

dr hab. prof. ALK Dominika Latusek-Jurczak

Katedra Zarządzania

Akademia Leona Koźmińskiego

Warszawa, 3.07.2015

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Huberta Pachciarka**

**„Zarządzanie programem foresight na przykładzie województwa  
zachodniopomorskiego”**

**napisanej pod kierownictwem naukowym dr hab. inż. Prof. US Alberto Lozano**

**Platonoff na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu  
Szczecińskiego**

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia oraz bibliografii wraz ze spisem tabel i załącznikami (w sumie 235 stron).  
Zaproponowana struktura i objętość pracy odpowiadają standardom przyjętym dla rozpraw doktorskich w naukach o zarządzaniu.

Rozdział pierwszy rozprawy poświęcony jest przedstawieniu obszaru zarządzania międzyorganizacyjnego sytuując rozprawę w szerokim nurcie wzrastającego znaczenia współpracy we współczesnych systemach społeczno-gospodarczych. Cztery wybrane koncepcje (teoria interesariuszy, teoria gron, społeczna odpowiedzialność biznesu oraz foresight) zostały omówione szczegółowo – wybór ten znajduje uzasadnienie w tematyce pracy. Wartościowe jest szczególnie porównanie wszystkich koncepcji, zostało ono przeprowadzone rygorystycznie i z wykorzystaniem szerokiej literatury – zarówno źródeł zagranicznych jak i polskich. Wydaje się jednak, że rozdział zyskałby na większej dyscyplinie pojęciowej. Nie jest jasna terminologia stosowana przez Autora w odniesieniu do opisu poszczególnych nurtów literatury (wydaje się, że stosuje On jako niemal tożsame pojęcia takie jak teoria, model, koncepcja, metodyka). Może być to efekt korzystania z literatury anglojęzycznej, której precyzyjne tłumaczenie nierzadko bywa trudne. Wydaje się jednak, że w pracy naukowej pojęcia te powinny być stosowane precyzyjnie, a w przypadku braku jednoznacznych określeń, powinny one zostać na początku rozdziału zdefiniowane.

W rozdziale drugim Autor omawia programy typu foresight wyjaśniając genezę, ewolucję, oraz rozpowszechnione sposoby rozumienia tego pojęcia. Częścią rozdziału jest również omówienie kontekstu i zakresu stosowania foresightu w Polsce. Wykorzystana literatura i źródła stanowią jednocześnie silną i słabą stronę rozdziału. Z jednej strony, imponujący jest zakres wykorzystania źródeł praktycznych (raportów, materiałów doradczych, dokumentów operacyjnych). Z drugiej strony, brakuje umiejscowienia analizowanej tematyki w szerszym dorobku nauki o organizacji i zarządzaniu. Chodzi o kontekst, który pokazałaby wieloaspektowe zakorzenienie konkretnej praktyki zarządzania, jaką jest foresight, w konkretnej subdyscyplinie/subdyscyplinach bądź nurcie/nurtach nauki o organizacji i zarządzaniu (może np. w planowaniu jako funkcji zarządzania? Może np. w wybranych szkołach zarządzania strategicznego?). Pewną próbę takiego zakorzenienia Autor podjął w

rozdziale pierwszym, ale wówczas koncentrował się wyłącznie na perspektywie funkcjonalnej wskazując foresight jako narzędzie służące budowie kultury współdziałania.

W rozdziale trzecim Autor kontynuuje rozważania nad programami foresight, koncentrując się na poziomie operacyjnym. Omawia on znaczenie procesów zarządzania w realizacji programów foresight oraz przedstawia modele realizacji programów foresight. Rozdział ten stanowi ważną część pracy, ponieważ wyjaśnia podstawy wyboru konkretnych perspektyw i narzędzi stosowanych później w badaniu empirycznym. Wybór i sposób prezentacji nie budzi w nim zastrzeżeń.

Rozdział czwarty stanowi raport z części empirycznej prezentowanego projektu badawczego. Autor zaprezentował w nim założenia postępowania badawczego, proces zbierania i analizy danych z terenu oraz, w ostatnim podrozdziale, wyniki badań empirycznych. Założenia i procedury badania empirycznego są dobrze opisane i w stopniu satysfakcjonującym poparte odpowiednio dobranymi źródłami literaturowymi. Elementem, który zastanawia w konstrukcji tego rozdziału jest połączenie części metodologicznej z częścią prezentacji wyników. Wydaje się że podrozdział 4.4. „Analiza uzyskanych wyników badań empirycznych” powinien stanowić osobny rozdział, jako, że w dużej mierze jest on esencją pracy: przedstawia zebrane przez Autora materiały badawcze. Na rzecz takiego układu pracy świadczyłyby również zachwiane proporcje objętościowe w rozdziale czwartym (sam podrozdział 4.4 to aż 32 strony).

