

Dr hab. prof. ucz. Robert Kupiecki

Uniwersytet Warszawski

Wydział Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych

Recenzja rozprawy doktorskiej magister Aleksandry Panek, pt.: „Znaczenie i ewolucja dyplomacji biznesowej w XXI wieku”, przygotowanej pod opieką naukową prof. dr. hab. Sebastiana Wojciechowskiego, sporządzona na wniosek Rady Naukowej Dyscyplin: nauki o polityce i administracji oraz nauki o komunikacji społecznej i mediach Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu z dnia 12 lipca 2023 r.

Uwagi ogólne

Rozprawa mgr Aleksandry Panek dotyczy współczesnej odsłony zjawiska międzynarodowego nazywanego przez Autorkę „dyplomacją biznesową”. Autorka użyła tego pojęcia w tytule swojej rozprawy oraz zastosowała je konsekwentnie w tekście. Jest to jednak zagadnienie złożone, ciągle ewoluujące, a równocześnie uwikłane w historyczno – terminologiczne spory i nieporozumienia.

Te pierwsze dotyczą postępującej od połowy XIX w. – niekiedy bardzo głębokiej – specjalizacji zachodzącej w obszarze dyplomacji - szczególnego instrumentu polityki państwa obsługującego jego interesy zagranicą. Odpryskiem tych sporów jest choćby kwestia (słabnięcia) centralnej roli państwa jako podmiotu operującego w ramach własnej „wielkiej strategii” i w tej przestrzeni sterującego i integrującego wielosektorowe (wyspecjalizowane, tak w sensie dziedzinowym, jak i podmiotowo-organizacyjnym) działania narodowych dyplomacji. Tam, gdzie państwo rozpoznaje własne interesy i w sposób celowy wykorzystuje w działaniach międzynarodowych podmioty przynależące do różnych dziedzin życia publicznego – tam pojęcie dyplomacji stosowane jest poprawnie i we właściwym znaczeniu.

Pojawiają się tu jednak nieporozumienia związane z metaforyzacją, spłyceniem lub uproszczeniem zastosowań pojęcia „dyplomacja”, autonomizacją/oderwaniem go od

podmiotu kierującego (państwo), lub też utożsamieniem go z jedynie ogólnymi formami i technikami pracy dyplomatycznej, przeniesionymi na dowolne (niepaństwowe) podmioty i ich zakresy działalności. Słyszymy przecież o „dyplomacji miast i regionów”, „dyplomacji 2.0 i 3.0”, czy „dyplomacji sportowej” (w rozumieniu międzynarodowej aktywności autonomicznych związków sportowych, a niekoniecznie sportu jako instrumentu polityki państwa). Instynktownie, do tego obszaru pojęciowego dopisać można by również „dyplomację biznesową” (rozumianą jako aktywność międzynarodową podmiotów gospodarczych). Działania międzynarodowe biznesu, stosujące wprowadzone techniki pracy i narzędzia podobne do stosowanych przez narodowe dyplomacje, w oderwaniu od strategii i polityki państwa, dyplomacją jednak nie są. Można je rozpatrywać jako swego rodzaju paradyplomację. Obok związku ze strategią państwa różni je także np. cel (i jego wymierność) prowadzonych działań oraz ich organizacja i regulacje prawne. Polityka zagraniczna zna także pojęcie „look-alike”, czyli czegoś co jest podobne, ale nie jest tym za co może być brane.

Świadomość sporów i nieporozumień owocuje niekiedy pojęciami próbującymi godzić te sprzeczności. Granica między strategią państwa i polityką (zagraniczną) oraz dyplomacją w ich służbie, a metaforą „dyplomacji wszystkiego”, choć niekiedy cienka, jest jednak wyraźna. Metafora w tym sensie, może tyleż sygnalizować poszukiwania intelektualne, co oznaczać rezygnację z wysiłku myślowego i poprzestanie na prostym przeniesieniu znaczeń. Refleksja publicystyczna i naukowa, „udomowiła” i obudowała licznymi opracowaniami obszar metaforycznych znaczeń dyplomacji, sugerując że mamy do czynienia z jednolitą, lub równoprawną przestrzenią pojęciową (w ujęciach tradycyjnym, radykalnym i umiarkowanym, co Doktorantka dostrzega na s. 30 rozprawy). Szkoda, że to zderzenie znaczeń Doktorantka potraktowała w rozprawie w sposób marginalny.

