoprawnie sformułowanej hipotezie H1, odnoszącej się do istnienia różnic pomiędzy procesami zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych i nierodzinnych. Autorka dokonuje weryfikacji tej hipotezy w drodze analiz literatury przedmiotu na stronach 172-233. Zgodnie z klasycznym nurtem sprawdzania teorii podejście takie wydaje się wysoce dyskusyjne. Wprawdzie jest możliwość weryfikacji hipotez badawczych w oparciu o analizy danych wtórnych – wcześniejszych wyników badań empirycznych - jednak służy temu nie tyle przegląd literatury, co analizy statystyczne wcześniej prowadzonych badań empirycznych, określane w literaturze mianem metaanaliz. Autorka metaanaliz w pracy nie prowadzi. Podstawę do weryfikacji przypuszczenia wyrażonego w hipotezie pierwszej jest wybiórczy przegląd literatury w wybranych obszarach. Na podstawie tak przeprowadzonego porównania wyników badań i sugestii innych badaczy Autorka arbitralnie rozstrzyga, że hipoteza została „zweryfikowana pozytywnie”. Stwierdzenie, choć w istocie może być prawdziwe, wymaga jednak niezbędnego podbudowania w wynikach analiz danych. Badania, na które powołuje się Autorka pochodzą wprawdzie z wiarygodnych źródeł, jednak były one prowadzone poza granicami Polski w większości przypadków. Brak jest informacji dotyczących tego, na jakich próbach dociekania te były prowadzone, dokładnego opisu ich wyników oraz przeprowadzenia metaanaliz celem wykrycia istotnych różnic w procesach zarządzania strategicznego. Wniosek Autorki jest w moim przekonaniu „na wyrost”, nieuprawniony i nie poparty twardymi dowodami empirycznymi. Cały ten fragment stanowi dobrą podbudowę pod skonstruowanie hipotezy dotyczącej różnic w procesach zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych i nierodzinnych, niemniej sam w sobie nie dostarcza podstaw do jej weryfikacji.

Kolejna uwaga odnosi się do zamierzenia weryfikacji hipotezy drugiej. Zgodnie z przyjętym przez Habilitantkę podejściem, weryfikacja hipotezy drugiej realizowana jest przez analizę wyników badań jakościowych. I choć same badania jakościowe stanowią bardzo wartościowy materiał poznawczy i zostały poprawnie zaprojektowane oraz zrealizowane, to jednak stwierdzenie na ich podstawie, że istnieje określona logika, charakterystyczna dla firm rodzinnych, na podstawie której podejmowane są decyzje strategiczne zakorzenione w wartościach i postawach właścicieli firm jest nieuprawnione. W szczególności, generalizowanie na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych jest zabiegiem metodycznie niepoprawnym. Badania jakościowe umożliwiają sformułowanie wniosków odnoszących się jedynie do badanych podmiotów gospodarczych, a nie do firm rodzinnych w ogólności. I choć nie można wykluczyć, że taka logika w istocie występuje (co można uznać za prawdopodobne), to jednak sam wniosek mógłby być bardziej przyczynkiem do sformułowania hipotez badawczych do badań ilościowych, a nie podstawą do weryfikacji uprzednio postawionej hipotezy.

Kolejnym z podstawowych zarzutów, który formułuję w odniesieniu do prowadzonych badań empirycznych (w szczególności badań prowadzonych w nurcie ilościowym), jest wykorzystanie do badania poszczególnych zmiennych skal pomiaru o niepotwierdzonej rzetelności empirycznej. Autorka, jak się domyślam, samodzielnie opracowała skalę badawczą dla kluczowego konstruktów i o ile samo w sobie można byłoby to uznać za istotne osiągnięcie, o tyle niezastosowanie powszechnie przyjętych zasad konstrukcji skali opisanych szeroko w

literaturze przedmiotu¹, podobnie jak niesprawdzenie parametrów psychometrycznych nowoutworzonego narzędzia, oceniam jako praktykę niedopuszczalną z metodycznego punktu widzenia. Dużo bardziej zasadne byłoby zastosowanie podejścia opartego, na przykład, na wykorzystaniu do pomiaru poszczególnych elementów kluczowego z perspektywy monografii modelu BELIEFS istniejących i zweryfikowanych empirycznie skal (zwłaszcza, że literatura dostarcza niezbędnych informacji w tym zakresie), lub wykorzystania zasad tworzenia nowych narzędzi opartych na łączeniu istniejących skal, które jednak powinno zostać poddane testowaniu przed przeprowadzeniem właściwych badań.

