

Kraków, 21.09.2021 r.

Prof. dr hab. Jan W. Wiktor

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr. Filipa Szymczaka

Rola mediów społecznościowych w procesie budowy marki lidera,

napisanej pod kierunkiem dr. hab. Rafała Śliwińskiego, prof. UEP, Poznań 2021 r.

1. Uwagi wstępne i syntetyczna ocena

Praca doktorska pana mgr. Filipa Szymczaka pt. *Rola mediów społecznościowych w procesie budowy marki lidera*, napisanej pod kierunkiem pana prof. UEP dr. hab. Rafała Śliwińskiego, stanowi obszernie (liczące 294 strony) studium teoretyczno-empiryczne poświęcone zagadnieniom personal branding.

To ogólne określenie granic problemu rozprawy wymaga dopełnienia. Stanowi je autorska, empiryczna ocena znaczenia mediów społecznościowych w procesie formowania marki lidera organizacji, ocena nawiązująca do standardów metodycznych i zasad rygoru metodycznego w pracach naukowych.

Obowiązująca dla niniejszego postępowania doktorskiego Ustawa z dn. 14.03.2003 r. o tytule naukowym i stopniach naukowych wraz z nowelizacją dokonaną przez ustawę z dn. 18.03.2011 r., w art. 13.1. zakłada, że „rozprawa doktorska [...] powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego [...], wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej [...] oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej...”. Te trzy płaszczyzny, określone przez Ustawę przyjmuję do oceny rozprawy doktorskiej mgr. F. Szymczaka.

Na podstawie lektury stwierdzam, że opiniowana praca w pełni spełnia ustawowe kryteria oceny rozprawy doktorskiej. Ma bowiem charakter interesującej i wartościowej pracy naukowej, której problem, jego uzasadnienie i sposób rozwiązania w całości spełniają wymagania pracy awansowej. W moim przekonaniu, piszę to na kanwie lektury, praca mgr. F. Szymczaka zasługuje na ocenę pozytywną. Uzasadnienie takiej opinii przedstawiam poniżej. Ocena odnosi się do wszystkich trzech ustawowych kryteriów ewaluacji rozprawy doktorskiej.

Rozprawa mgr. F. Szymczaka podejmuje próbę oceny znaczenia mediów społecznościowych dla wizerunku i marki lidera organizacji w oparciu o własne badania empiryczne.

Ocena ta jest sformułowana przez Autora w dwóch wymiarach: 1) identyfikacji i znaczenia kategorii marki lidera dla organizacji (o różnym charakterze – co podkreślę w ocenie metodyki badań) oraz 2) uwarunkowań zewnętrznych, w jakich lider zespołu, przywódca, CEO realizuje swoją rolę zawodową, określoną przez zestaw organicznych funkcji zarządzania. „Odwracam” kolejność obu wymiarów (w stosunku do propozycji w rozprawie, wyrażonej w postaci R-1 i R2. Uważam bowiem, że taka kolejność byłaby właściwa – definicja kluczowej kategorii rozprawy, a następnie opis i poszukiwanie uwarunkowań jej realizacji.

Oba wymiary są osadzone zarówno w szerokiej i trafnie dobranej literaturze problemu jak i konkretnej rzeczywistości współczesnego świata, świata zdominowanego przez władzę mediów, a szerzej „władzę komunikacji” (M. Castells). Ta ostatnia ujawnia się mocno i wielorako w social media – portalach społecznościowych, skupiających wielomilionowe (w skali krajów) i wielomiliardowe (w skali globalnej) społeczności, których zainteresowanie i opinia są, lub mogą być – nieco - ostrożniej formułując ten wniosek - coraz bardziej środowiskiem, w których tworzy się, rozwija i umacnia marka konkretnej osoby, w przypadku opiniowanej rozprawy – osoby kierującej instytucją. Czy środowisko to, mediów społecznościowych charakteryzowane przez komunikację wyrażoną w formule „wielu-dowielu” (Hoffman, Novak), komunikację spontaniczną, pozbawioną oficjalnego formalizmu, kontroli formalnej, jest właściwym dla budowania marki CEO? Pytanie to jest ważne, a próbę odpowiedzi na nie przynosi w oparciu o własne badania Autora opiniowana rozprawa. W takim wymiarze właśnie odczytuję założenia koncepcji, ramy teoretyczne i badania empiryczne opiniowanej pracy doktorskiej. W tym właśnie kontekście podkreślam, że każde badanie, oparte o właściwe standardy metodyczne, a takie standardy cechują tę rozprawę, czyni krok i wnosi wkład w poznanie określonego fragmentu rzeczywistości. Takim fragmentem rzeczywistości w pracy F. Szymczaka jest obecność lidera w social media i sposób jego komunikowania się ze społecznością.

Warstwa teoretyczna rozprawy jest wyrazem kwerendy literatury problemu i jej autorską „obróbką”. Przeprowadzone studia literatury pozwoliły Autorowi zaprezentować adekwatną do natury problemu metodykę badań i w oparciu o nią przeprowadzić własne badania

empiryczne. Dotyczą one oceny znaczenia mediów społecznościowych dla budowania marki lidera organizacji.

