

dr hab. inż. Krzysztof Zięba
Wydział Zarządzania i Ekonomii
Politechnika Gdańska

RECENZJA

osiągnięć naukowych dr Adrianny Lewandowskiej w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

1. Uwagi wstępne

Umocowaniem prawnym do wykonania poniższej recenzji jest uchwała nr 8/03/2023 Rady Naukowej Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie z dn. 23 marca 2023 r., powołująca mnie w skład Komisji habilitacyjnej w roli recenzenta. Podstawę prawną oceny dorobku stanowi ustawa z dnia 20 lipca 2018 roku „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” (Dz. U.2018 poz. 1668 z późn. zm.).

Recenzja osiągnięć naukowych została wykonana w oparciu o następujące, przesłane mi, dokumenty:

1. wniosek dr Adrianny Lewandowskiej o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości;
2. dane wnioskodawcy;
3. dyplom potwierdzający uzyskanie stopnia doktora;
4. autoreferat;
5. wykaz osiągnięć naukowych;
6. potwierdzenie aktywności naukowej;
7. monografią habilitacyjną.

Ponadto, otrzymałem również nośnik elektroniczny (pendrive), zawierający wersje elektroniczne powyższych dokumentów.

2. Podstawowe informacje o kandydatce

Habilitantka ukończyła w 1995 roku studia pierwszego stopnia w Kolegium Języków Obcych w Lesznie, następnie kontynuowała swoją edukację na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza, gdzie w 1998 roku ukończyła studia magisterskie, zdobywając tytuł zawodowy magistra filologii germańskiej.

Dwa lata później została absolwentką studiów Master of Business Administration, a cztery lata później, w 2004 roku otrzymała stopień doktora na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Przedmiotem jej rozprawy doktorskiej, finansowanej przez ówczesny Komitet Badań Naukowych, było wykorzystanie strategicznej karty wyników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w Polsce i w Niemczech.

W latach 2007-2013 Habilitantka pracowała jako adiunkt w Katedrze Zarządzania i Organizacji na Wydziale Finansów i Bankowości w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu, gdzie była m.in. opiekunem specjalności „Zarządzanie Przedsiębiorstwem Rodzinnym” na kierunku Zarządzanie na swoim Wydziale. Dodatkowo, w latach 2010 – 2013 dała się poznać jako inicjator założenia Instytutu Biznesu Rodzinnego i organizator spotkań realizowanych w ramach wymiany doświadczeń kadry dydaktycznej WSB Poznań z właścicielami firm rodzinnych.

W latach 2014-2015 habilitantka pełniła funkcję adiunkta w Katedrze Zarządzania Strategicznego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, a w okresie 2016-2017 była adiunktem w Instytucie Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

3. Ocena dorobku i działalności naukowej

Z przesłanego zestawienia ilościowego publikacji wynika, że po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych habilitantka posiada następujący dorobek naukowy:

- autorstwo dwóch monografii w języku polskim,
- redakcja jednej monografii w języku polskim,
- współautorstwo czterech monografii w języku polskim,
- współautorstwo jednej monografii w języku słowackim,

ponadto, w monografiach:

- autorstwo jedenastu rozdziałów w języku polskim,
- autorstwo jednego rozdziału w języku niemieckim,
- autorstwo jednego rozdziału w języku angielskim,
- współautorstwo jednego rozdziału,

zaś w czasopismach naukowych:

- autorstwo czterech artykułów w języku polskim i angielskim,
- współautorstwo dziesięciu artykułów w języku polskim i angielskim,

oraz:

siedem publikacji w materiałach pokonferencyjnych we współautorstwie.

Dodatkowo, Habilitantka informuje o 17 pozycjach stanowiących dorobek niepuktowany.

Łącznie, jak wskazano we wniosku, dorobek naukowy habilitantki obejmuje siedemdziesiąt pozycji, co w ujęciu ilościowym można ocenić jako satysfakcjonujący. Poza wymiarem ilościowym, ocenie należy poddać również aspekt jakościowy. Z oceny tej zostanie wyłączona monografia będąca osiągnięciem naukowym wskazanym we wniosku, ponieważ jej ocena merytoryczna będzie przedmiotem kolejnego punktu recenzji.