Niezależnie od faktu pewnego rozczarowania recenzenta, że refleksja Doktorantki mieści się we wskazanej wcześniej sferze metaforycznego pojmowania dyplomacji (dyplomacji biznesowej – jako „praktyki przedsiębiorstw”, s. 14), bez próby wyraźnego rozdzielenia obu światów, chciałbym jednak docenić potencjał poznawczy wyników badań przedstawionych w rozprawie. Powinna ona zainteresować polskie instytucje państwowe zajmujące się polityką zagraniczną i międzynarodową współpracą gospodarczą.

Konstrukcja, strona formalna i językowa rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska jest poprawnie skonstruowanym (i co warto podkreślić zwięzłym – liczącym 275 stron) opracowaniem naukowym. Składa się ona z wykazu skrótów, spisu treści, wstępu, zakończenia, zestawienia bibliograficznego, spisu rysunków, tabel i wykresów oraz czterech rozdziałów tematycznych zrównoważonych pod względem objętości i podzielonych na podrozdziały. Kolejność i układ logiczny zagadnień przedstawionych w kolejnych rozdziałach oraz ich związek z tematem pracy nie budzą zastrzeżeń.

Od strony technicznej rozprawa sporządzona została wzorowo. Tekst jest czytelny i starannie ułożony. Paginacja ze spisu treści znajduje odzwierciedlenie w tekście. Podobnie rzecz ma się do tytułów rozdziałów i podrozdziałów. Przypisy dokumentujące tok badań sporządzono starannie i zgodnie z regułami sztuki. Cytowania i zapożyczenia z innych tekstów zostały rzetelnie oznaczone.

Podział formalny wykorzystanej literatury przedmiotu jest zasadniczo poprawny, choć nie rozumiem np. powodów połączenia w ramach jednego typu źródeł dokumentów (czyli źródeł pierwotnych) oraz „materiałów” (czyli czego?). Te ostatnie przy większej staranności należało zakwalifikować np. do opracowań. Podobnie w innych działach bibliografii znajdują się pozycje, które należało potraktować jako dokumenty. Bibliografia jednak ściśle odnosi się do tematu rozprawy, jest obszerna, reprezentatywna i obejmuje wartościowe pozycje. Pomimo tego, dostrzegam brak w niej pozycji tak klasycznych dla problematyki ewolucji dyplomacji, jak np. „The Military Attache” Alfreda Vagtsa, czy z polskich prac, „Dyplomacja obronna” Lecha Draba. Obie książki byłyby cennymi przyczynkami do rozważań na temat specjalizacji zachodzącej w obszarze dyplomacji. Ta pierwsza dla genezy historycznie pierwszej „specjalizacji” w dyplomacji, druga zaś dla zrozumienia mechanizmu „poszerzania znaczeń” w odniesieniu do działalności dyplomatycznej – przydatnych dla recenzowanej rozprawy.

Rozprawa została napisana została językiem poprawnym i potoczystym. To jej zaleta, która zapewne zasługiwałaby na jeszcze silniejsze podkreślenie, gdyby Doktorantka dochowała większej staranności redakcyjnej, a może w sposób bardziej pogłębiony poddała refleksji niektóre fragmenty swojego tekstu. W tej interesującej pracy naukowej zdarzają się bowiem zadziwiające „skrót myślowe”, np.:

- s. 11.: Autorka otwiera swój tekst stwierdzeniem, iż „Dyplomacja to dziedzina, która nie tylko posiada wielowiekową tradycję, ale też często wywołuje jednoznaczne skojarzenia”. Posiadać, nota bene, można tylko rzeczy materialne. Co do jednoznaczności skojarzeń, to często dyplomacja właśnie uwikłana jest w wieloznaczność: np. dla jednych dyplomata to zawodowy kłamca, a dla innych pragmatyk w służbie państwa; dyplomacja bywa kojarzona z pustymi słowami i kwiecistym językiem – tylko przez amatorów jednakowoż; dla jednych to wymóg kształtowanego przez lata profesjonalizmu dyplomatów na miarę profesjonalizmu lekarzy, a dla innych zwodniczy wdziek „sprzedawców olejku wężowego”. Niejednoznaczność w tym obszarze pojęciowym doskonale scharakteryzował przecież historyk dyplomacji Geoff Berridge.