2. Cele rozprawy – charakterystyka problemu rozprawy

Ta część recenzji zmierza do oceny stopnia spełnienia dwóch zasadniczych komponentów ustawowych wobec prac doktorskich: poprawności zdefiniowania problemu naukowego i oceny wiedzy Autora z zakresu dyscypliny, w której jest usytuowany tytułowy problem pracy doktorskiej.

Cele pracy Autor sformułował we Wstępie i w p. 2.7 „*Podsumowanie części literaturowej*”. Celem pracy (w domyśle – celem głównym?) jest „*identyfikacja czynników skuteczności relacyjnej lidera w mediach społecznościowych i skonceptualizowanie ich w formie modelu*”. Cel tak sformułowany wiąże Autor z problemem badawczym, pisząc, że jest nim „*kwestia wpływu osoby lidera poprzez MS na szeroko rozumianą atrakcyjność przedsiębiorstwa dla interesariuszy*” (s. 7). W mej opinii cel główny ma pewne niedopowiedzenie – jest nim brak empirycznej oceny skuteczności relacyjnej obecności lidera w SM. Budowa modelu w pracy badawczej nie stanowi celu zasadniczego, lecz pośredni – umożliwia wykorzystanie podjętych studiów teoretycznych dla sformułowania właściwego „*kontekstu uzasadnienia*” problemu, a następnie – realizację badań empirycznych zmierzających do weryfikacji modelu. Podkreślam ponadto, że nie znajduję wyjaśnienia, zdefiniowania ważnej dla pracy kategorii „*skuteczności relacyjnej*”- z wielu analiz, rozważań, wypowiedzi liderów cytowanych w R-3 można się jej domyślać.

Struktura celów szczegółowych obejmuje 4 zadania:

1. Poznanie znaczenia, jakie liderzy przypisują MS w procesie personal branding: reputacji, wizerunku, relacji, pozycji,
2. Ustalenia powiązań pomiędzy marką lidera a marką organizacji,
3. „*Ustalenie uwarunkowań towarzyszących „narodzinom” marki lidera w środowisku online i offline*” oraz
4. Identyfikacja strategii – sposobów i instrumentów – w budowaniu relacji społecznych przez liderów.

Strukturę tych celów, omówionych szczegółowo w p. 2.7 (s. 125-127) oceniam pozytywnie. Ukazują logiczną spójność i sekwencję związków i zależności - konkretyzują sformułowanie „*problematyki pracy*” (s. 7) i celu głównego. Autor w uzasadnieniu trafnie podkreśla „*wieloaspektowość zjawiska marki lidera w odniesieniu do organizacji, samego lidera, jak i społeczności internetowej*” (s. 8). Pisze zarazem nieco dyskusyjnie, że „*marka lidera w MS może być rzadkim zasobem przedsiębiorstwa ...*” (s. 8). Wydaje się to

oczywiste, tak, jak rzadkością jest osoba lidera. Nie każdy szef, CEO, przełożony, o czym trafnie pisze w innym miejscu pracy Autor, ma „markę” w tym pozytywnym wymiarze, w jakim jest opisywana marka w odniesieniu do firmy, w zarządzaniu czy marketingu. To ważny element narracji i pewnego kontekstu czy precyzji narracji i komunikacji koncepcji pracy. Ze zrozumieniem przyjmuję wyraźną konkretyzację głównego problemu pracy – akcent studiów i badań został świadomie zawężony do roli przywódcy i komunikacji ze społecznością w MS, z pominięciem pozostałych i szerokich zagadnień przywództwa w organizacji (s. 8).

W uzasadnieniu celu nr 1 F. Szymczak, w nawiązaniu do literatury, trafnie akcentuje istotne zależności bardziej w formie tez i przypuszczeń niż pewnych stwierdzeń. Przyjmuję to jako właściwe podejście. Problem rozprawy jest stosunkowo nowy i wciąż otwarty. Co więcej, jest wyraźnie uwarunkowany kulturą i wieloma szczegółowymi okolicznościami, leżącymi zarówno po stronie lidera organizacji jak i form i kultury komunikacji społecznej w SM.

Cel nr 2 wyraża ważne i interesujące poznawczo pytanie o związki pomiędzy marką firmy a marką organizacji. Autor trafnie akcentuje obiektywną konieczność utrzymywania relacji z kluczowymi interesariuszami oraz to, że interesariuszem może być także każdy, kto ma konto w danym MS i może wyrażać swe opinie o firmie, jego markach i ofercie. Media społecznościowe wyraźnie zmieniają i poszerzają dotychczasową kategorię interesariuszy. To fakt – jednak czy lider organizacji znajduje czas na osobistą i ciągłą interakcję ze społecznościami? Pytanie ma ważny kontekst natury etycznej. Czy marka lidera nie jest „marką zespołu” pracującego dla niego i w jego imieniu komunikującego się ze społecznością? Jest trafne stwierdzenie, że lider jest „*twarzą organizacji, którą reprezentuje*” (s. 126), choć nie przyjmuję stwierdzenia, że jest równocześnie „*narzędziem komunikacyjnym organizacji*” (tamże).