W związku z powyższym, za istotny element dorobku naukowego należałoby uznać monografię pt. „Kody wartości. Czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej” oraz monografię pt.

„Przewodnik SOS. Sytuacja nagłej sukcesji”. Trudno jest tu sformułować jednoznaczną ocenę wartości merytorycznej wspomnianych monografii, ponieważ Habilitantka nie zdecydowała się załączyć ich do przesłanej dokumentacji. Szkoda, ponieważ do pojęcia kodów wartości Habilitantka odwołuje się również w swojej monografii habilitacyjnej. Można domniemywać, że obie te pozycje nie przedstawiają szczególnie dużej wartości naukowej, ponieważ sama Habilitantka określa je jako „popularno-naukowe”. Nie wiemy nic na temat tego, czy pozycje te były poddane procesowi recenzji (prawdopodobnie nie), a fakt że zostały wydane przez wydawnictwo należące do Habilitantki (Lewandowska i Partnerzy) siłą rzeczy nie stanowi rękojmi jakości publikacji.

Poza tym, Habilitantka była współautorką monografii wydawanych przez renomowane wydawnictwa takie, jak C.H. Beck oraz Wolters Kluwer. Dodatkowo, w 2017 roku Habilitantka była współredaktorką monografii wydanej przez założony przez nią Instytut Biznesu Rodzinnego.

Moje wątpliwości budzi zamieszczenie w spisie monografii trzech dość podobnych do siebie pozycji: „Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności” (wyd. Wolters Kluwer), „Konstytucja rodzinna. Zasady rodziny i biznesu prowadzące do długowieczności” (wyd. Wydawnictwo Naukowe PWN) oraz „Rodinná ústava. Princípy vedúce k viacgeneračnosti Rodinach podnikov” (wyd. Inštitút Rodinného Businessu). Trudno jest wyrokować na ile te trzy pozycje stanowią w istocie trzy osobne i niezależne dzieła naukowe; są napisane przez tych samych autorów, ich tematyka – sądząc z tytułów – jest niezwykle podobna (jak i same tytuły), a objętość różni się bardzo nieznacznie. Ponieważ jednak Habilitantka nie udostępniła recenzentom tych monografii, dokonanie rzetelnej oceny w tym zakresie nie jest możliwe.

Habilitantka jest również autorką i współautorką 14 artykułów naukowych. Nie jest to imponująca liczba. Co więcej, łączna wartość punktowa tych artykułów, to według obliczeń Habilitantki 126 punktów – średnio 9 punktów na publikację. To wynik bardzo niski.

Habilitantka nie ma żadnych publikacji w renomowanych międzynarodowych czasopismach naukowych, co budzić musi zdziwienie, ponieważ z jednej strony zajmuje się ona ważną i stale aktualną problematyką naukową, jaką jest „family business”, z drugiej – z załączonych do wniosku informacji wynika, że Habilitantka zna co najmniej jeden obcy język w stopniu biegłym.

Na liście publikacji dominują polskie czasopisma uczelniane (zeszyty naukowe). Oczywiście, także i takie publikacje mogą być cenne, jednak aspirując do stopnia doktora habilitowanego należy wykazać się warszatem naukowym pozwalającym na publikowanie w bardziej wymagających czasopismach. Średnią wartość punktową (wspomniane wcześniej 9 pkt.) podnoszą publikacje w „Przedsiębiorczości i Zarządzaniu” – jest ich pięć, po 14 pkt., każda we współautorstwie. łącznie autorka opublikowała w „Przedsiębiorczości i Zarządzaniu” 9 artykułów (co stanowi dwie trzecie wszystkich). Małą dywersyfikację publikacji w połączeniu z ich relatywnie niewielkim prestiżem należy ocenić bardzo krytycznie w kontekście starań Habilitantki o uzyskanie stopnia naukowego doktora habilitowanego.