W rozdziale piątym omówione są praktyczne wnioski z przeprowadzonego badania. Autor proponuje w nim własny model zarządzania programami foresight w wymiarze regionalnym. Na wyróżnienie zasługuje metodologiczna autorefleksyjność Autora, który kompetentnie i wyczerpująco określa ograniczenia w zakresie generalizacji uzyskanych wyników, będące konsekwencją obranej metody badawczej. Zawarte w końcowej części rozdziału

rekomendacje dla zarządzających programami foresightu regionalnego mogą stanowić wartościowy materiał dla praktyków. W rozdziałach podsumowujących rozprawę (rozdział piąty oraz „Zakończenie”) brakuje wyraźnego zaznaczenia teoretycznego/koncepcyjnego wkładu Autora do obszaru nauk o organizacji i zarządzaniu. Ma to prawdopodobnie związek z nierozbudowanym teoretycznym tłem rozprawy (o czym piszę powyżej w uwagach do rozdziału drugiego). Wydaje się, że możliwy wkład przeprowadzonych badań w istniejącą literaturę nie został wystarczająco wyartykułowany.

Cel pracy został zdefiniowany jako „opracowanie modelu zarządzania programem *foresightu regionalnym*, uwzględniającego uwarunkowania w skali mikro- i makroekonomicznej Polski oraz dynamicznie zmieniającego się otoczenia” (str. 7). W procesie realizacji tak postawionego zadania zostały wyznaczone dwa cele wspierające o charakterze teoriopoznawczym oraz trzy cele utylitarne (str. 7). Na podstawie zaprezentowanego przeglądu literatury oraz raportu z badań empirycznych można stwierdzić, że postawiony przez Autora cel został osiągnięty.

Do zdecydowanie silnych stron prezentowanej pracy zaliczyć należy:

- Trafny i ciekawy wybór ram teoretycznych dla opracowania tematu foresightu regionalnego. Położenie nacisku na tematykę współpracy pozwala na kompleksowe i dość nowatorskie przeprowadzenie analizy uzyskanych w trakcie badań materiałów. Wydaje się również, że wybór takich ram koncepcyjnych pozwala w efekcie stworzyć model (rozdział 5), który może stanowić zarówno narzędzie praktyczne, jak i wartościową podstawę dla dalszych badań. Dyskusja i krytyczny osąd dotychczasowego funkcjonowania programów foresight w Polsce, na tle doświadczeń światowych, wskazuje na refleksyjność Autora i umiejętność twórczego interpretowania zebranego materiału empirycznego.

- Wybór przypadku do badania i proces przeprowadzenia badania empirycznego.

Przedstawiony w rozprawie proces opracowania całościowego studium przypadku może służyć za przykład osobom przygotowującym podobne projekty. Po pierwsze, proces zbierania danych nie był punktowy, lecz dzięki zaangażowaniu Autora, miał charakter ciągły (9 lat). Dzięki temu możliwe było uzyskanie wyjątkowego wglądu w praktyki organizacyjne, poznanie dynamiki ewolucji organizacji, oraz zrozumienie mechanizmów budujących procesy ewolucji. Po drugie, przypadek został opracowany faktycznie w sposób całościowy: przebadano wszystkich uczestników organizacji. Dzięki temu Autor uzyskał wyniki rzetelne i wiarygodne, o walorach wyróżniających się na tle innych rozpraw doktorskich przeprowadzanych zwykle – z racji różnego rodzaju ograniczeń - na bazie studiów wycinkowych. Całościowy zakres badania ma znaczenie ze względu na tymczasowy charakter organizacji, oraz bardzo zmienny model działania i nietradycyjną formę (brak klasycznych „granic” organizacji, jednoznacznie przypisanych zasobów – cechy charakterystyczne dla organizacji tymczasowych, emergentnych). Uzyskanie wglądu w działanie tego typu organizacji i zebranie w nich materiałów terenowych jest unikalne i potencjalnie mogłoby stanowić bazę do istotnego teoretycznego wkładu rozprawy w naukę o organizacji i zarządzaniu.