Cel 3 zawiera ciekawe założenie i zarazem pewną polemikę w literaturze (m. in. Murray vs Hayward i in) dotyczącą „narodzin” marki lidera w obu środowiskach. Na ile ta sprzeczność w literaturze ma szersze znaczenie – jest sprawą wtórną. Dla mnie ważniejszy jest sama decyzja o strategii budowania marki lidera zarówno w środowisku online jak i offline wraz z koniecznością integracji przekazu i jednolitej tożsamości marki osobistej w obu kanałach komunikacji. Ta ostatnia refleksja nawiązuje do uzasadnienia celu nr 4. Tak, wielokanałowość i jednoznaczne przesłanie wartości marki jest podstawą właściwej percepcji i budowania relacji, wizerunku marki lidera, a w ślad za nią – marki organizacji. Przywołanie polemicznych stanowisk w literaturze jest trafne, choć podkreślam, że akcent na rolę mediów

tradycyjnych przed rokiem 2004 (powstanie Facebook) w opinii Haywarda i zespołu – jest dyskusyjne, także w kontekście niezwyklej dynamiki rozwoju SM w skali globalnej, komunikacji non-stop, poza granicami krajów, kultur i czasu. Kończąc w tym nurcie krytyczną uwagę formułuję wobec stwierdzenia Autora - „*klamrą spinającą powyższe rozważania jest teoria (!) Tymochowicza (2015) uważającego, że marka lidera to wszelkie dostępne informacje w połączeniu z wyobrażeniem interesariuszy na temat lidera*”. Nie jest to bowiem żadna „teoria Tymochowicza” wyrażona w publikacji: „Magia czy przekleństwo wizerunku” (plik wideo), na taką – ten fragment z pewnością nie zasługuje w naukowym tego słowa znaczeniu.

Pozytywnie oceniając strukturę celów pracy podkreślam, że zaskakuje brak pytań badawczych, hipotez i jasno zdefiniowanej luki badawczej. Elementy te zawsze stanowią o wartości pracy naukowej, ukierunkowują poszukiwania i kwerendę literatury, stanowią podstawę budowy modelu badawczego.

Sformułowana natura problemu badawczego i struktura celów szczegółowych znalazły odzwierciedlenie w strukturze rozprawy.

Praca F. Szymczaka składa się z wstępu, 3 rozdziałów, konkluzji, spisu graficznych elementów pracy i bibliografii. Taka struktura odpowiada standardom prac naukowych, w tym rozpraw doktorskich i tworzy spójną, logiczną całość. R-1 i R-2 tworzą ramy teoretyczne rozprawy. R-3 zawiera analizę i ocenę wyników własnych badań empirycznych Autora.

Wstęp ma charakter wprowadzenia w problematykę pracy. Prezentuje cele rozprawy i oraz przesłanki zainteresowania tematem. Autor omawia w nim także w sposób ogólny strukturę pracy i zakres zrealizowanych badań empirycznych. Konstrukcja i zakres informacji prezentowanych w tej części pracy jest właściwa.

Rozdział 1. pt. „*Istota zmiany otoczenia liderów*” (s. 12-66) dotyczy jednego z zasadniczych, teoretycznych filarów pracy. Ma charakter analizy teoretycznej dotyczącej dwóch zagadnień. Po pierwsze, syntetycznego ujęcia istoty i szkół zarządzania strategicznego, a po drugie problematyki społeczeństwa sieci. Tym, co łączy oba nurty analizy jest kategoria interesariuszy. Autor z dużą wiedzą i erudycją porusza się w zagadnieniach różnorodnych podejść w zarządzaniu strategicznym, koncentrując uwagę i ważny nurt rozważań na kategorii interesariuszy. W warunkach rozwoju społeczeństwa sieci (trafnie przedstawionych w p. 1.6) rzeczywiście, jak pisze F. Szymczak, kategoria ta uzyskała nowy i wyraźnie szerszy wymiar i znaczenie. Jest nieokreśloną przestrzenią i czasowo społecznością, którą