Według załączonych informacji naukometrycznych, sumaryczny Impact Factor Habilitantki wynosi zero. Liczba cytowań w WoS (Core Collection) bez autocytowań wynosi siedem, a w bazie Scopus – zero. Indeksy Hirscha Habilitantki wynoszą: dla WoS (Core Collection) – 1, dla WoS (Cited Reference Search) – 2, dla Scopus (References) 3. h-indeks dla Publish or Perish wynosi 10. Te dane potwierdzają wcześniejszą konstatację, że dorobek naukowy Habilitantki jest skromny, a jej publikacje nie odbijają się szerokim echem w świecie nauki. W serwisie Google Scholar można zauważyć, że na przestrzeni ostatnich pięciu lat Habilitantka opublikowała 10 publikacji, z których tylko jedna była w ogóle cytowana (monografia habilitacyjna była cytowana pięciokrotnie, w tym raz przez samą Habilitantkę).

Podsumowując, dorobek naukowy Habilitantki uważam za zadowalający jedynie w sensie ilościowym, w sensie jakościowym zaś – oceniam go jako niewystarczający.

Po uzyskaniu doktoratu, Habilitantka odbyła dwa staże, na Uniwersytecie St. Gallen (2008) oraz na Uniwersytecie Wiedeńskim (2009). Ten element działalności naukowej Habilitantki oceniam pozytywnie, choć należy nadmienić, że staże te miały miejsce kilkanaście lat temu, a w późniejszym czasie Habilitantka nie podejmowała już tego rodzaju inicjatyw. W przesłanym wniosku Habilitantka wymienia liczne przykłady uczestnictwa w radach naukowych. Zdecydowana większość z nich (16 z 18 ogółem) to udział w radach naukowych kongresów organizowanych przez Instytut Biznesu Rodzinnego, który jest fundacją założoną przez Habilitantkę, która piastuje tam funkcję prezesa. Trudno taki udział w radach naukowych uznać za wyraz uznania ze strony środowisk naukowych, jest to raczej naturalna konsekwencja pełnionej funkcji w ramach fundacji, którą się założyło. W czasie swojej pracy dla SGH Habilitantka była członkiem rad naukowych dwóch Konferencji organizowanych przez tę uczelnię.

Zgodnie z udostępnioną mi dokumentacją, Habilitantka nie jest członkiem komitetów czasopism naukowych. Jej działalność jako recenzenta jest śladowa – obejmuje wykonanie dwóch recenzji dla czasopisma „Zarządzanie i finanse” Uniwersytetu Gdańskiego; sądząc po datach wykonania recenzji były to prawdopodobnie dwie recenzje do tego samego numeru czasopisma. Poza tym incydentem, który miał miejsce pięć lat temu, Habilitantka nie wykonywała innych recenzji.

Jeśli chodzi o udział Habilitantki w projektach badawczych, to wspomina ona o siedmiu takich przypadkach. Podobnie jak wcześniej, także i tutaj walory ilościowe górują nad jakościowymi. Pięć z tych projektów posłużyło Habilitantce do zgromadzenia materiału badawczego, który następnie został wykorzystany przy pisaniu monografii habilitacyjnej. Niewątpliwie ważnym elementem w ocenie działalności naukowej Habilitantki jest jej trzykrotny udział w projekcie badawczym GUESS (2014, 2016, 2019), choć należy tu pamiętać, że był to udział w fazie wykonawczej – Habilitantka jedynie realizowała badania zaprojektowane przez innych naukowców. Tym niemniej była to okazja do zebrania interesującego materiału badawczego – sądząc po publikacjach wydaje się jednak, że Habilitantka wykorzystała tę okazję w bardzo umiarkowany sposób. Autorka brała też udział w projekcie COSME w latach 2015-2016.

Udział Habilitantki w konferencjach naukowych jest raczej symboliczny – brała udział w pięciu konferencjach zorganizowanych przez polskie ośrodki naukowe (ostatnio przed dziesięcioma laty, w 2013 roku). Nigdy nie brała udziału w jakiegokolwiek konferencji poza granicami kraju.