- Połączenie technik badawczych. Badania empiryczne przeprowadzono, zgodnie z zaleceniami dla metody studium przypadku, wykorzystując kilka technik zbierania danych, łącząc techniki jakościowe (wywiad pogłębiony) oraz ilościowe (kwestionariusz). Wszechstronność badania jest jego niewątpliwym atutem. Autor słusznie sytuuje pracę w nurcie jakościowym, umiejętnie posługuje się jednak danymi o charakterze ilościowym w celu wzbogacenia swojego wywodu.

- Rozprawa jest dobrze przygotowana redakcyjnie (drobne potknięcia językowe), jest napisana językiem profesjonalnym, a jednocześnie przystępnym, Autor wykazuje się istotnymi w pracy naukowej umiejętnościami podsumowywania i syntezy literatury (np. tabela 1 na str. 49; tabela 16 na str. 181).

Pomimo wspomnianych niewątpliwych zalet recenzowanej rozprawy doktorskiej, należy jednak zwrócić uwagę na kwestie, które zasługiwałyby na pogłębioną refleksję:

- Autor umieszcza wywód, poprzez dyskusję w rozdziale pierwszym, w nurcie zarządzania międzyorganizacyjnego. Jednocześnie, omawiając w części empirycznej (rozdział 4) i częściowo w części wnioskowej (rozdział 5) studium przypadku Forum Gryf zaznacza, że najważniejsza jest współpraca o charakterze osobistym. Na przykład, Autor podkreśla jak istotnym elementem są skierowane do konkretnych osób, a nie do reprezentantów organizacji, zaproszenia do uczestnictwa w spotkaniach Forum; podkreślane jest także znaczenie indywidualnych rekomendacji. Na tym tle brakuje w rozprawie problematyzacji zagadnienia organizacja-osoba; współpraca międzyorganizacyjna-współpraca międzyludzka, lub – w języku bardziej analitycznym: poziom mikro (jednostkowy) - poziom mezo (organizacyjny). Problematyka „reprezentacji” organizacji i relacji pomiędzy jednostkami a organizacjami jest jednym z centralnych tematów w nauce o organizacji i zarządzaniu – w kontekście analizowanej w rozprawie tematyki należałoby się do niej odnieść.
- Autor kilkakrotnie posługuje się, szczególnie w rozdziale pierwszym nakreślającym kluczowe teorie, pojęciem „zarządzanie relacjami”. Mimo dość obszernej dyskusji nie jest jasne, w jaki sposób precyzyjnie wpisuje się w tę dyskusję foresight. Czy jest on narzędziem do zarządzania relacjami (a jeśli tak, to kto wykorzystuje to narzędzie w analizowanym przypadku Forum Gryf)? Czy jest on efektem zarządzania relacjami (a jeśli tak, to w jaki sposób następuje jego autonomizacja i wyodrębnienie w oddzielną

strukturę organizacyjną, jak w przypadku Forum Gryf)? Czy też odpowiednia byłaby jeszcze inna konceptualizacja?

- W rozdziale drugim, gdzie foresight jest przedstawiany w perspektywie narzędziowej, zaskakuje brak bezpośredniego odniesienia do zarządzania strategicznego (np. metod prognostycznych, metod planowania, metod tworzenia strategii, metod diagnozowania otoczenia). Być może Autor zamierzał literaturę zarządzania strategicznego z jakiś powodów wyłączyć z dyskusji, ale wówczas należało to uzasadnić.
- W części empirycznej warto zwrócić uwagę na kilka zagadnień. Po pierwsze, w kontekście zauważonego wcześniej w recenzji bogactwa materiału empirycznego, zaskakuje niskie nasycenie części badawczej „dowodami” z terenu. Brakuje bogatych ilustracji z badań terenowych (którymi Autor, jak wiemy z opisu badań, dysponuje), cytaty są skąpe. Zwykle w badaniach typu studiów przypadku rozdział prezentacji wyników jest znacznie bardziej rozwinięty pozwalając czytelnikowi na lepszy wgląd w analizowane praktyki organizacyjne. Być może ze skromności opisu empirycznego wynika fakt, że wyłaniający się model, którego stworzenie było głównym celem projektu badawczego, sprawia wrażenie mało zakorzenionego w badaniu. Można tylko żałować, że Autor, dysponując bogatymi materiałami zbieranymi na przestrzeni wielu lat, nie zdecydował się na rozbudowanie tej części w celu uzyskania „gęstego opisu” (C. Geertz).

