

Katowice, dnia 9 listopada 2022 r.

Prof. dr hab. Wojciech Dyduch

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Katedra Przedsiębiorczości

Urząd Zarządzania i Rozwoju w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych
i Zarządzania
87-400 Toruń, ul. Gagarina 18A
tel. 56 311 07 07
(212)

01.12.2022 v.

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Marka Czerskiego pt.

„Zarządzanie zmianą organizacyjną w uczelniach artystycznych w Polsce”

napisanej pod kierunkiem prof. dra hab. Macieja Zastempowskiego

i dr Katarzyny Liczmańskiej-Kopcewicz

(UMK Toruń 2022, ss. 237).

1. Ocena podjętej tematyki badawczej, problemu badawczego i celów rozprawy

Zarządzanie zmianą organizacyjną nie jest tematem nowym. Badacze poszukują związków między zmiennymi opisującymi strategię zarządzania zmianą a przewagą konkurencyjną, czy efektywnością. Jednak mimo wyraźnej obecności tematyki zarządzania zmianą w naukach o zarządzaniu publikacje poruszające nowatorskie rozwiązania problemów zarządzania zmianą w uczelniach wyższych są nieliczne. Wciąż też brakuje pogłębionych badań eksploracyjnych które odpowiadają na pytania dotyczące specyficznych cech i sposobów zarządzania zmianą przekładających się na poprawę funkcjonowania uczelni, kryteriów ich powodzenia czy realizacji potrzeb kluczowych interesariuszy. W tym zakresie tematyka rozprawy doktorskiej wybrana przez Doktoranta może być uznana jako nowatorska, oryginalna, ważna i aktualna.

Przedstawiona mi do oceny dysertacja jest udanym połączeniem dwóch ważnych obszarów w naukach o zarządzaniu: zarządzania zmianą oraz zarządzania publicznego. Doktorantowi we właściwy sposób udało się zidentyfikować lukę badawczą, sformułować prawidłowo problem badawczy, a także zdefiniować cel główny i postawić pytania badawcze prowadzące do realizacji przyjętego zamierzenia badawczego. Przedstawiona mi do recenzji praca nie tylko dobrze wpisuje się w nurt badawczy dotyczący zarządzania uczelniami, ale i podejmuje kolejny, ważny naukowy krok naprzód poprzez identyfikację modelu skutecznego wprowadzania zmiany w instytucjach szkolnictwa wyższego kształcących w obszarze artystycznym. W rezultacie rozprawa identyfikuje rozwiązanie zarządcze, które w zamierzeniu ma zwiększać skuteczność wprowadzanych zmian. Problem badawczy zidentyfikowany przez

WJ

Doktoranta należy więc uznać za aktualny, ważny i oryginalny, a także odpowiedni do rozwiązania na poziomie doktora. Cel rozprawy wynikający z podjętego zamierzenia badawczego również oceniam jako sformułowany właściwie i zrealizowany w toku rozprawy.

2. Ocena struktury rozprawy i rozwiązania problemu badawczego

Opiniowana rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-badawczy. Jej głównym celem jest zidentyfikowanie czynników decydujących o skuteczności wprowadzania zmian w uczelniach artystycznych. Strukturę pracy należy uznać za właściwą pod względem przyjętego zamierzenia badawczego i odpowiadającego mu postępowania metodologicznego.

Zidentyfikowany problem badawczy i wynikający z niego cel został w całości zrealizowany w toku przejrzystej rozprawy, która ma wartość poznawczą i użyteczną. Może służyć zarządzaniu poprzez wskazanie na ważne elementy warte uwzględnienia w procesie zmian. Z pewnością posłuży też praktyce jako cenna refleksja do praktycznego postępowania w zakresie wdrażania zmian w uczelniach. Udana próba zidentyfikowania modelu czynników udanej zmiany zawarta jest w pięciu rozdziałach, z czego trzy są teoretyczne, czwarty przedstawia metodykę badań empirycznych, zaś ostatni, piąty, jest prezentacją wyników badań identyfikujących czynniki sukcesu wdrażania zmian organizacyjnych a także przedstawia wyłoniony model. Struktura rozdziałów jest prawidłowa jednak poszczególne rozdziały mają różne proporcje. Rozdział pierwszy, najdłuższy, obejmuje podstawy zmiany organizacyjnej, dotyka kwestii kultury, zachowań organizacyjnych, porozumiewania się w organizacji, a także przywództwa. Rozdział drugi jest stosunkowo krótki, ma zaledwie 25 stron; z kolei rozdział metodyczny 10 stron, a badawczy 32 strony. W mojej opinii część metodyczna (rozdział 4) mogła być włączona do rozdziału empirycznego jako jej pierwszy, wprowadzający fragment. Również nieproporcjonalne są fragmenty poszczególnych rozdziałów w razie na przykład w rozdziale pierwszym 7 podpunktów w rozdziale 2 tylko 2. nie wpływa to jednak na ogólną pozytywną ocenę struktury pracy. Rozprawa jest opatrzona wstępem i zakończeniem, i właściwymi spisami oraz załącznikami. Poniżej ocenę treść poszczególnych części rozprawy.