Podsumowując, można stwierdzić, że aktywność naukowa Habilitantki jest dość ograniczona. W dobie globalizacji, intensyfikacji przepływów wiedzy i zacierania się granic między nauką krajową a światową, brak jakiegokolwiek znaczącej działalności na niwie międzynarodowej uważam za bardzo istotny mankament.

4. Ocena monografii habilitacyjnej pt. „Strategiczna logika firm rodzinnych. MODEL BELIEFS”

Monografia „Strategiczna logika firm rodzinnych. MODEL BELIEFS” została wydana przez Wydawnictwo Naukowe PWN w 2020 roku. Recenzentem wydawniczym był dr hab. Jan Klimek, prof. SGH, który jest niekwestionowanym autorytetem w zakresie przedsiębiorczości, w tym także przedsiębiorczości rodzinnej. Habilitantka nie załączyła recenzji wydawniczej.

Monografia jest bardzo obszerna, obejmuje bowiem 494 strony. Zawiera 31 rysunków, 59 tabel oraz 45 wykresów. Oparta jest na ponad 400 pozycjach bibliograficznych. Przedmowa oraz wstęp poprzedzają osiem rozdziałów, na które monografia została podzielona. Całość zamyka relatywnie

krótkie zakończenie. W końcowej części znalazły się też trzy załączniki: 1. kwestionariusz wywiadu do badania jakościowego, 2. kwestionariusz badania ilościowego oraz 3. list zapraszający i widok witryny badania BELIEFS.

Rozdział pierwszy monografii jest poświęcony istocie oraz specyfice przedsiębiorstw rodzinnych. Dwie pierwsze części tego rozdziału zostały poświęcone rodzinie i jej roli w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych. Następnie autorka przechodzi do omówienia definicji przedsiębiorstwa rodzinnego w teoriach systemowych i strukturalnych, prezentuje teorię koewolucji systemów oraz teorię zasobową wraz z wpływem rodzinności na typologie przedsiębiorstw rodzinnych. Ten rozdział zamyka część przedstawiająca własność jako immanentną cechę przedsiębiorstw rodzinnych.

W rozdziale drugim autorka skupiła się na omówieniu determinant rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, rozpoczynając od skonstrastowania teorii agencji z teorią służebności menedżerów, by następnie przejść do teorii kontyngencji. W dalszej części zaprezentowano model ciągłości działania i zorientowanie na długowieczność. Rozdział zamyka część poświęcona czynnikom hamującym rozwój przedsiębiorstw rodzinnych.

Rozdział trzeci traktuje o korelacji między strategią biznesu a strategią rodziny. W pierwszym rzędzie zostaje omówiony proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie i w rodzinie. Po zaprezentowaniu strategii właścicielskiej autorka przybliżyła problem konfliktów systemowych, które pojawiają się przy wyznaczaniu celów, gdy to system rodzinny koliduje z systemem biznesowym. W dalszej części tego rozdziału omówiona zostanie też strategia sukcesyjna – autorka trafnie zauważa, że okres, gdy dokonuje się sukcesja jest momentem krytycznym w rozwoju przedsiębiorstwa. Rozdział kończy się omówieniem deskryptorów sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego.

Rozdział czwarty jest w całości poświęcony pojęciu wartości, jej definicji, jak również jej istotności w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych. W tym rozdziale autorka omawia także zarządzanie przez wartości w przedsiębiorstwie rodzinnym.

W rozdziale piątym autorka prezentuje koncepcję i metodykę badań własnych, które stanowią będą fundament kolejnych trzech rozdziałów.

Rozdział szósty prezentuje wyniki badań literaturowych przeprowadzonych przez autorkę. Pierwszy podrozdział poświęcony jest analizie strategicznej – został on podzielony na część traktującą o analizie otoczenia zewnętrznego i otoczenia wewnętrznego. Kolejny podrozdział przybliży definowanie strategii rozwoju, stawianie celów, strategie innowacji, dywersyfikacji, internacjonalizacji, konkurencyjności oraz zrównoważonego rozwoju. W dalszej części omówiono proces implementacji i strategii funkcjonalne, a także monitorowanie i kontrolę. Rozdział zamykają wnioski z analizy porównawczej przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych.