mogą zainteresować problemy przedsiębiorstwa, konkretnej marki produktowej, oferty i która może, zarówno w wymiarze indywidualnym jak i szerszym, społecznym wyrazić swój opinię, komentarz, recenzję, zachęcając lub nawet na swój sposób prowokując społeczność do wyrażenia swoich opinii. Ich multiplikacja nie pozostaje obojętna dla marki firmy, wizerunku, jej wartości rynkowej. Tak, jak słusznie podkreśla Autor są to związki znaczące, choć przyjmuję założenie o pozostawieniu tych problemów poza obszarem zainteresowania w rozprawie. W tym środowisku – mediów społecznościowych – ważną rolę do spełnienia Autor przypisał liderowi przedsiębiorstwa lub organizacji. Za trafne przyjmuję akcent na konieczność obecności i ciągłości komunikacji lidera, przedstawiciela firmy, marki ze społecznością. Pozytywnie w tym aspekcie oceniam uwagi dotyczące roli mass mediów, ich funkcji w ujęciu D. McQuaila), w tym social media i ich znaczenie (wyrażone przez Autora na płaszczyźnie teoretycznej, potencjalnego wpływu) jako środowiska warunkującego nie tylko „narodziny personal brandingu” i marki osobowej, ale i jej rozwój, społeczną akceptację i swoistego rodzaju konfrontację z różnymi opiniami i sądami społeczności internetowej. Jako właściwe uważam nawiązanie do modelu Katza i Lazarsfelda i akcent na rolę lidera opinii. Ten nurt rozważań Autor poprawnie łączy z koncepcją Web 2,0, która tak istotnie zmieniła komunikację społeczną, w tym komunikację organizacji z otoczeniem. Stworzyła zupełnie nowe możliwości dla biznesu (modele e-biznesu, e-marketingu), każdej instytucji i każdego obszaru życia społecznego. Analiza Autora relacji pomiędzy mediami tradycyjnymi i „społecznymi” (social media) jest poprawna merytorycznie. Argumenty Autor opiera na literaturze – narrację w tej formie przyjmuję i oceniam pozytywnie. Podkreślam jednak, iż Web 2,0 szybko doczekała się rozszerzenia zarówno technicznego i technologicznego, jak i społecznego w postaci formuł 4,0, a nawet 5,0 (Kotler et al., 2021), których jednak nie ma w pracy. Ta uwaga nawiązuje do dwóch zasadniczych paradygmatów: rewolucji technologicznej i paradygmatu społeczeństwa sieci (M. Castells). Oceniają pozytywnie R-1 podkreślam pewien element dyskusyjny. Jest nim wyraźne przeplatanie nurtu teoretycznego, tworzenia ram teoretycznych rozprawy z informacjami empirycznymi - danymi o konkretnych przypadkach (w Polsce i poza granicami), które nie stanowią niezbędnej egzemplifikacji problemu i w części są zasadniczo zbędne z punktu widzenia standardu rozprawy doktorskiej w części teoretycznej. W tym kontekście pozwolę sobie nawiązać do ważnej refleksji W. Morawskiego, który w swojej pracy Konfiguracje globalne...(s. 10) pisał: „najmniej uwagi poświęcam gęstwinie faktów, [...] jakby dlatego, że zapamiętałam opinię A. Marshalla, że. „najbardziej lekkomyślnym i groźnym jest ten teoretyk który twierdzi, że fakty same mówią za siebie [...]. Nie mówią. Jedyne fakty

umieszczone w ramach nośnej konstrukcji teoretycznej są faktami naukowymi...”. Z tych właśnie względów sformułowałem powyższą uwagę.

Rozdział „*Rola i wpływ marki lidera na organizację*” (s. 67-127) jest drugim, zasadniczym teoretycznym filarem rozprawy. Jego struktura jest złożona redakcyjnie. Z jednej strony, w punktach 1-6 Autor podejmuje analizę roli lidera i jego marki osobistej, a z drugiej, w punkcie 2.7 przedstawia „*Podsumowanie części literaturowej*”. Moja uwaga wiąże się z tym, że studia literaturowe zostały przeprowadzone w obu rozdziałach, a zatem punkt 2.7 jest na wskroś asymetryczny z punktu widzenia zasad strukturalizacji rozprawy naukowej, choć jego treść uważam za ważną i pozytywną.

Rozdział 2 zaczyna się od sformułowania roli menedżera, CEO, lidera w nawiązaniu do podstawowych zadań i organicznych funkcji kierowniczych w naukach o zarządzaniu. Wyartykułowanie roli lidera kierującego organizacją jest poprawne (2.1), choć tytuł p. 2.2 *Lider jako marka* jest popularnym skrótem, pozbawionym komentarza i właściwej perspektywy czy komentarza. Nie zapominajmy, że lider jest osobą, konkretnym człowiekiem, krytycznie więc odbieram tytuł jako pewien wyraz uprzedmiotowienia człowieka. Trudno mi przyjąć argument, że tak „*jest w praktyce*” - wszak mamy tu pracę naukową. Myślę, że cudzysłów i własny autorski komentarz mógłby wprowadzić niezbędny porządek narracji. Właściwym i trafnym jest stwierdzenie akcentujące, w ślad za Druckerem, a także Gawłowskim i Mrukiem, potrzebę takich menedżerów, którzy nie będą tylko kierowali zespołami ludzkimi, ale którzy będą wspólnie pracować dla realizacji misji organizacji. W tym właśnie wyraża się istota przywództwa w organizacji, tym charakteryzuje się natura lidera. Te zagadnienia, różnorodne role społeczno-zawodowe menedżerów, identyfikacja różnic pomiędzy menedżerem a przywódcą są trafnie osadzone w literaturze poświęconej zarządzaniu, kierowaniu ludźmi, przywództwa w organizacji.

W analizie lidera w aspekcie marki osobowej (personal brand) rozważania są właściwie osadzone i powiązane z literaturą dotyczącą istoty i wartości marki (m. in. Kapferer, Keller, de Chernatony, Mruk, Witek-Hajduk i in.). Trudno mi jednak przyjąć bezkrytyczne przyjęcie Autora „*konceptu człowieka jako produktu*” w nawiązaniu do Tymochowicza (s. 80). Jest to język, sformułowanie z żargonu popularnego, który nie pasuje do rozprawy naukowej. Pewne argumenty podałem już wyżej. Podkreślę także argument dyskusyjny wobec definicji marki CEO: „*to reputacja relacji z interesariuszami, w wyniku której powstaje wartość dla społeczności przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa, jak również i CEO*” (s. 83). Nie wydaje mi się ta definicja precyzyjna. Marka – to reputacja? -