3. Ocena treści rozprawy

Wstęp ocenianej rozprawy napisany jest poprawnie, przedstawia tło podjętego problemu badawczego, lukę poznawczą, która dotyczy wprowadzania zmian w państwowych uczelniach artystycznych wymuszonych reformami szkolnictwa wyższego w ostatniej dekadzie. We wstępie przedstawiono cel główny pracy, problem badawczy a także wynikające

z niego pięć pytań badawczych. Zasygnalizowana została metodyka badawcza, przedstawiono też strukturę rozprawy.

Rozdział pierwszy rozprawy, teoretyczny, przedstawiający najważniejsze zmienne za pomocą których doktorant opisał konstrukt zmiany organizacyjnej, rozpoczyna od zagadnienia otoczenia organizacji jako nośnika zmian. W tym kontekście warto aby Doktorant przeszedł bezpośrednio do analizy złożoności, burzliwości i dynamizmu otoczenia, kwestii kształtowania dynamicznych zdolności, elastyczności i adaptacyjności. W mojej opinii rozdział zbędnie prezentuje ujęcia organizacji, warunki funkcjonowania organizacji czy przywołuje podstawowe definicje otoczenia. Kolejny fragment w prawidłowy sposób opisuje cechy otoczenia, odnosi się do jego struktury i cech; przedstawia charakterystyki otoczenia bliższego i dalszego, przechodząc do syntetycznego zaprezentowania metod analizy strategicznej otoczenia. Nieco zabrakło w tej części odwołań do najnowszych badań, które wyłoniły nowe charakterystyki otoczenia organizacyjnego, na przykład wrogość, czy dobrotliwość. Ponadto przywołanie klasycznych metod analizy strategicznej nie do końca przystaje do współczesnego otoczenia. Niepewność, złożoność i dynamizm, a także nieoczekiwane kryzysy powodują, że współczesne organizacje analizując otoczenie sięgają do takich metod jak skanowanie w poszukiwaniu szans, identyfikacja trendów, eksperymentowanie, improwizacja, analiza przygotowująca strategię wyłaniającą się, które w rozprawie nie pojawiły się w polu widzenia. W kolejnej części rozprawa przedstawia teoretyczne podstawy zmiany organizacyjnej. Fragment ten obok definicji zmiany organizacyjnej opisuje siły oddziałujące na zmiany, stymulatory zmian, zagadnienie odnowy organizacyjnej, omawia zdolności organizacji do zmian. Warto byłoby w tej części odnieść się do podziału na zmiany reaktywne i proaktywne oraz wynikające z nich strategie wprowadzania zmian w organizacjach, na przykład restrukturyzacja, reengineering, odnowa strategiczna czy oddolne eksperymentowanie. Doktorant następnie przedstawia procesowe ujęcia zmian organizacyjnych i problematykę projektowania modeli opisujących sposób przebiegu zmian. Omawia relacje między zarządzaniem projektami i zarządzaniem zmianą, odnosi się do zarządzania zmianami w zarządzaniu projektami. Czwarty fragment pierwszego rozdziału dotyczy kultury organizacyjnej, jej najważniejsze modele, a także identyfikuje wpływ kultury organizacyjnej na proces zmian. Poświęcono też uwagę odwrotnemu procesowi, tj. zagadnieniu zmiany kultury organizacyjnej. Zgodnie z przyjętym zamierzeniem badawczym rozdział pierwszy odnosi się także do typów kultury uniwersyteckiej.