W rozdziale siódmym następuje prezentacja jakościowych badań własnych autorki. Rozdział rozpoczyna się od omówienia teorii dominującej logiki przedsiębiorstw, następnie przedstawiona zostaje organizacja i sposób przeprowadzenia badań. Po tym następuje prezentacja map poznawczych badanych przedsiębiorstw rodzinnych, a rozdział zostaje zwieńczony wnioskami z przeprowadzonych badań.

Ostatni rozdział, ósmy, jest też najbardziej obszerny – liczy niemal 140 stron, a więc stanowi niespełna jedną trzecia całej monografii. Jest w całości poświęcony modelowi BELIEFS. Na wstępie autorka prezentuje podstawy teoretyczne modelu, by w dalszej kolejności przedstawić kompleksowo sposób przeprowadzenia badań ilościowych. Kolejne podrozdziały traktują o analizie istotności realizacji, o analizie wiązek wartości i indeksie BELIEFS w poszczególnych grupach respondentów, o analizie

istotności wartości i korelacji z wynikami finansowymi. Rozdział ten, podobnie jak poprzedni, zamykają wnioski z badania weryfikującego model BELIEFS.

Jak wspomniano na wstępie, recenzowana monografia jest bardzo obszerna. I nie jest to bynajmniej jej atut. Nie ma wątpliwości, że gdyby Habilitantka była zdecydowanie bardziej selektywna, monografia byłaby krótsza, bardziej zwięzła, a jej samej łatwiej byłoby zapanować nad przekazywaną treścią. Bogata wiedza i szerokie rozeznanie w problematyce przedsiębiorstw rodzinnych, jakimi z całą pewnością może pochwalić się Habilitantka, sprawiły że monografia stała się czymś w rodzaju *opus magnum*, ze szkodą dla wartości naukowej monografii.

Nie wiadomo czym kierowała się Habilitantka poświęcając dość obszerny rozdział (rozdział pierwszy) elementarnym zagadnieniom z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej. Wszak problematyka definicji przedsiębiorstw rodzinnych nie ma kluczowego znaczenia dla nakreślonych przez Habilitantkę problemów badawczych. Jest rzeczą oczywistą, że pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego musi zostać zdefiniowane, można też poświęcić niewielki fragment, by zaakcentować częste problemy i niejednoznaczności definicyjne istniejące w tym zakresie, ale tworzenie całego rozdziału poświęconego tym zagadnieniom uważam za niecelowe. Jest tak tym bardziej, że w rozdziale tym można znaleźć modele systemów istniejących w firmach rodzinnych – model dwóch okręgów oraz model trzech okręgów – które pochodzą odpowiednio z początku lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Są one doskonale znane, bywały często przywoływane i ich omawianie nie wnosi niczego nowego do dyskursu naukowego.

Wspomniany brak selektywności dotyczy także zgromadzonej bibliografii. Jest ona bardzo rozbudowana, zawiera liczne pozycje z literatury polskiej i zagranicznej, zarówno te całkiem nowe, jak i te bardziej klasyczne. W przypadku tych ostatnich bardzo wskazana jest ostrożność. Np. na str. 14 Habilitantka przywołuje Petzingera (1999) i argumentuje posługując się cytatem z niego, że firma rodzinna stała się modelem dla wszystkich firm, a jest tak dlatego, że „dzisiejsza firma...”. W tym miejscu nie sposób nie ulec refleksji, że petzingerowska „dzisiejsza firma” to firma sprzed niemal ćwierćwiecza (sic!). W obecnych czasach, gdy zmiany zachodzą w tak dużą intensywnością, przywoływanie realiów sprzed ponad dwóch dekad jest bardzo wątpliwe.