punktem wyjścia definiowania marki w podstawowej literaturze są inne kotwice tożsamości marki. Reputacja, wizerunek, wartość marki są końcowymi efektami systemu zarządzania marką. Wizerunek – reputacja są ponadto przedmiotem dalszych rozważań (s. 99-102). Lider może być „marką” samą w sobie pod pewnymi warunkami, o których zresztą Autor pisze w innym miejscu. Może wywierać - poprzez organiczne funkcje menedżerskie i sposób ich realizacji - określony wpływ (pozytywny lub negatywny, co trafnie akcentuje Autor) na samą organizację (2.3). Wartościowy jest w tym podrozdziale akcent na związki i interakcje sieciowe pomiędzy menedżerem, jego „marką” a społecznością, obserwującą organizację w danym medium społecznościowym. Relacje te rzeczywiście stanowią ciąg relacji i zarazem złożoną strukturę społeczną, która może być wypełniana przez obie strony różną treścią, może być także odmiennie interpretowana. Jest to związane, jak pisze Autor, ze strategią budowy tożsamości marki i wyrażania tożsamości społeczności medialnej. Do poprawnej, w ogólnym charakterze, analizy teoretycznej odnoszę także w tym rozdziale uwagi dotyczące zbędnego wzbogacania treści informacjami z praktyki (np. *zmiana na stanowisku dyrektora HP, czy „eksperti KPMG postanowi zbadać...”, s. 87, informacje w kolejnych punktach*). Nie tyle utrudnia analizę, co utrudnia uwypuklenie – jednoznaczne i precyzyjne - ram teoretycznych dla tytułowego problemu rozdziału nr 2. Punkty 2.4 i 2.5 ukazują dwie wybrane, szczegółowe koncepcje marki CEO (koncepcję zespołu F. Bendisch i M. Fetscherina. Argumentacją Autora wyboru tych koncepcji jest trafna, a charakterystyka i analiza ukazują ich znaczenie dla tytułowego problemu rozprawy. Rozważania te prowadzą Autora do przedstawienia strategii – narzędzi budowania strategii marki osobistej lidera (CEO) w social media (2.6). Sprowadza je F. Szymczak do dwóch grup – storytellingu i grywalizacji (choć nie „*metod grywalizacji*”, ale istoty tej formy komunikacji w SM), włączając w zestaw instrumentów kwestie archetypów marki. Jak trafnie akcentuje, archetypy, w nawiązaniu do pierwotnej koncepcji B. Junga mogą mieć istotne znaczenie w procesie formowania wizerunku i zarazem marki lidera w SM. Na kanwie lektury stawiam pytanie, czy te punkty nie powinny być wcześniej, a ściślej – czy punkt 2.3 – stanowiący pewną syntetyczną oceną znaczenia marki osobistej nie powinien wieńczyć rozważań rozdziału?

Podrozdział 2.7 jest „*podsumowaniem części literaturowej*”. Jest ważnym i właściwym fragmentem rozprawy. Pewną opinię wyraziłem już wcześniej. W tym miejscu podniosę dwie uwagi. Pierwsza ma charakter formalny, redakcyjny. Autor podkreśla na wstępie swoje zamierzenia - syntezę studiów literaturowych, akcentując rozważania R-2. Znajduję jednak w tym punkcie także odniesienie do studiów literaturowych w R-1. Taka

sytuacja sugeruje inną strukturalizację pracy lub odmienny tytuł p. 2.7. Druga uwaga ma charakter szerszy i na wskroś zasadniczy z punktu widzenia rozprawy i jej oceny. Zawiera syntetyczną charakterystykę badanego problemu rozprawy i opis celów szczegółowych. Ta pierwsza (s. 122-124) jest właściwą syntezą studiów literatury. Studia te obejmowały w obu rozdziałach zagadnienia roli lidera organizacji, mediów, interesariuszy i marki lidera. Pozytywnie oceniam zaprezentowaną syntezę w tabeli 12. Jest ona wyrazem spełnienia przez Autora dwóch podstawowych wymagań stawianych w art. 13.1 rozprawom doktorskim: precyzyjnego określenia problemu naukowego oraz wykazana się ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej. Oba te warunki uważam za spełnione, niezależnie od wcześniejszych uwag odnośnie do braku pytań, hipotez oraz luki badawczej wyrażonej wprost. Synteza studiów literaturowych umożliwiła Autorowi przedstawienie „*modelu zależności pomiędzy marką lidera, organizacji, a mediami tradycyjnymi oraz mediami społecznościowymi*” (rys. 19. s. 124). Zależności te mają charakter podstawowych i logicznych powiązań, na swój sposób w pełni identyfikowalnych i oczywistych. Autor wzbogaca 4 elementy modelu o „*zasięg oddziaływania na interesariuszy informacji pochodzących z ww. źródeł*”. W opisie modelu brakło słowa – potencjalny zasięg (jak zakłada się w modelach a’porycznych). Niezależnie od tych uwag uważam, że problem naukowy rozprawy wraz ze strukturą celów jest przedstawiony w sposób poprawny, a opis spełnia wymagania wobec tworzenia ram teoretycznych projektu badań podejmowanych w rozprawie doktorskiej. Rację ma Autor pisząc, że „*polska literatura przedmiotu dostarcza fragmentaryczne informacje na temat*” [tytułowego problemu – przyp. JWW, s. 6). Można więc przyjąć, że rozprawa doktorska podejmuje problem otwarty w naukowym tego słowa znaczeniu.