Monografia jest wysoce złożona od strony analitycznej, przy czym postępowanie przyjęte przez Habilitantkę jest wątpliwe. Po pierwsze, do badania modelu BELIEFS Autorka przyjęła pewną strukturę czynnikową prezentującą wyróżniki – wiązki wartości – charakterystyczne dla przedsiębiorstwa rodzinnego. Wyborom tym brak należytego uzasadnienia, co jest o tyle istotne, że to kluczowa z perspektywy realizacji celów część monografii. Dokonana na stronie 313 kategoryzacja wiązek wartości modelu BELIEFS (tabela 8.7) również nie jest jasna. Autorka tworzy cztery kategorie wiązek, którymi są strategia (jedna wiązka wartości o tej samej nazwie), zarządzanie, na które składają się effectivity i entrepreneurship, relacje wewnętrzne, opisane jako love i family, oraz relacje zewnętrzne – bonds (więzi) i identyfikacja. O ile przypisanie wiązek do relacji wewnętrznych i zewnętrznych oceniam jako poprawne, o tyle przypisanie przedsiębiorczości do zarządzania i wyodrębnienie strategii, która typowo również jest przypisana do zarządzania – zarządzania strategicznego w szczególności - jest wątpliwe i silnie dyskusyjne.

Po drugie, Autorka koncentruje uwagę na ogromnej liczbie metateorii – to nurt neoklasyczny, teoria stewarda, teoria agencji, teoria stakeholder value, teoria bogactwa społeczno-emocjonalnego, teoria behawioralna, teoria zasobowa, teoria zarządzania przez wartości, teoria systemowa, teoria dominującej logiki, teoria kontyngencji, model kohezji, teoria Rokeacha, teoria Schwartza. Próba uporządkowania i dookreślenia wzajemnych związków tak wielu teorii naukowych, dokonana na rysunku 8.1., s. 288, jest w moim przekonaniu nieuprawnioną konceptualizacją bardzo ogólnego opisu poszczególnych perspektyw teoretycznych. Co więcej, lista ta nie jest kompletna z perspektywy samej konstrukcji proponowanego przez Autorkę modelu BELIEFS (o ile komponent bonds, love, identification czy family influence ma swoją mocną podbudowę w perspektywach bogactwa społeczno-emocjonalnego czy rodzinności i innych wyróżników firm rodzinnych, o tyle dobór wyróżników do komponentów effectivity, entrepreneurship czy strategii jest co najmniej dyskusyjny).

I tak, dla przykładu, w komponencie entrepreneurship (przedsiębiorczość) znalazła się przedsiębiorczość sama w sobie, przywództwo (brak jest odniesienia do konkretnej teorii przywództwa, choć można było skorzystać z dorobku literaturowego²), aktywność (jak zakładam, Autorka miała na myśli proaktywność jako jeden z wyróżników przedsiębiorczości). Brak jest nawiązania do innych kluczowych elementów teorii przedsiębiorczości, takich jak podejmowanie ryzyka, konkurencyjna agresywność, czy innowacyjność. Zaskakuje zwłaszcza pominięcie elementu podejmowania ryzyka, które jest silnym wyróżnikiem funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych i mogłoby pozwolić na wskazanie istotnych różnic pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi, czego dowodów dostarcza bogata literatura przedmiotu. W tym miejscu pragnę stwierdzić, że nie rozumiem, dlaczego Autorka do pomiaru przedsiębiorczości nie skorzystała z wieloletniego dorobku w tym obszarze – istnieją przecież

¹ DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications*. Sage publications.

² Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors. *Group & Organization Management*, 36(3), 345-384; Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48

wiarygodne skale pomiaru np. orientacji przedsiębiorczej³, zwłaszcza, że związki z efektywnością przedsiębiorstwa rodzinnego tego konstruktowi nie budzą zastrzeżeń. Co więcej, badania w tym obszarze prowadzone były również wielokrotnie w przedsiębiorstwach rodzinnych⁴.