W kolejnej części opisano zachowania organizacyjne w procesie zmian, oraz czynniki, które te zachowania kształtują. Tym fragmentem Doktorant otworzył nieco puszkę Pandory gdyż

socjologia organizacji i zachowania organizacyjne to osobny duży obszar badawczy, które jako podstawa teoretyczna może stanowić kanwę dla osobnej rozprawy doktorskiej. Zagadnień związanych z zachowaniami organizacyjnymi jest tak wiele, że ich nadmiarowość może utrudniać syntezę. Istotnie, doktorat porusza wiele problemów dotyczących konfliktów, teorii motywacji, pracy zespołowej, racjonalizacji, hierarchii, wartości, uczenia się, postaw, percepcji, dystansu władzy, potrzeb pracowniczych, teoria przynależności, itp. Wydaje się, że, przez nadmiar wątków i koncepcji Doktorant nieco rozproszył swój wywód, próbując stworzyć teorię wszystkiego, czy też omówić jak najwięcej możliwych kryteriów wyłaniających się na zasadzie mapowania, które związane są z wdrażaniem zmiany organizacyjnej. Natomiast prawidłowo podjęto zagadnienia oporu wobec zmian oraz modyfikacji zachowań organizacyjnych celem radzenia sobie z oporem. Fragment wskazuje burzę mózgow jako technikę niwelacji oporu przed zmianami, nie dotyka jednak klasycznych elementów takich jak budowa wspólnie podzielanej wizji, testowanie modeli mentalnych, czy myślenie systemowe. W tej części można by też wspomnieć o rolach przywódcy jako projektanta, nauczyciela i ambasadora zmian, które skutecznie pełnione zmniejszają opór wobec wprowadzanych w organizacjach kroków. Przywództwo jest jednak dobrze omówione w dalszej części.

Następny fragment rozdziału teoretycznego dotyczy organizacyjnego porozumiewania się, potocznie zwanego komunikacją. Doktorant porusza problematykę komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, formalnej i nieformalnej, poziomej i pionowej, przedstawia funkcje porozumiewania się, omawia proces i skuteczność komunikacji, wreszcie komunikowanie zmian. Ostatni podrozdział opisuje znaczenie przywództwa w procesie zmian. Doktorant przywołuje definicje przywództwa, cechy przywództwa, zadania przywódców i ich role, umiejętności, a także poziomy i style przywództwa. Fragment ten przedstawia podstawowe koncepcje przewodzenia, m. in. przywództwo transformacyjne, sytuacyjne, adaptacyjne; wskazuje też na rolę przywódcy jako agenta zmiany oraz zadania związane z zarządzaniem zmianą.

Ogólnie rozdział pierwszy oceniam pozytywnie, mimo iż zawiera on ogólnie dostępną wiedzę. Rozdział pierwszy ma nieco podręcznikowy charakter, nie tylko z powodu wyliczanek zastępujących płynny, zwarty wywód, ale też poprzez przywoływanie podstawowych, znanych, jednocześnie często archaicznych pozycji opisujących omawiane konstrukty w miejsce zgrabnych syntez. Doktorant przywołuje często całe koncepcje nie oparte na najnowszych publikacjach, w większości polskojęzycznych, również podręcznikowych co umniejsza walor nowości rozdziału teoretycznego. W mojej ocenie wyższą wartość miałyby autorskie tabele zbiorcze syntetyzujące dostępną wiedzę wraz z autorskimi propozycjami kontekstowymi.

Interesujący poznawczo drugi rozdział dotyczy specyfiki zarządzania uczelniami wyższymi. Tytuł rozdziału jest dość ogólny, zaś problematyka zarządzania instytucjami edukacji wyższej jest na tyle złożona, że z pewnością wychodzi poza 25 stron. Doktorantowi udało się skupić na najważniejszych aspektach związanych z zarządzaniem uczelniami. Rozdział opisuje historyczne tło powstawania pierwszych uniwersytetów i modele funkcjonowania uczelni wyższych, w tym uniwersytet przedsiębiorczy. Mgr Czerski porusza tematykę sprzeczności w zarządzaniu uczelniami, autonomii uczelni oraz odstępstw od niej, a także przedstawia modele potrójnej, poczwórnej i pięciokrotnej helisy w odniesieniu do uczelni. Rozdział prawidłowo identyfikuje i opisuje również interesariuszy uczelni oraz podmioty z otoczenia zewnętrznego, przedstawiając także korzyści płynące dla każdej grupy, które wynikają ze współpracy z uczelniami. Wreszcie Doktorant omawia problematykę zmian w odniesieniu do uczelni wyższych. Dalej rozprawa skupia się na problematyce uczelni artystycznych. Podrozdział opisuje początki szkolnictwa artystycznego w Polsce i kształcenia artystycznego na poziomie studiów wyższych. Wskazuje do jakich zrzeseń należą uczelnie artystyczne, a także opisuje charakter *governance* w tych organizacjach. Koncentruje się także na modelu kształcenia w uczelniach artystycznych, a także opisuje specyficzne charakterystyki uczelni tego typu, m. in. dostępność nauczycieli akademickich dla studentów. Wreszcie porusza problematykę rozwiązań legislacyjnych w obszarze własności intelektualnej i prawa autorskiego.