Styl, w jakim Habilitantka napisała swoją monografię, jest nieco zbyt publicystyczny. Skutkuje to proliferacją pojęć i wprowadzaniem niejednoznaczności tam, gdzie jednoznaczność jest cechą pożądaną. I tak np. w tytule rozdziału piątego przeczytać można, że będzie on poświęcony m.in. metodyce trój etapowych badań własnych, zaś podrozdział trzeci mówi o trójwarstwowych badaniach. Czy zatem etap badania i warstwa to pojęcia tożsame?

W monografii, już we wstępie, sprecyzowano hipotezy główne, choć *de facto* nie sformułowano pytań badawczych, na które postawione hipotezy miałyby odpowiadać. Hipoteza I, mówiąca o różnicach między przedsiębiorstwami rodzinnymi a nierodzinnymi jest, jak się wydaje, dość oczywista. Wszak cała domena przedsiębiorczości rodzinnej ufundowana jest na założeniu, że przedsiębiorstwa rodzinne różnią się o tych, które są pozbawione waloru rodzinności. Moje bardzo silne zastrzeżenia budzi hipoteza III, w szczególności w części dotyczącej tego, co Habilitantka określa mianem sukcesu finansowego. Subiektywnie postrzegana rentowność analizowana na tle równie subiektywnie postrzeganej rentowności konkurencyjnych firm ma znikomą wartość naukową. Po pierwsze, niezbyt wielu respondentów ma faktyczną wiedzę dotyczącą tego, jaka jest aktualnie rentowność ich przedsiębiorstwa. Po wtóre, wiedza respondentów co do rentowności ich konkurencji jest jeszcze bardziej ograniczona. Wśród firm z sektora MSP dane dotyczące rentowności nie są szeroko dostępne. Zatem to, co Habilitantka określa mianem sukcesu finansowego jest raczej wyrazem optymizmu respondenta lub jego zadufania. Nie udało mi się znaleźć informacji jak wielu respondentów

skorzystało z opcji „nie wiem”. Z moich doświadczeń badawczych wynika jednak, że zazwyczaj respondenci niechętnie wybierają tę opcję nawet, gdy w istocie nie mają faktycznej wiedzy na dany temat.

Metodyka badań jakościowych, zaproponowana przez Habilitantkę jest ciekawa, ale nie pozbawiona istotnej wady. Habilitantka zdecydowała się na stworzenie par – „lider oraz alter ego lidera”. W badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa założone na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku (a nie, jak napisano na stronie 245, pod koniec lat 90.). Liderzy to przedsiębiorstwa, które odniosły sukces, mierzony osiągniętym wzrostem, zaś alter ego to przedsiębiorstwa, które choć utrzymały się na rynku, to jednak nie były w stanie osiągnąć tak spektakularnego wzrostu jak liderzy. Porównując pary Habilitantka spodziewa się znaleźć przyczyny, leżące u podstaw osiąganego (lub nie) wzrostu. Trzeba jednak pamiętać o tym, że są to trzydziestoletnie przedsiębiorstwa, a przyczyny osiągnięcia lub nieosiągnięcia wzrostu należą najczęściej do dosyć odległej przeszłości. Postawy, przekonania czy też wartości, jakie manifestują obie grupy (liderzy i alter ego liderów) mogą być w dużej mierze wynikiem zebranych doświadczeń – w przypadku liderów, ich postawy, przekonania i wartości może kształtować odniesiony w minionych dekadach sukces, podczas gdy postawy, przekonania i wartości wyznawane przez alter ego mogą być kształtowane przez brak sukcesu. Nawet jeśli dałoby się tu wykazać pewną korelację, to może być trudno określić związek przyczynowo-skutkowy.