Innowacyjność, która typowo jest wskazywana jako jeden z elementów składowych przedsiębiorczości⁵, znalazła się, z nie do końca wiadomych przyczyn, w komponencie strategii – strategia, wspólnie z rozwojem i pasją. Także sama pasja wydaje się znaczeniowo lepiej pasować do komponentu przedsiębiorczości⁶. Nie ma także nawiązania w modelu do procesów podejmowania decyzji strategicznych. Poszczególne elementy modelu są niedefiniowane i nieosadzone teoretycznie w bogatym dorobku z obszaru nauk o zarządzaniu, zarządzania strategicznego czy przedsiębiorczości. Model ten jest w istocie konceptualizacją reprezentującą połączenie siedmiu elementów, których subskładowe dobrane są w sposób wysoce dyskusyjny. W efekcie, struktura wewnętrzna modelu jest w moim przekonaniu nienależycie uargumentowana i tym samym nieuprawniona z perspektywy stanu wiedzy. Zwłaszcza, że Autorka nie przedstawia przekonujących dowodów potwierdzających strukturę czynnikową zaprezentowanej konceptualizacji. Służyć temu mogłyby na przykład wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej, których jednak Autorka nie przedstawia. Brak jest również potwierdzenia spójności poszczególnych konstruktów w ramach modelu – Autorka nie podaje współczynników alfa-Cronbacha. Brak jest także tabeli korelacji przedstawiającej siłę i kierunek zależności pomiędzy poszczególnymi konstruktami tworzącymi model. Autorka wprawdzie raportuje, że poszczególne konstrukty nie są ze sobą wzajemnie skorelowane (s. 405) sprawdzając poprawność założeń modelu regresji, jednak uważam, że pominięcie w analizie tabeli korelacji jest znaczącym niedociągnięciem metodycznym znacząco ograniczającym zarówno wiarygodność prowadzonych analiz jak i utrudniającym replikowalność wyników samego badania.

Od osoby ubiegającej się o stopień naukowy doktora habilitowanego oczekiwać można, w moim przekonaniu, umiejętności poprawnego – zgodnego z zasadami – prowadzenia badań. W moim przekonaniu hipotezy H1 i H2 nie zostały zweryfikowane w poprawny sposób. Podobnie, w przypadku recenzowanej monografii już samo utworzone narzędzie empiryczne obciążone jest wadami rzutującymi nie tylko na jakość uzyskiwanych wyników, ale przede wszystkim potencjalnie prowadzić ono może do mylnych interpretacji i wniosków. Podobnie, wykorzystane podejście analityczne, wysoce złożone, nie daje podstaw do potwierdzenia wewnętrznej spójności utworzonego modelu badawczego. Dobór metod analitycznych, choć w wielu przypadkach oryginalny, nie odpowiada w moim przekonaniu podstawowym założeniom badawczym.

Podsumowując moją ocenę w tym fragmencie recenzji, ten aspekt monografii oceniam jednoznacznie negatywnie. Za oceną taką przemawiają następujące przesłanki: (1) weryfikacja hipotezy nr 1 jedynie w oparciu o przegląd literatury, (2) weryfikacja hipotezy badawczej nr 2 w oparciu o wyniki badań jakościowych, (2) niejasności metodyczne wynikające z bardzo ogólnej charakterystyki metody badań ilościowych, (3)

³ Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

⁴ Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.

⁵ Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.

⁶ Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511-532.

wykorzystanie do badań ilościowych niezwyfikowanego narzędzia badawczego, (4) nieprzejrzysta prezentacja wyników badań empirycznych (ilościowych).

3.5. Wartość naukowa pracy i jej wkład w nauki o zarządzaniu i jakości

Wartość naukową monografii oceniam negatywnie. Zagadnienia przedstawione w częściach teoretycznej, metodycznej i empirycznej nie stanowią w moim przekonaniu spójnej całości. W części teoretycznej, przedstawionej w rozdziałach 1-4 na pozytywną ocenę w moim przekonaniu zasługuje jedynie rozdział 1, w którym Autorka dookreśla sposób rozumienia przedsiębiorstwa rodzinnego oraz przedstawia podstawowe wyróżniki tej grupy przedsiębiorstw. Rozdział 2 to w zamyśle próba uchwycenia determinant rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, jednak dobór treści prezentowanych w tej części opracowania jest mocno dyskusyjny. Autorka z nie do końca dla mnie jasnych przyczyn rozpoczyna rozważania nad determinantami rozwoju od teorii agencji i służebności menedżerów konfrontując te dwa podejścia ze sobą, po czym przedstawia założenia podejścia sytuacyjnego przechodząc do modelu ciągłości działania i orientacji na długowieczność. Model ciągłości działania i orientacja na długowieczność są w moim przekonaniu bardziej wyróżnikami przedsiębiorstwa rodzinnego, a nie determinantami jego rozwoju. Pozytywnie oceniam natomiast próbę uchwycenia krytycznych czynników hamujących rozwój firm rodzinnych. Rozdział 3, zatytułowany korelacja strategii biznesu i strategii rodziny, zakresy oddziaływania jest stosunkowo dziwnie nazwany. Autorka rozpoczyna w nim rozważania od prezentacji procesu zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej, natomiast drugi człon nazwy sugeruje zarządzanie strategiczne w rodzinie, co nie znajduje odpowiednika w literaturze, zgodnie z moją wiedzą. Następnie przedstawiona jest istota strategii właścicielskiej, oraz ważny punkt dotyczący konfliktów pomiędzy celami rodziny i celami przedsiębiorstwa rodzinnego.