Z pewnością trudno w obliczu problemów przed którymi stoją uczelnie wyższe w Polsce, w tym uczelnie artystyczne, zmieścić całość specyfiki zarządzania uczelniami w krótkim rozdziale. Doktorantowi udało się w ciekawy sposób dotknąć najważniejszych wyzwań przed jakimi stoją uczelnie wyższe. Rozdział drugi, choć relatywnie krótki, oceniam pozytywnie. Może zabrakło nieco odniesienia teorii zmian, koncepcji zmian strategicznych i szczegółowych strategii zmiany do specyfiki zarządzania uczelniami. Doktorant nie odniósł też zidentyfikowanych wcześniej zmiennych (kultura organizacyjna, komunikowanie się, przywództwo, itp.) w odniesieniu do uczelni, w tym uczelni artystycznych.

Trzeci rozdział ocenianej rozprawy doktorskiej dotyczy reformy szkolnictwa wyższego postrzeganej jako zmiana organizacyjna. Ten fragment rozprawy, podobnie jak poprzednie części dotyczące uczelni, pokazuje uwarunkowania historyczne reform szkolnictwa. Przedstawia też syntetycznie zmiany, jakim poddawany był ten sektor w rezultacie kolejnych reform. Dalej Doktorant podejmuje próbę zademonstrowania specyfiki szkolnictwa artystycznego na tle wprowadzanych przepisów prawnych. Na początku mgr M. Czerski stawia

pytanie o zasadność zmian w odniesieniu do szkolnictwa artystycznego, które wymyka się standardom, rankingom czy punktom. Można polemizować z wyczuwalnym stwierdzeniem, że zmiana dokonywana jest wtedy, gdy z danym obszarem coś jest „źle”. Zmiany, zwłaszcza proaktywne, wprowadzane są często w celu ożywienia twórczości, dokonania odnowy organizacyjnej, czy wzmocnienia inicjatyw oddolnych. To spojrzenie wymagałoby jednak klasyfikacji strategii zmian w części teoretycznej rozprawy. Niepotrzebnie też w mojej opinii Doktorant opisuje koncepcję *new public management* (NPM) – stanowi to rozpraszającą dygresję od głównego nurtu pracy, tym bardziej, że podwaliny tej koncepcji nie były opisywane w części teoretycznej.

Kolejny fragment trzeciego rozdziału rozpoczyna dyskusję od problematyki kryzysów. Wskazuje na historyczne ujęcie kryzysów, a także wskazuje na wyzwania pojawiające się po każdym z nich. W poprawny sposób identyfikuje wyzwania stojące przed szkolnictwem wyższym, wskazując na inteligentny rozwój, wyjątkowe kompetencje, nowe technologie i umiędzynarodowienie jako obszary inicjatyw rozwojowych. Rozdział trzeci w dalszej części ponownie nawiązuje do koncepcji NPM i postulaty szkolnictwa wyższego w odniesieniu do tej koncepcji. W pewnym sensie rozprawa więc gubi trochę na spójności. Opisuując zmianę organizacyjną należałoby się spodziewać odniesienia reform do koncepcji zmiany; tymczasem rozprawa w teoretycznej części pisze o zmianach, zaś w części dotyczącej reform przywołuje NPM. Na uwagę zasługuje opisanie w tej części metod i technik zarządzania usprawniających działalność uczelni.

Czwarty rozdział dotyczy metodyki badawczej. Jak już wcześniej wspomniałem, ze względu na niewielką objętość rozdział ten z powodzeniem mógłby być częścią wprowadzającą rozdziału badawczego. Doktorant przedstawia wybrany paradygmat, następnie odnosi się do pojęcia efektywności, prakseologicznego wymiaru sprawności, co nie było opisywane w części teoretycznej. Pojęcie sukcesu wydaje się w większym stopniu kategorią konsultingową, nie naukową. Dyskusyjne też moim zdaniem może być utożsamianie sukcesu (powodzenia we wprowadzaniu zmian na uczelniach) ze sprawnością, czy efektywnością. W rozdziale przywołano problem badawczy, którym w zamierzeniu jest określenie, które czynniki decydują o skuteczności wdrażania zmiany w badanej grupie instytucji publicznych. Swoje badania Doktorant oparł o analizę dokumentacji, obserwację uczestniczącą, wywiady i opisy studiów przypadku. Mgr M. Czerski opisał procedurę badawczą, proces pozyskiwania danych i narzędzia badawcze. Zaprezentował też charakterystykę badanych uczelni oraz respondentów, do których dotarł.