- dalej na s. 11. Autorka dostrzega ewolucję „istoty” dyplomacji „na przestrzeni lat, w tym w szczególności w XXI wieku”. Przy głębszym zastanowieniu trudno o większe nieporozumienie. Ewolowało bowiem wszystko – techniki pracy, obyczajowość, otoczenie zewnętrzne (i objaśniający je paradygmat), organizacja itp. – z wyjątkiem istoty dyplomacji. Od wieków jest nią bowiem działanie wyspecjalizowanych organów państwa i ludzi w ich służbie obsługujących poza granicami kraju interesu swego państwa. Zmiany paradygmatyczne w obszarze stosunków międzynarodowych, dostrzeżone w literaturze przedmiotu (i wskazane przez Doktorantkę w kolejnych akapitach), w najmniejszym stopniu dotyczą jednak wskazanej istoty dyplomacji,

- na s. 11. Autorka pisze o „odmianach” dyplomacji (sic!), a na s. 12 o „dyplomatycznej aktywności przedsiębiorstw” – gdzie bardziej stosowne byłoby dostrzeżenie po prostu ich aktywności międzynarodowej,

- s. 12. Konsekwentnie stosując pojęcie dyplomacji do międzynarodowych działań biznesu, Doktorantka dostrzega jednak odmienność ich organizacji od dyplomacji państw (co jest charakterystyczną cechą i podobieństwem tych drugich),

- s. 13. Odwołując się do charakterystyki dyplomacji (uwarunkowania prawne, umiejętności, ludzie) dokonanej przez Juliana Sutora, mgr Panek pominęła jednak wtórność refleksji tego autora wobec wcześniejszych prac naukowych poświęconych tematyce międzynarodowej. Niezależnie od tego, te trzy rozumienia dyplomacji mogłyby stanowić ciekawy pomysł konstrukcyjny dla rozwinięcia tematu rozprawy (możliwości w tym zakresie pokazuje roz. 4.).

Takich przykładów znajdziemy więcej w recenzowanej rozprawie. Nie traktuję tego jako zasadniczego błędu, pragnąc jedynie zachęcić Autorkę do pogłębienia refleksji i ew. doprecyzowania języka, większej śmiałości interpretacyjnej, lub wyostrenia własnych argumentów. Rozumiem bowiem „grząskość” pola badawczego, bogactwo literatury przedmiotu i ścieranie się różnych perspektyw związanych z ewolucją dyplomacji. Akceptuję też (jako badacz) perspektywę ontologiczną Autorki przyjmującej, że dyplomacja biznesowa istnieje. Moje 30-letnie doświadczenie dyplomatyczne, podpowiada jednak, że jest to „look-alike”.

Cele badawcze, hipotezy i pytania, metody badawcze

Autorka jasno przedstawiła we wstępie rozprawy szczegóły swojego zamiaru badawczego. Trudno wprawdzie nazwać wywód liczący 15 stron bardzo szczegółowym i precyzyjnym, ale pozwala on na dostateczną orientację we wspomnianej materii.

Charakterystyki podstawowych pojęć, pola badawczego i ram czasowych rozprawy zostały poczynione poprawnie i zrozumiale. Podobnie należy ocenić prezentację ogólnego i szczegółowych celów rozprawy. Prezentacja struktury pracy, choć została sporządzona klarownie, to nie powinna znaleźć się przed wykładem pytań, hipotez badawczych oraz podejścia teoretycznego i metodologicznego. Logicznie bowiem hipotezy sygnalizują wstępne odpowiedzi na pytania badawcze, a metody i teorie sposób ich weryfikacji. Treść zaś pokazuje wyniki całego procesu badawczego.

Podobnie, Doktorantka poprawnie przedstawiając hipotezy i pytania badawcze, wskazała (s. 17-18) iż swoje hipotezy chce weryfikować przy pomocy pytań, a nie odwrotnie jak być powinno (bo hipoteza to przecież nic innego jak robocza odpowiedź na pytanie). To istotne potknięcie metodologiczne.