Rozdział 4 przedstawia spojrzenie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego z perspektywy wartości, które, jak się domyślam, jest fundamentem i strukturą nośną koncepcji BELIEFS stanowiącej trzon recenzowanej monografii. W tej części Autorka odnosi się do zagadnienia bogactwa społeczno-emocjonalnego, co uznaję za zasadne, przy czym nie wiem dlaczego w tym miejscu nie omówiono szerzej koncepcji rodzinności, która na dobre przyjęła się już w literaturze światowej i jest obecna od wielu lat w uznanych opracowaniach naukowych. Potencjalnie wartościowe treści przedstawiono także w punktach 4.3 i 4.4, a punkt 4.2 osadzający rozważania w teoriach Rokeacha i Schwartza jest w moim przekonaniu dobrym wyborem, choć szkoda, że Autorka nie uzasadniła go silniej na kartach monografii.

W tym miejscu pragnę zaznaczyć, że lektura części teoretycznej jest trudna ze względu na język, którym posługuje się Autorka. Wymiennie stosowane są różne określenia, Autorka dokonuje licznych przeskoków myślowych, skomplikowane prezentacje graficzne w postaci rysunków są często nieomówione, a w niektórych zdaniach czytelnik jest zmuszony do wychwycenia sensu (np. s. 98: „Wobec różnorodnych celów systemów rodzinnego i biznesowego konieczne jest współbrzmienie procesów planowania strategicznego i realizacji decyzji w firmie i rodzinie (por. rysunek 3.1). Tak zbudowany równoległy plan wykorzystuje wiele działań planistycznych i programowych, które prowadzą rodzinę oraz firmę przez proces zarządzania do strategii biznesowej, odpowiadającej interesom rodziny i wykorzystującej równolegle potencjał biznesowy”). Nie ze wszystkimi zdaniem Autorki można się również zgodzić – np. s. 17, „Jednak w literaturze niemal całkowicie nie ma analizy źródeł, które kształtują wartości rodzinne w rodzinnych przedsięwzięciach”. Stwierdzenie to jest w jawny sposób nieprawdziwe, mając na uwadze bardzo bogatą i ciągle rozwijającą się wiedzę dotyczącą konstruktów familiness, który w dużej mierze odnosi się do wartości rodzinnych i ich

znaczenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa⁷, a do wpływu rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego odnosi się również koncepcja bogactwa społeczno-emocjonalnego⁸. Najistotniejszy zarzut względem zawartości merytorycznej części teoretycznej opracowania odnosi się jednak do braku uzasadnień dokonywanych wyborów. W moim przekonaniu ograniczenia treści dokonywane przez Autorkę nie zostały silnie podbudowane teoretycznie i zsyntetyzowane tak, by ułatwić lekturę. W efekcie, poszczególne prezentowane treści są od siebie oderwane, a czytelnik zmuszony jest do samodzielnego łączenia ich w jedną całość. Arbitralność doboru różnych perspektyw teoretycznych bez ich odpowiedniego uzasadnienia jest słabą częścią monografii. Skróty myślowe Autorki powodują, że lektura jest niezwykle trudna, a wielość teorii pochodzących z różnych dyscyplin naukowych dodatkowo komplikuje odbiór całości.