Ostatnia krytyczna uwaga dotycząca monografii wynika z narzędzi, zastosowanych w badaniach ilościowych. Wbrew temu, co pisze Habilitantka, użyte przez nią skale nie są skalami Likerta (nie każda bowiem skala porządkowa o nieparzystej liczbie stopni jest skalą Likerta). Tym jednak, co budzi moje większe zastrzeżenia nie jest nomenklatura, a konstrukcja użytych skali. Skala, jakiej użyto do badania ważności z założenia powinna być skalą symetryczną. Jednoznacznie sugeruje to kategoria środkowa (ani ważne, ani nieważne). Jeśli tak, to „raczej ważne” nie jest symetrycznym odbiciem dla „mało ważne”. Należało sparować opcję „raczej ważne” z „raczej nieważne” lub „mało ważne” z „bardzo ważne”. Podobne zastrzeżenie dotyczy skali użytej do pomiaru obecności. Jeżeli centralną opcją jest „czasami tak jest”, to ewidentnie sposób pomiaru odwołuje się do częstotliwości. Zatem skrajne kategorie musiałyby brzmieć „nigdy tak nie jest” oraz „zawsze tak jest”, a opcje pośrednie byłyby „rzadko tak jest” oraz „często tak jest”. Jeśli zaś sposób pomiaru miałby się odwoływać do istnienia, to nie można zestawić opcji „tak jest” jako symetrycznej do „nie do końca tak jest”. Poprawność skali jest bardzo istotna dla poprawnego pomiaru. Ponieważ, jak się wydaje, zaproponowane skale są autorskimi pomysłami Habilitantki, tym większa powinna być staranność, z jaką się je opracowuje.

5. Pozostała działalność naukowo-popularyzatorska

Na bardzo wyraźne uznanie zasługuje zaangażowanie Habilitantki w działalność w organizacjach profesjonalnych. Była ona przez długie lata członkiem Międzynarodowego Stowarzyszenia Kontrolerów ICV, pełniła tam m.in. funkcję członka zarządu. Habilitantka jest fundatorką i prezesem fundacji Instytut Biznesu Rodzinnego, w którego działalność jest zaangażowana nieprzerwanie od 2012 roku. Szereg działań podejmowanych przez IBR ma ogromny, pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce. To niewątpliwie ogromny atut Habilitantki.

6. Inne osiągnięcia

W czasie swojej pracy na uczelniach wyższych, Habilitantka prowadziła liczne zajęcia dydaktyczne (wykłady oraz ćwiczenia, jak również seminaria dyplomowe na studiach pierwszego i drugiego stopnia).

Ponadto, prowadziła też wiele zajęć w ramach studiów podyplomowych na wielu uczelniach w Polsce. W relatywnie krótkim czasie była promotorem 48 prac licencjackich i magisterskich, co bez wątpienia dowodzi jej sprawności i kompetencji w tym zakresie.

W latach 2004 -2015 Habilitantka dość intensywnie doskonaliła swój warsztat naukowy i dydaktyczny, odbywając dość liczne szkolenia oraz uczestnicząc w studiach podyplomowych.

Należy też wspomnieć o tym, że Habilitantka pełni funkcję lidera merytorycznego programu „Akademia Sukcesora”, jak również jest Przewodniczącą Rady Programowej programu MBA „MBA dla Zarządzających w Firmie Rodzinnej”, co jest bezsprzecznym potwierdzeniem bardzo wysokich kompetencji Habilitantki w dziedzinie zarządzania firmami rodzinnymi. Świadczą o tym również usługi na rzecz właścicieli firm rodzinnych oraz intensywna działalność popularyzatorska Habilitantki. Nie sposób też pominąć jej ponadprzeciętnej aktywności ogólnopolskich mediach, gdzie regularnie zabiera głos w kwestiach związanych z przedsiębiorczością rodzinną, problematyką sukcesji, etc.

Konkluzja

Działalność naukowo-popularyzatorska Habilitantki budzi moje wielkie uznanie. Także inne wykazane przez nią osiągnięcia oceniam bardzo pozytywnie. Jednak analiza ilościowa dorobku naukowego Habilitantki każe uznać go za – w najlepszym razie – bardzo przeciętny. Wymiar jakościowy tego dorobku oceniam jako zdecydowanie niewystarczający by uznać, że jej osiągnięcia naukowe stanowią znaczący wkład w rozwój nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Dlatego też **nie popieram wniosku dr Adrianny Lewandowskiej o nadanie jej stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.**