Metody i techniki badawcze zastosowane w rozprawie zostały przedstawione klarownie, choć nader ogólnie i bez rozróżnienia na to co jest sposobem postępowania naukowego (metodą), a co narzędziem badawczym (techniką). Więcej precyzji oczekiwałbym np. w odniesieniu do charakterystyki szczegółów / technik analizy systemowej zastosowanych w rozprawie. Interesującą próbą kreatywnego podejścia metodologicznego jest wskazanie przez Autorkę w roz. 4. rozprawy techniki analizy strategicznej (PEST). Szkoda jedynie, że 1) uczynione zostało to zdawkowo i opisowo

jako przykład tego co warto stosować, 2) nie zostało przedstawione w postaci rozwiniętej jako PESTEL, 3) nie zostało zastosowane w badaniach np. w roz. 1 i 2. Metoda nie uchodzi wszak za naukową, ale jej przydatność dla analizy otoczenia podmiotu jest bezsporna, a w nauce warto przekraczać granice (kiedy, jeśli nie w doktoracie?).

Odnotuję tylko z obowiązku recenzenckiego brak pewności, czy wskazane we wstępie (s. 20 i przyp. 20) „doświadczenia dyplomatyczne” (staże i konferencje – bez wskazania charakteru, kryteriów i wyników obserwacji) Doktorantki pozwalają sformułować je jako przesłankę „obserwacji uczestniczącej”. Lepiej wygląda to w odniesieniu do doświadczeń biznesowych. Niewątpliwie te doświadczenia powinny jednak uczulić ją na spektrum znaczeń rzeczywistych i metaforycznych dyplomacji. Nie wszystko bowiem co nosi tę nazwę (np. Forum Młodych Dyplomatów, czy Europejska Akademia Dyplomacji) ma z nią wiele wspólnego.

Niewątpliwie treść rozprawy stanowi dowód, że Doktorantka potrafi prowadzić badania z wykorzystaniem metod i technik naukowych. Zważywszy jednak na elementarny charakter wyłożonych w pracy jakościowych metod badawczych, trudno oprzeć się wrażeniu, że cały wywód ubrany w język naukowy, można było zawrzeć w prostym zdaniu stwierdzającym umiejętność czytania ze zrozumieniem obszernej literatury, porządkowania jej pod kątem tematyki badań i na tej podstawie formułowania wniosków i prognoz. Podejście opisowe oparte na solidnej i merytorycznie uzasadnionej selekcji i syntezie wybranych wątków, dominuje bowiem nad warstwą analityczną rozprawy.

Wykorzystana w pracy literatura przedmiotu została omówiona obszernie i poprawnie.

W sumie, choć Doktorantka mogłaby z większą pieczołowitością scharakteryzować badaną problematykę i aspekty warsztatowe, to należy uznać, iż ze wstępu wynika o co w pracy chodzi i jak zostało to zbadane. Co najistotniejsze, prezentacja zamiaru znajduje pokrycie w realizacji i efektach przeprowadzonych badań.

Treść rozprawy – uwagi szczegółowe

Doktorantka logicznie i w merytorycznie uzasadniony sposób zaplanowała, przedstawiła i połączyła wszystkie wątki tematyczne pracy. Należy jednak odnotować, że kolejne rozdziały nie zawierają podsumowania końcowego zawartych tam ustaleń badawczych.

Wydatnie podniosłyby one wartość poznawczą i czytelność całej rozprawy oraz uwypukliły wartość dodaną badań do istniejącego stanu wiedzy.

W rozdziale 1. i 2. została dokonana charakterystyka pojęcia, organizacji i funkcji dyplomacji, jej związków z polityką państwa, zmian zachodzących w jej obszarze w XXI wieku oraz przesłanek kształtowania się dyplomacji biznesowej.

Wywód przedstawiony w obu rozdziałach jest zasadniczo kompletny, merytorycznie poprawny i uporządkowany. W charakterystyce ewolucji sposobów prowadzenia działalności dyplomatycznej, być może warto było poświęcić nieco uwagi wzrostowi znaczenia tzw. dyplomacji osobistej wysokich przedstawicieli państw (ponad działaniami zawodowych służb dyplomatycznych) – jako przesłankę osłabiania roli tradycyjnej dyplomacji. Mogłoby to posłużyć ciekawym porównaniom z działalnością szefów dużych korporacji międzynarodowych, czy firm państwowych.