Część metodyczna, szczegółowo omówiona w poprzedniej części recenzji, nie udowadnia umiejętności samodzielnego i poprawnego rozwiązywania problemów naukowych. Autorka nie demonstruje w przekonujący sposób wiedzy dotyczącej warsztatu badawczego, a dokonywane rozstrzygnięcia metodologiczne kontrastują z najlepszymi praktykami w zakresie prowadzenia badań naukowych. Część empiryczna monografii, do której chyba trzeba zaliczyć rozdział 6, i do której bez wątplenia należą rozdziały 7 i 8 raportujące wyniki badań w bardzo obszerny sposób. Rozdział 6 przedstawia studia literatury przedmiotu, jednak poczynione przez Autorkę ograniczenie wykluczające z procesu analizy szereg istotnych źródeł rzutuje na poprawność wniosków, a samo pozytywne zweryfikowanie hipotezy w oparciu o analizy źródeł literaturowych uznaję za niepoprawne metodycznie i nieuprawnione. W rozdziale 7, rozpoczynającym się od charakterystyki dominującej logiki, Autorka przedstawia zarys badań jakościowych, których projekt i realizację oceniam pozytywnie. Niemniej, brak jest jednoznacznej wskazówki w jaki sposób pozyskany materiał empiryczny był analizowany. Lektura tej części nie dostarcza podstaw do stwierdzenia jaką metodą analizowany był zebrany materiał. Zawartość punktu 7.3. „mapy poznawcze badanych firm rodzinnych” sugeruje, że jest to wielokrotne studium przypadku. Brak jest jednak bliższej charakterystyki badanych firm, a informacje o uczestnikach są szczątkowe. Nie wiadomo, czy i jak zebrany materiał był przetwarzany, czy przeprowadzono procesy kodowania i jak one przebiegały. W rezultacie, wnioski z badań jakościowych przedstawione w punkcie 7.4. „Dominująca logika w skutecznie działających firmach rodzinnych – wnioski” są bardziej konceptualizacją Autorki niż wynikiem systematycznie prowadzonego badania empirycznego. To bez wątplenia bardzo interesujące treści, niemniej inni badacze w oparciu o informacje zawarte w części metodycznej mogą napotkać znaczące trudności w przypadku chęci powtórzenia badania w innych lub podobnych warunkach. Ponadto, weryfikacja hipotezy drugiej (s. 282), podobnie jak w przypadku hipotezy pierwszej, jest nieuprawniona, mając na uwadze charakter prowadzonych badań.

Najobszerniejszy z rozdziałów, rozdział 8, zatytułowany Model doskonałości BELIEFS, rozpoczyna się od podstaw teoretycznych modelu, co uznaję za zasadne. Niemniej, osadzenie rozważań na tak wielu płaszczyznach teoretycznych budzi więcej pytań, niż odpowiedzi. Pomimo tytułu rozdziału pragnę zauważyć, że wykorzystana do ilustracji modelu podbudowa teoretyczna jest wyjątkowo wąska – Autorka odnosi się do relatywnie niewielu

⁷ Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2017). Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale (FIFS). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 709-742; Weismeier-Sammer, D., Frank, H., & von Schlippe, A. (2013). Untangling 'familiness' A literature review and directions for future research. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14(3), 165-177.

⁸ Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.

źródeł literatury. Ponadto, sam model, ze względu na słabości wskazane w poprzedniej części recenzji, uznaję za niespójny, a typizacje dokonane przez Autorkę za arbitralne i odbiegające od sugestii literaturowych.

Informacje dotyczące badań ilościowych przedstawione w punkcie 8.2 dostarczają sporej wiedzy na temat sposobu realizacji badania. I o ile informacje te dostarczają wiedzy dotyczącej próby badawczej, a same badania przeprowadzone wśród 2210 respondentów reprezentujących 371 badanych przedsiębiorstw są imponujące pod względem ilościowym, to jednak brak solidnych podstaw opracowanego narzędzia badawczego i wątpliwości dotyczące głównego konstruktów powodują, że ich wartość naukowa jest, w moim przekonaniu, silnie ograniczona. Zawartość punktu 8.3 prezentuje analizę istotności realizacji – IPA, a wykorzystanie tego narzędzia analityczne same w sobie oceniam pozytywnie. Postępowanie analityczne zostało przeprowadzone zgodnie z założeniami metodycznymi. Jest to mocna strona recenzowanej monografii. Punkt 8.4 odnoszący się do analizy wiązek wartości i indeksu BELIEFS wprowadzonego uprzednio w punkcie 8.1. w badanych przedsiębiorstwach jest nadmiernie rozbudowany. W moim przekonaniu bez straty dla wartości opracowania wyniki analizy wiązek można było przedstawić w formie tabelarycznej uwzględniając dla każdej wartości poziomy ważności i obecności. Poza tym, graficzne prezentacje rozkładów odpowiedzi (por. np. rys. 8.13, 8.14 i kolejne) niewiele wnoszą. Samo zestawienie indeksów BELIEFS badanych grup, zaprezentowane w punkcie 8.4.5, (s. 386 i następne) w zupełności jest wystarczające. Zwłaszcza, że nie prowadzi ono do weryfikacji którejkolwiek z hipotez badawczych. Weryfikacja hipotezy trzeciej, a w zasadzie 12 hipotez (2 hipotez głównych, 5 hipotez szczegółowych, oraz 5 dodatkowych hipotez szczegółowych), realizowana jest w punkcie 8.5. Od strony analitycznej punkt ten nie zawiera istotnych błędów i ogólnie jest zgodny z zasadami prezentacji wyników badań. Słabszą stroną jest to, że nie przedstawiono tabeli korelacji, a Autorka testuje zależność mediacji (traktując jako mediator wskaźnik harmonizacji kodów wartości), niemniej nie za bardzo wiadomo, czemu ta analiza służy. Bowiem żadna z hipotez badawczych nie odnosi się do mediującej roli wskaźnika harmonizacji kodów wartości. Co więcej, Autorka, jak się wydaje, myli pojęcia mediacji z moderacją, co sugerują wyniki zaprezentowane w punkcie 8.6 i prowadzone analizy statystyczne. Sam podział na dwie grupy przedsiębiorstw, o niskim i wysokim poziomie wskaźnika harmonizacji kodów wartości sugeruje raczej testowanie hipotezy dotyczącej moderacji (której jednak sama Autorka explicite nie formułuje w spisie hipotez). Same modele regresji nie budzą zastrzeżeń, a postępowanie analityczne w ich przypadku jest w znaczącej części zgodne z przyjętym w literaturze schematem. Niemniej, brak podporządkowania postępowania analitycznego sformułowanym w hipotezach zależnościom powoduje, że część tę czyta się ciężko.