Wykorzystana w rozprawie literatura jest: 1. szeroka, 2. trafnie dobrana pod względem merytorycznym, 3 właściwie wykorzystana. Jej spis liczy 27 stron (267-294). Myślę, że literaturę w Bibliografii można było ująć w dwie wyraźne i w części odmiennie grupy: 1) pozycje zwarte i czasopiśmiennicze oraz 2) netografię – źródła online (choć ta obejmuje zarówno źródła naukowe jak i popularne, dokumentujące szczegółowe informacje przytaczane w pracy lub analizowane case study). Takie rozwiązanie redakcyjne bibliografii załącznikowej staje się obecnie standardem edytorskim. W odniesieniu do literatury formułuję następującą uwagę merytoryczną. Autor pisze o wykorzystaniu literatury z zakresu zarządzania strategicznego i medioznawstwa, a także nauk politycznych, socjologii, psychologii, „pokolenia C” (s. 10 i 128). Brakło jednak informacji o literaturze dotyczącej

nauki o komunikowaniu, komunikacji społecznej, w tym także komunikowaniu się organizacji z otoczeniem, komunikowaniu interpersonalnym – a tych zagadnień dotyczy duża część rozważań w rozprawie.

3. Metodyka badań – ocena sposobu rozwiązania tytułowego problemu rozprawy

Rozprawa doktorska obok trafnej identyfikacji problemu badawczego i konieczności znajomości literatury z dyscypliny - *powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego [...] oraz [wskazywać] umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej...*”. Ten ustawowy i zarazem tradycyjny wymóg wobec prac doktorskich jest przedmiotem mojej oceny w tym punkcie recenzji. W ocenie rozprawy doktorskiej metodyka badań ma bowiem znaczenie bardzo istotne. Sposób rozwiązania problemu wiąże się właśnie z doбором metodyki badań.

Autor przedstawia metodykę badań w p. 3.1 (s. 128-137). Swoją prezentację rozpoczyna od „*schematu procedury badań*” (s. 20). Obejmuje ona etapy i charakterystykę dwóch badań oraz „*fuzję przeprowadzonych wyników badań dla weryfikacji celów pracy*” (s. 128 – choć ściślej weryfikacja powinna dotyczyć hipotez, których jednak nie ma). Dla realizacji celów pracy Autor przeprowadził podwójne badania jakościowe oparte o metodę case study w dwóch odmiennych środowiskach: polskim (badanie nr 1) i międzynarodowym (badanie nr 2). Badania te są uzasadnione trafnymi argumentami, nawiązującymi do ważnych prac metodycznych polskich i zagranicznych. Oceniam pozytywnie dobór metod – wiązał się, jak pisze Autor (s. 129), z eksploracyjnym charakterem badań i relatywną nowością problemu rozprawy, a także jego samą naturą jakościową (komunikacji i stylu obecności lidera w SM). Przyjmując syntetyczną i trafną charakterystykę *case study analysis* – może warto pisać o case study research? Nie w pełni podzielam stanowisko trójki autorów: Mills, Durepos i Wiebe, ukazujące znaczenie case study dla „*stworzenia teorii pozwalającej na wyjaśnienie oraz przewidywanie rzeczywistości społecznej w określonym obszarze*” w (s. 130). Studia przypadków mogą pozwolić na sformułowanie hipotez (eksploracji, rozpoznaniu problemu) do dalszych jednak badań, jednak wartość predykcyjna, teorio-twórcza ich wyników jest wyraźnie ograniczona. Mam także uwagę do *multiple case study analysis*, terminu przyjętego przez Autora, także w ślad za literaturą, jako *wielokrotne studium przypadku*. Nazwa ta w języku polskim sugeruje wielokrotną analizę konkretnego przypadku, podczas gdy w rzeczywistości chodzi o analizę „przypadków wielu”. I tak powinno być –

jest to kwestia kontekstualnego tłumaczenia. Autor stawia pytanie – ile, w ramach tej wielokrotności, przypadków powinno być przedmiotem badania, przytaczając pewne stanowiska w literaturze wskazujące na liczbę 4-10 (s. 131). Jest to pytanie ważne z punktu widzenia metodyki badań naukowych, w tym badań jakościowych. I odpowiedź na nie uznaję jako poprawną. Brakło zarazem nawiązania do teorii doboru ugruntowanego Strausa i Glassera, często wykorzystywanej właśnie w badaniach jakościowych. Kryteria doboru przypadków do badań własnych Autora przyjmuję i oceniam pozytywnie, choć w ramach lektury nasuwały mi się inne propozycje doboru „próby badawczej” – co jest zresztą naturalne w ramach badań o takim charakterze. W badaniu nr 1 próba liczyła 20 przypadków (s. 132). W tabeli 13 znajduje się jednak charakterystyka 19 przypadków – która liczba jest właściwa? Próba objęła 20 (lub 19) „przypadków polskiego biznesu”. Przyjmuję pozytywnie taką reprezentację, jej zróżnicowanie sektorowe i uzasadnienie. Wobec tego ostatniego mam uwagę. Autor pisze, że „lider w badaniu [...] był rozumiany jako menedżer wyższego szczebla będący twarzą (to jednak powinno być w cudzysłowie), bądź jedną z twarzy organizacji – niekoniecznie będącym jednocześnie zarządzającym” (s. 132). Moja uwaga wiąże się z pytaniem czy można być członkiem wyższego szczebla zarządzania w organizacji nie pełniąc zarazem funkcji zarządczych? Myślę, że nie. Pozytywnie odbieram zróżnicowanie sektorowe „przypadków” – dotyczą one 14 różnych sektorów (czy obszarów aktywności biznesowej i zawodowej, by zachować precyzję języka i zgodność z nomenklaturą PKD czy EKD). Na 19 zaprezentowanych w tabeli 13 przypadków - trzech menedżerów nie korzystało z żadnego SM, a pozostali byli obecni na forum 1 (6 osób) do 4 (2 osoby) portali społecznościowych. tym