Zastanawiać może jednak powód, dla którego, tytułowy problem (nie licząc definicji zawartych we wstępie rozprawy) pojawia się dopiero na s. 105 tekstu. Wcześniej, w roz. 1. otrzymujemy długą opisową syntezę historii dyplomacji. Nie wykracza ona poza kwestie dobrze znane i opisane w literaturze przedmiotu. Bez trudu zatem zarówno treść roz. 1, jak i trzy pierwsze podrozdziały roz. 2. można było przedstawić w sposób bardziej syntetyczny i zawrzeć we wspólnej części wprowadzającej istotę i koncepcję tytułowej „dyplomacji biznesowej”.

Szkoda także, iż w tej części rozprawy Doktorantka nie zderzyła ze sobą „dyplomatycznej praktyki” (państw) i „dyplomatycznej metafory” (przedsiębiorstw), dociekając np., czy w obu przypadkach stosowanie terminu „dyplomacja” jest zasadne. Brak takiego podejścia krytycznego można dostrzec np. na s. 30 w miejscu, gdzie mgr Panek, trafnie wskazuje trzy nurty pojmowania ewolucji zakresu przedmiotowego dyplomacji. Swoją wybór „opcji umiarkowanej” jako przesłanki badań (do czego ma pełne prawo) uzasadnia jednak przytoczonymi tam definicjami. Sugeruje to właściwe rozpoznanie problemu, ale także bezkrytyczne przyjmowanie, że istniejąca literatura przedmiotu jest ostatecznym dowodem na istnienie badanych zjawisk.

Wrażenie to pogłębia się, kiedy Autorka przechodzi do ogólniejszych rozważań nad składnikami potęgi państwa formułując zdanie sugerujące, iż „/.../ może okazać się, że dane państwo postrzegane jest jako mocarstwo, nie mając ku temu tradycyjnie rozumianych przesłanek” (s. 31). Pomijając logiczny rozbiór tego zdania, na gruncie

teorii potęgi, a zwłaszcza empirii (!), trudno zakwestionować, że „tradycyjne” czynniki potęgi zachowują znaczenie, a percepcja zewnętrzna potęgi państwa jest jego składnikiem, kluczowym dla polityki odstraszania, czy siły oddziaływania i skuteczności dyplomacji. Nawet jeśli potęga jest współcześnie definiowana w szerszych kategoriach materialnych, społecznych i cywilizacyjnych, to ta perspektywa nie powinna „uwodzić” badacza, by negować rudymenty wiedzy i doświadczenia. Rosja dokonująca aktu agresji przeciwko Ukrainie – jest mocarstwem i tak jest postrzegana przez inne mocarstwa – z konkretnymi skutkami tego stanu rzeczy, choć zapewne nie przeszłaby testu „szerszego spektrum przesłanek” (czasem bywała nazywana nawet „stacją benzynową z bronią nuklearną”).

Generalnie jednak, rozważania zawarte w roz. 1. rozprawy należy uznać za wartościowe wprowadzenie do dalszych części pracy podejmujących tytułowe zagadnienie.

W tym kontekście, nie tylko interesująco, ale ze stosownym pogłębieniem, w roz. 2. mgr Panek konfrontuje działania dyplomatyczne państw w sferze gospodarczej (tzw. dyplomację ekonomiczną) z działalnością transnarodowych korporacji jako uczestników stosunków międzynarodowych.

Na tym tle Autorka przedstawiła pojęcie „dyplomacji biznesowej”, także korporacyjnej, czy korporacyjnej polityki zagranicznej (s. 105-106). W narracji Doktorantki, jest ona skutkiem upodmiotowienia korporacji transnarodowych, z czym należy się zgodzić. Mało zrozumiale brzmi natomiast teza, iż „/.../ ich aktywność zaczęła przybierać dynamikę dyplomatyczną, prowadząc tym samym do wyłonienia się nowego typu dyplomacji, jaką jest dyplomacja biznesowa /.../”. Trudno bowiem zrozumieć co to jest i jaka to „dynamika dyplomatyczna” zdolna jest tworzyć jej nowe „typy”. Typów dyplomacji upatrywać można w jej funkcjonalno – przedmiotowych charakterystykach historycznych (np. dyplomacja ping-pongowa, dyplomacja kanonierek, dyplomacja uśmiechów, tajna dyplomacja, itp.), lub upraszczających modelach narodowych dyplomacji. Tu zaś można dociekać zaledwie jej specjalizacji branżowej zawieszanej w tym samym dla wszystkich kanonie norm, organizacji i podstawowych kompetencji (których rozbudowa jest jedną z przesłanek specjalizacji).