Monografię podsumowują wnioski przedstawione w krótkim zakończeniu (ss. 424-429). Trudno doszukać się w nim jednoznacznych wskazówek teoretycznych, niewiele jest także implikacji o charakterze praktycznym, a uzyskane wyniki badań nie zostały skonfrontowane z innymi, podobnymi projektami badawczymi i wynikami studiów literatury. Także kierunki przyszłych badań zarysowane są w nim jedynie ogólnie.

Podsumowując moją ocenę wartości merytorycznej recenzowanej pracy pragnę stwierdzić, że w moim przekonaniu nie wnosi ona istotnego, znacznego wkładu w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. O opinii tej przesądzają przede wszystkim błędy metodyczne skutkujące niską wiarygodnością prowadzonych badań. Autorka na łamach monografii nie zaprezentowała wymaganych od kandydatki do stopnia doktora habilitowanego umiejętności projektowania i przeprowadzania badań empirycznych. I o ile sam problem jest ważny, a pewne fragmenty monografii są poprawne, to jednak błędy metodyczne powodują, że wnioski, które mogłyby być wartościowe, takie nie są. Sam model BELIEFS, który jawi się potencjalnie jako interesująca perspektywa wyjaśniająca logikę działania przedsiębiorców rodzinnych, jest

w moim przekonaniu nieuprawnioną konceptualizacją wymagającą dopracowania, systematycznego skonfrontowania z literaturą przedmiotu oraz przetestowania zgodnie z zasadami tworzenia narzędzi badawczych. Wszystko to przekłada się na negatywną ocenę monografii, która w moim odbiorze nie wnosi znacznego wkładu w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, zgodnie z zapisami art. 219 ust 1. Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

4. Ocena pozostałych osiągnięć naukowych Kandydatki, z uwzględnieniem aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej

Na wstępie pragnę zaznaczyć, że Kandydatka była osobą aktywną naukowo w latach 2007-2017, przy czym większość (ilościowo) wskazanych w wykazie osiągnięć naukowych oraz certyfikatów i poświadczeń aktywności naukowej stanowiących w zamyśle znaczny wkład w rozwój dyscypliny została opracowana już po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w 2004 roku. Od 2017 roku Pani Doktor nie jest pracownikiem żadnej jednostki naukowej, a uwagę poświęca przede wszystkim funkcjonowaniu rozpoznawalnego na arenie krajowej Instytutu Biznesu Rodzinnego. W zasadzie cały dorobek naukowy Habilitantki wpisuje się w funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych, choć w początkowym okresie aktywności naukowej (do roku 2006) Habilitantka zajmowała się problematyką zbilansowanej karty wyników. Jak twierdzi sama habilitantka, dorobek naukowy jest swoistym pokłosiem działań prowadzonych w praktyce gospodarczej. Na pozostały dorobek naukowy składa się 70 publikacji, z czego 53 to publikacje naukowe. Znakomitą większość stanowią przy tym rozdziały w monografiach (24 publikacje) oraz 14 artykułów naukowych opublikowanych w czasopiśmie ujętych w wykazie MNiSW. Znakomita większość publikacji wydana została w języku polskim, 10 opracowano w języku angielskim, dwie – w niemieckim, a jedna monografia wydana została w języku słowackim. Pozostałe 17 publikacji ma charakter popularno-naukowy (7), są to raporty (9), a jedna publikacja ma postać artykułu on-line. Na podstawie przedstawionego wykazu dorobku można jednoznacznie stwierdzić, iż w istocie zainteresowania Habilitantki ulokowane są w naukach o zarządzaniu, a największa część dorobku odnosi się do funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Od strony ilościowej dorobek Pani Doktor nie budzi zastrzeżeń. Monografie wydawane były przez uznane oficyny wydawnicze – Wolters Kluwer oraz Wydawnictwo Naukowe PWN. Rozdziały w monografiach to przede wszystkim publikacje będące efektem konferencji naukowych. Habilitantka jest Autorką 5 samodzielnych artykułów naukowych opublikowanych w Zeszytach Naukowych AE w Poznaniu, Pracach Naukowych UE we Wrocławiu, Studiach i Pracach Kolegium Zarządzania i Finansów, czy w czasopiśmie Przedsiębiorczość i Zarządzanie, wydawanym przez Społeczną Akademię Nauk (2 artykuły). 11 artykułów naukowych opublikowanych zostało we współautorstwie, przy czym Habilitantka wyłącznie procentowo określa swój wkład w ich powstanie (brak jest oświadczeń współautorów). 13 rozdziałów w monografiach opracowanych zostało samodzielnie, przy czym dwa z nich znajdują się w monografii pod redakcją Habilitantki. 11 rozdziałów w monografiach Habilitantka przygotowała we współpracy z innymi badaczami, przy czym podobnie jak w przypadku artykułów naukowych, brak jest oświadczeń dotyczących współautorstwa, a udział Pani Doktor określono procentowo. W dorobku brak jest opracowań naukowych o zasięgu międzynarodowym w uznanych źródłach, w szczególności brak jest publikacji w wysoko punktowanych czasopiśmie z listy MNiSW. W moim przekonaniu dorobek naukowy Pani Doktor ma zasięg krajowy, jest ona rozpoznawanym autorem publikacji na niwie krajowej, o czym świadczą liczne cytowania raportowane przez Google Scholar. Niemniej, w bazach Scopus brak jest informacji o liczbie

cytowań, a wskaźnik h z bazy Web of Science wynosi 1. Niemniej, w dorobku widoczna jest ewidentna luka – w latach 2017-2021 Pani Doktor nie opublikowała żadnego artykułu naukowego. Nie uczestniczyła również w żadnej konferencji międzynarodowej, o czym świadczy brak publikacji w materiałach pokonferencyjnych po 2017 roku. W latach 2017-2021 ukazało się jednak 5 publikacji popularno-naukowych wydanych przede wszystkim przez Instytut Biznesu Rodzinnego. Aktywność naukowa Habilitantki jest w mojej ocenie umiarkowana od stron ilościowej. Natomiast od strony jakościowej recenzowany dorobek jest spójny, publikowany w źródłach rozpoznawalnych w kraju, a o jego wartości przesądzają publikacje w dobrych, krajowych publikatorach.

W dorobku Pani Doktor na uwagę bez wątpienia zasługują również staże zagraniczne, zrealizowane w lipcu 2008 i sierpniu 2009 w Uniwersytecie St. Gallen oraz Uniwersytecie Wiedeńskim. W trakcie staży Habilitantka miała możliwość współpracy z uznanymi badaczami, w tym z uznawanym za jedną z najbardziej wpływowych postaci w obszarze badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi – prof. Thomasem Zellwegerem oraz prof. Frankiem Hermanem. Habilitantka w opisywanym okresie była również członkiem Komitetów Naukowych z ramienia Instytutu Biznesu Rodzinnego jako organizatora konferencji naukowych oraz pełniła rolę członka Rady Naukowej dwóch konferencji organizowanych przez Szkołę Główną Handlową. Wykonała 2 recenzje artykułów naukowych.