Informacje dotyczące badanych przypadków Autor zebrał w oparciu o przeprowadzone wywiady – co jest metodą właściwą, poddane następnie metodycznej obróbce (transkrypcja, kodowanie, analiza, prezentacja - p.3.2). Brakuje jednak na końcu pracy kwestionariusza (scenariusza) wywiadu – a jest to standardem prac badawczych.

Drugie badanie było analizą trzech pojedynczych przypadków – Autor podkreśla, że miało ono charakter metody uzupełniającej. W świetle rozważań R-3 uważam, że badanie nr 2 przyniosło wzbogacenie wyników badań o perspektywę międzynarodową i była to decyzja trafna. Przedmiotem analizy w badaniu nr 2 była aktywność w SM trzech wybitnych postaci i zarazem „marek osobistych” biznesu globalnego: J. Legere (T-Mobile), E. Muska (SpaceX/Tesla) oraz P. Polmana (Unilever). Metodyka badania nr 2 miała charakter triangulacji - obserwacja nieuczestnicząca, analiza narracyjna, 50 obserwacji, wyłączenie

aplikacji Instagram, algorytm zliczający (Sotrender) i umożliwiający obserwację (zamiast „śledzenia” jak pisze Autor, s. 136), kont.

Charakterystykę metodyki przeprowadzonych badań oceniam pozytywnie. Autor, odwołuje się do literatury metodycznej na temat badań jakościowych, dowodzi jej znajomości i trafności syntetycznego opisu i praktycznego wykorzystania.

Wyniki badań w oparciu o podejście nr 1 są zaprezentowane w p. 3.2., a badań nr 2 – w p. 3.3. Są to punkty zawierające wartościowy materiał poznawczy, przynoszący empiryczną, udowodnioną na swój sposób przy przyjętej metodyce odpowiedź na tytułowy problem rozprawy. Punkt 3.2 prezentuje wyniki badań nad kształtowaniem marki osobowej w opinii badanych liderów (którymi byli, jak pisze Autor menedżerowie wyższego szczebla zarządzania). Siedem szczegółowych zagadnień jest przedstawionych poprawnie, w stosunkowo jednolitej formule redakcyjnej: tekst autorski połączony z cytatami, wypowiedziami badanych liderów organizacji. Pozytywnie oceniam syntezę wniosków w poszczególnych analizach, ujętą w formie tabel. Wyniki te uważam za istotną wartość rozprawy. W świetle lektury podkreślę, że warto było wstawić pod cytatem nazwę organizacji – przyjmując, że podanie nazwisk menedżerów polskich mogłoby naruszać rozporządzenia w sprawie RODO). W analizie Autor powołuje się na „wyniki badania ankietowego” - choć deklarowaną wcześniej techniką zbierania informacji był wywiad a nie ankieta.

Punkt 3.3. zawiera „przykłady kształtowania marki lidera w mediach społecznościowych – analiza studiów przypadków”. Dotyczą one trzech znaczących postaci biznesu globalnego – ich strategii obecności w SM, sposobu komunikowania się ze społecznościami, oceny popularności wpisów, postów, hashtagów, ilości interakcji i in. Każdy z podpunktów zawiera bogaty materiał faktograficzny (w tym krótkie „CV” i ścieżkę kariery lidera), dokładną i jednolitą w ujęciu redakcyjnym analizę i ocenę kształtowania marki przez badanych liderów i jej znaczenia dla firmy, jej wartości i wyników. Przypadki te są opisane jednak w innej kolejności niż zapowiedziana w p. 3.1, w tabeli 14. Brakło na końcu tego punktu pewnego syntetycznego zestawienia i komparatywnej oceny podobieństw i różnic. Pewnym rodzajem podsumowania, choć o odmiennym charakterze jest p. 3.4 – behawioralny model kształtowania się marki lidera. Jego podstawą są studia literaturowe i wyniki obu badań, choć Autor mocno podkreśla nazwiska trzech globalnych liderów. Do tej propozycji Autora mam pewne uwagi i zastrzeżenia, które zresztą podkreśla sam Autor, pisząc słusznie, że „model posiada ułomności i może odnosić się do wąskiej grupy liderów...” (s. 209). To stanowisko Autora przyjmuję. Ze swej strony podzielałam także