Nota bene, wskazane przez Doktorantkę w rozprawie polskie publikacje dotyczące „dyplomacji biznesowej” traktują o zagadnieniach tak różnych jak „dyplomacja korporacji transnarodowych” (przyp. 127), „przedsiębiorstwa w polityce zagranicznej”

(przyp. 128) i „dyplomacja gospodarcza” (przyp. 129). Oczywiście, wszystkie one mieszczą się w polu rozważań zawartych w rozprawie, sygnalizując jednak wskazane przeze mnie wyżej dylematy koncepcyjne i generalizacje, które zasługiwałyby na większą uwagę ze strony mgr Panek.

Nie zmienia to faktu, że Doktorantka w roz. 2. rozprawy dostatecznie przedstawiła istotę zjawiska dyplomacji biznesowej i tło jej rozwoju.

Rozdział 3. rozprawy traktuje o realizacji funkcji dyplomatycznych w biznesie. Dla prezentacji tego zagadnienia, Doktorantka posługuje się „modelem” zadań tradycyjnych dyplomacji skoncentrowanych wokół: reprezentacji, ochrony interesów, negocjacji, informowania, promocji i „funkcji konsularnej”. Wywód zawarty w tej części pracy jest interesujący i kompletny w sensie podjętych tam wątków. Warto podkreślić, iż Autorka dostrzegła wpływ otoczenia społecznego i technologicznego na międzynarodowe działania i funkcje realizowane przez podmioty biznesowe.

W rozdziale tym nie odnalazłem jednak odpowiedzi na pytanie, czy międzynarodowe działania („dyplomacja”) biznesowe po prostu realizują strategię firmy, czy równocześnie wpływają na kształtowanie tej strategii w sensie koncepcyjnym i wykonawczym. Jest to istotna kwestia, towarzysząca również analizom działań służb dyplomatycznych realizujących działania w imieniu swych państw.

Nie przekonuje mnie natomiast ta część rozdziału, która dotyczy „funkcji konsularnej”. Pomijając fakt, iż w dyplomacji państw mówimy raczej o „funkcjach konsularnych”, to wywód Doktorantki nie dotyczy funkcji konsularnych w ogóle. Te opisane przez nią wiążą się raczej ze skutkami umów o pracę (kontraktów) i obowiązków socjalnych, czy polityk firmy związanych z rozwojem kompetencji pracowniczych. Nie mieści się to w przestrzeni „funkcji konsularnej”. Placówki dyplomatyczne i resorty spraw zagranicznych, również wysyłają ludzi zagranicę, zapewniają im tam pakiety socjalne i ogólną opiekę, co jednak należy do innych – aniżeli konsularne zadań. Z kolei, wspomniane placówki zapewniają obsługę konsularną własnym obywatelom (a także obywatelom Unii Europejskiej) przebywającym na terenie objętym działaniem danej placówki. Rozumiejąc poszukiwania pojęcia pozwalającego opisać te zagadnienia, trudno nie wskazać na terminologiczne nieporozumienie związane z tą kwestią.

Rozdział 4. rozprawy podejmuje zagadnienia dotyczące znaczenia wiedzy, kompetencji i tzw. „kompetencji miękkich” (nazywanych dyplomatycznymi) w biznesie działającym w

złożonym świecie. Autorka trafnie dobrała analizowane zagadnienia (wiedza dziedzinowa, umiejętności analityczne i w zakresie myślenia krytycznego, kompetencje międzykulturowe i inne „kompetencje miękkie”) – kluczowe także dla dyplomatów.

Zakończenie rozprawy poprawnie i klarownie podsumowuje przeprowadzony wywód naukowy i prezentuje główne ustalenia badawcze. Można byłoby jednak oczekiwać od niego silniejszego powiązania z założeniami badawczymi (zwłaszcza pytaniami i hipotezami) wyłożonymi na początku rozprawy.

Konkluzja

Rozprawa mgr Aleksandry Panek stanowi oryginalny tekst naukowy. Postawiony przez Doktorantkę cel badań został osiągnięty. Mgr. Panek dowiodła tym samym umiejętności prowadzenia badań naukowych. Przygotowana przez nią rozprawa doktorska **spełnia ustawowe kryteria i może zostać dopuszczona do publicznej obrony.**



Robert Kupiecki