Pozytywną stroną Kandydatki jest zaangażowanie w realizację projektów naukowych. Prowadziła w szczególności badania w ramach projektu „Firmy Rodzinne” (2009-2012), „Firmy Rodzinne 2” (2012-2015), Międzynarodowego Kongresu Firm Rodzinnych (2012-2018), „Business Transfer Programme II (2012), czy projektu finansowanego ze środków EFS pod nadzorem PARP „Efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”. W latach 2014, 2016, 2019 była realizatorką międzynarodowego cyklicznego badania GUESSS realizowanego przez Uniwersytet St. Gallen, a w latach 2015-2016 uczestniczyła w badaniu liczebności przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce w ramach projektu COSME. W dorobku brak aplikowania o granty naukowe (finansowanie ze źródeł zewnętrznych) czy to w ramach projektów o zasięgu krajowym (Narodowe Centrum Nauki, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Komitet Badań Naukowych), czy międzynarodowym. Niemniej, aktywność projektową Habilitantki oceniam pozytywnie, choć warto w tym miejscu podkreślić, że w wielu przypadkach badania nie były prowadzone na zlecenie instytucji naukowych.

Wobec powyższego, w mojej opinii **całość pozostałego dorobku naukowo-badawczego dr Adrianny Lewandowskiej spełnia wymagania ustawowe stawiane kandydatom do uzyskania stopnia doktora habilitowanego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości jedynie w minimalnym stopniu**. Aktywność publikacyjna jest wysoce przeciętna, dorobek ma zasięg krajowy, a projekty wskazane jako badawcze, choć finansowane ze środków zewnętrznych, bardziej służą praktyce gospodarczej niż rozwojowi nauki. Pozytywnym wyróżnikiem są natomiast dwa staże naukowe realizowane w latach 2008-2009.

5. Ocena pozostałych osiągnięć Kandydatki – dorobku dydaktycznego, organizacyjnego i współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Doktor Adrianna Lewandowska jako pracownik Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie była opiekunem 48 prac licencjackich i magisterskich. Prowadziła zajęcia z 8 przedmiotów oraz szereg zajęć na studiach podyplomowych. Niemniej, okres realizacji tych zajęć przypada na lata 2004-2017, z wyłączeniem zajęć w formie Warsztatów Managerskich prowadzonych w latach 2019-2022. Regularnie rozwijała swoje kompetencje dydaktyczne, naukowe i praktyczne w ramach 10 szkoleń/studiów potwierdzonych certyfikatami. Na uwagę zasługuje natomiast aktywność praktyczna Habilitantki, w ramach której realizuje Ona szereg



projektów związanych z popularyzacją wiedzy dotyczącej zarządzania firmą rodzinną. **Dodatkowa działalność dydaktyczno-organizacyjna Kandydatki zasługuje w moim przekonaniu na pozytywną ocenę, choć ta ocena ze względu na formalnych nie może być przesłanką rozstrzygającą w sformułowanym wniosku końcowym.**

6. Wniosek końcowy

Zgodnie z art. 219 ust 1. Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, stopień doktora habilitowanego może być zasadnie nadany osobie, która posiada stopień doktora; posiada w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, które stanowią znaczny wkład w rozwój dyscypliny, w tym co najmniej 1 monografię naukową lub cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopismach naukowych lub recenzowanych materiałach naukowych z konferencji naukowej; oraz wykazuje się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

Doktor Adrianna Lewandowska spełnia w moim przekonaniu te kryteria jedynie w stopniu częściowym. Przedstawione do oceny osiągnięcie naukowe w postaci monografii porusza wprawdzie istotny problem funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, niemniej monografia ta, ze względu na liczne niedociągnięcia metodologiczne nie wnosi znaczącego wkładu do nauk o zarządzaniu i jakości. Habilitantka nie udowadnia umiejętności prowadzenia dyskursu naukowego, oraz nie demonstruje oczekiwanej od Kandydatki do stopnia naukowego doktora habilitowanego umiejętności organizowania i prowadzenia badań naukowych. Pozostały dorobek naukowo-badawczy jest na poziomie minimalnie wystarczającym, a doktor Adrianna Lewandowska posiada kompetencje w przygotowywaniu publikacji naukowych, przy czym Jej aktywność naukowa w ostatnim okresie jest szczątkowa. Posiada natomiast umiejętność realizacji zadań wynikających z uczestnictwa w zespołach badawczych.

Wszystkie powyższe przesłanki skłaniają mnie do konkluzji, że dr Adrianna Lewandowska nie spełnia w stopniu wystarczającym kryteriów, o których traktuje art. 219 ust. 1 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. **Nie popieram zatem Jej wniosku o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

6.06.2023 Tomasz Jędraszek