Najważniejszym z punktu widzenia podjętego zamierzenia badawczego jest rozdział piąty, empiryczny, który podejmuje udaną próbę identyfikacji czynników powodzenia wprowadzanych zmian. W pierwszej części Doktorant opisuje w jaki sposób gromadził materiał badawczy, jaką formę przyjmowały wywiady. W mojej ocenie fragment ten pasowałby w większym stopniu do rozdziału czwartego, metodycznego. Następnie przedstawione są uzyskane dane jakościowe, które mgr Czerski koncentruje wokół zidentyfikowanych w części teoretycznej zmiennych: otoczenia uczelni, potencjału wewnętrznego uczelni artystycznych, procesu zarządzania zmianą, kultury organizacyjnej, zachowań organizacyjnych, komunikowania i przywództwa w procesie zmian. Na uwagę zasługują wyłonione kroki zarządzania zmianą. Wysoko oceniam wytyczne do skutecznego wprowadzania zmian na uczelniach, opracowane na podstawie przeprowadzonych badań i rozwinięte we fragmencie 5.2.

4. Ogólna ocena rozprawy i rekomendacja

Dzięki realizacji przyjętego postępowania badawczego mgr Marek Czerski udowadnia, że jest badaczem zjawisk zarządzania (w szczególności zarządzania zmianą), który potrafi wykorzystać poznany warsztat badawczy do wyłonienia cennej poznawczo autorskiej propozycji związanej ze skutecznym wprowadzaniem zmian w uczelniach artystycznych, przekładającym się na wyższy poziom funkcjonowania i zadowolenie interesariuszy. Doktorant przedstawił stan wiedzy z dyscypliny naukowej jaką reprezentuje, zidentyfikował lukę poznawczą, zaprezentował odpowiednie postępowanie badawcze i metodykę badawczą, przeprowadził właściwe, eksploracyjne badania empiryczne, na podstawie których zidentyfikował autorski model. Rozprawa doktorska mgr Marka Czerskiego przedstawia istotne, ale równocześnie i trudne zamierzenie badawcze dotyczące zarządzania zmianą w uczelniach, a także stanowi udaną próbę identyfikacji modelu czynników skutecznej zmiany. Mgr Marek Czerski porusza wiele intrygujących wątków i otwiera pole do dyskusji naukowej.

W mojej opinii rozprawa doktorska mgr Marka Czerskiego została opracowana w sposób dobry. Jej Autor wykazał się znajomością literatury przedmiotu, poprawnością postępowania badawczego, znajomością warsztatu badawczego i sprawnością w jego zastosowaniu do przeprowadzenia badań jakościowych. Pozytywnie oceniam poziom rozprawy, a przez to zdolności i kwalifikacje Doktoranta do rozwiązywania postawionych sobie oryginalnych problemów badawczych w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości na poziomie doktora. Mając na względzie wszystkie walory dysertacji, a w szczególności:

- relatywnie obszerną analizę podstaw teoretycznych dotyczących zarządzania zmianami i problemów z nim związanych;
- właściwe zidentyfikowanie luki badawczej dotyczącej identyfikacji czynników powiązanych ze skutecznym wprowadzaniem zmian,
- interesującą sekwencję postępowania badawczego wykorzystującą metody jakościowe,
- autorską propozycję modelu 6K wskazującego na wyłonione czynniki skutecznej zmiany,

stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Marka Czerskiego pt. „Zarządzanie zmianą organizacyjną w uczelniach artystycznych w Polsce” napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Macieja Zastempowskiego i dr Katarzyny Liczmańskiej-Kopcewicz odpowiada warunkom określonym w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki” (Dz. U. 2003 Nr 65, poz. 595 z późn. zm.).

W związku z powyższym rekomenduję Radzie Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika wnioski o przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr Marka Czerskiego oraz dopuszczenie jej do publicznej obrony.