pewne ograniczenia przedstawionej propozycji modelowej. Na rys. 40 jest zestaw 11 elementów – luźnych i nie powiązanych ze sobą. Istotą modelu i modelowania jest uproszczone odwzorowanie danego problemu (fragmentu rzeczywistości) i ukazanie zależności między zmiennymi – wyjaśniającymi, pośredniczącymi i wyjaśnianymi. Zależności to mogą mieć charakter zarówno hipotetyczny (przed przystąpieniem do badań) lub empiryczny, w modelu wynikowym. Tych elementów brakuje w propozycji Autora. Zwrócę także uwagę: w całej pracy, dotychczas Autor operuje ostrożnym i szerokim sformułowaniem „organizacja”, a w tytule rys. 40 pojawia się „przedsiębiorstwo”. Niezależnie od tych uwag uważam treść p. 3.4 za wartościową refleksję dotyczącą uwarunkowań rozwoju marki lidera organizacji. *Model skuteczności relacyjnej marki lidera* zaprezentowany w p. 3.5, na rys. 41 jest pozbawiony niedociągnięć modelu behawioralnego, choć szczegółowa analiza wykorzystuje doświadczenia trzech „przypadków indywidualnych”, wielokrotnie dokumentujących dane tezy, wnioski i oceny. Te ostatnie są wzbogacane poprzez inne „przypadki”, nie brane pod uwagę w badaniach nr 1 i 2 - narusza to symetrię metodyczną analizy i formułowania wniosków. Uwagi Autora, komentarz i wyjaśnienie poszczególnych elementów modelu relacji pomiędzy marką lidera a marką organizacji przyjmuję i oceniam pozytywnie. Z pozycji recenzenta zauważam zarazem niedociągnięcia redakcyjne: struktura p. 3.5.2, jest niewłaściwie zaprezentowana w spisie treści. Kończącą część R-3, opartego o własne badania Autora, zrealizowanego w oparciu o określoną metodykę stanowią trzy zagadnienia: 1) podsumowanie części empirycznej, 2) dyskusja oraz 3) praktyczne implikacje dla biznesu. Pod względem merytorycznym uważam je za poprawne i wartościowe. Każda z nich jest przedstawiona rzetelnie, konkretnie, ma oparcie w wynikach badań. Do pozytywnej oceny dołożę jeden argument – obok implikacji dla biznesu (ważnego elementu nauk stosowanych, a takimi są nauki o zarządzaniu (i jakości), praca naukowa winna zawierać także projekcję kierunków dalszych badań naukowych nad tytułowym problemem pracy. Takie elementy znajduję w ostatnim, merytorycznym fragmencie pracy, zatytułowanym *Konkluzje* (s. 254-261). Zawiera on podsumowanie rozprawy: przypomina cele i założenia metodyczne, syntetyczną ocenę wyników obu badań przypadków polskich i międzynarodowych, w tym ocenę uwarunkowań tworzenia marki lidera i jej powiązania z marką organizacji i 12 szczegółowych, konkretnych wniosków (s. 259). Przyjmuję pozytywnie ocenę Autora dotyczącą wkładu rozprawy w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu, w tym do szkół zasobowej i pozycyjnej. Pozytywnie oceniam sformułowanie przez Autora 7 kierunków, choć o różnej wadze i stopniu szczegółowości, dalszych badań nad tytułowym problemem opiniowanej rozprawy (s. 261).

4. Podsumowanie

Ogólna ocena rozprawy doktorskiej mgr. Filipa Szymczaka jest oceną pozytywną. Taką ocenę przedstawiłem na wstępie, a jej uzasadnienie zawiera treść recenzji. Wyraża ona zarówno odniesienie się do ram teoretycznych i uzasadnienia teoretycznego problemu, zasobu wiedzy z dyscypliny jak i oceny metodyki i umiejętności prowadzenia badań naukowych. Na podstawie lektury stwierdzam, że praca formułuje interesujący i otwarty problem badawczy, określa szczegółowo cele badawcze i przyjmuje adekwatne metody ich realizacji.

Rozprawa dowodzi wiedzy Autora i znajomości szerokiej literatury w zakresie zarządzania, w tym zarządzania marką, wizerunku marki, personal branding, komunikacji społecznej, mediów społecznościowych. Praca wskazuje na znajomość warsztatu metodycznego. Mimo podniesionych pewnych uwag, zachęcających do dyskusji praca mgr. F. Szymczaka dowodzi znajomości literatury problemu i umiejętności jej wykorzystania. Świadczy, że Autor potrafił zrealizować własne badania empiryczne oraz sformułować prawidłową diagnozę, syntezę, wnioski i kierunki rozwoju tytułowego zagadnienia.

W konkluzji formułuję wniosek, że praca doktorska mgr. Filipa Szymczaka stanowi poprawne na płaszczyźnie merytorycznej i metodycznej rozwiązanie problemu naukowego, wykazuje dobrą, ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz dowodzi umiejętności samodzielnego (choć pod kierunkiem promotora) prowadzenia badań naukowych. Biorąc to pod uwagę stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska Pana mgr Filipa Szymczaka *Rola mediów społecznościowych w procesie budowy marki lidera*, napisana pod kierunkiem Pana prof. UEP dr. hab. Rafała Śliwińskiego, spełnia wymagania stawiane przez art. 13.1 ustawy z dn. 14.03.2003 r. o tytule naukowym i stopniach naukowych wobec prac doktorskich i wnioskuję o jej przyjęcie przez Radę Awansów Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz dopuszczenie jej do publicznej obrony.