Po drugie, zastanawia i zaskakuje, w kontekście wyboru metody badania (całościowe studium przypadku) ograniczenie się do wyłącznie dwóch technik zbierania danych (wywiad pogłębiony oraz kwestionariusz). Naturalnymi źródłami danych w tego typu projektach są różnego rodzaju artefakty (np. dokumenty organizacyjne; artykuły prasowe) oraz obserwacje (np. udział w spotkaniach). Autor na str. 8 deklaruje, że

tego typu materiały zbierał, ale nie są one widoczne w opisie empirycznym w rozdziale czwartym.

Po trzecie, ograniczony charakter ma refleksja dotycząca interakcji badacza z terenem.

Autor skupia się wyłącznie na problematyce obiektywizmu w przeprowadzeniu badania. Abstrahując od faktu, że w zależności od obranego paradygmatu zagadnienie to może mieć charakter marginalny (w badaniach terenowych „obiektywizm” jest wyłącznie umownym konstruktem), w analizowanym przypadku zaangażowanie Autora w Forum Gryf można było poddać dalszej problematyzacji i ciekawej dyskusji.

Po przeczytaniu rozprawy można mieć wrażenie, że stanowiłaby ona dobry przykład badań o charakterze action research (zob. np. prace D. Greenwood, A. Chrostowski, D. Jemielniak) lub badań interwencyjnych. Odniesienie do tej literatury znacznie wzbogaciłoby pracę, a być może pozwoliło także na lepsze wykorzystanie wyników dla poprawy działania Forum Gryf.

Po czwarte, na str. 126 Autor pisze, „z analizy bazy danych uczestników programu wynika, iż osób uczestniczących było około 100, natomiast osób zaangażowanych około 40”. Jakie kryteria przyjęto dla rozróżnienia osób „uczestniczących” od „zaangażowanych”? W jaki sposób Autor poradził sobie ze zmiennością ilości uczestników na przestrzeni lat (badanie miało charakter długoterminowy)?

- W prezentowanym modelu (rozdział 5) Autor kilkakrotnie podkreśla konieczność zaangażowania decydentów dla zapewnienia pomyślności wdrożenia foresightu regionalnego. Jak to zaangażowanie ma się w praktyce do konieczności „apolityczności” projektu, co jest również – zdaniem Autora – niezbędne dla jego powodzenia?
- Autor, w rozdziale drugim, zauważa pewne wynaturzenia w stosowaniu pojęcia foresight w Polsce, co mogło wynikać z wymuszenia stosowania tego narzędzia w



związku z pozyskiwaniem funduszy europejskich. Otwiera to bardzo ciekawe pole teoretyczne, które także w rozprawie nie zostało omówione, a wiążące się z problemem procedur i zmian wymuszonych oraz tzw. „fikcji organizacyjnej” (temat często omawiany w literaturze z zakresu zarządzania publicznego, zob. np. W. Kieżun, P. Hensel). W przeprowadzonym badaniu empirycznym, dzięki jego głębi, Autor miał szansę przeanalizować zagadnienia związane z napięciem pomiędzy faktycznym wykorzystaniem użytecznego narzędzia zarządczego a organizacyjnym rytuałem i biurokratyzacją.

- Wydaje się, że interesującym i pogłębiającym dyskusję tłem dla rozprawy byłoby dodanie perspektywy krytycznej dla programów typu foresight. Na przykład, w jaki sposób w tego typu programach kształtują się gry o władzę i rozkładają się interesy, jak chronić go przed instrumentalizacją (zob. np. metafora polityczna, np. G. Morgana, lub metafora gry np. Croziera & Friedberga)? Dodatkowo, czy w obliczu turbulencji i zmian, o których zresztą Autor pisze, sensowne jest planowanie w tak długim horyzoncie czasowym jak zakłada to foresight? Argumenty wskazujące nie na liniowość, lecz skokowość i wstrząsowy charakter zmian w otoczeniu mogą postawić istotny znak zapytania nad tego typu podejściem (zob. np. Nassim Nicholas Taleb – „Antykruchłość”, „Czarne łabędzie”).

Reasumując, mając na uwadze wszystkie walory dysertacji stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Huberta Pachciarka „Zarządzanie programem foresight na przykładzie województwa zachodniopomorskiego” spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 14. marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2003, nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami). W przedłożonej do recenzji dysertacji mgr Hubert Pachciarek wykazał się następującymi umiejętnościami:

sformułowania oryginalnego tematu i celu badawczego; kompetentnego osadzenia go w ramach literatury przedmiotu; skonstruowania celowo dobranej metodyki badań; prawidłowego przeprowadzenia badań; a także sformułowania ogólnych wniosków wynikających z badań.

Na tej podstawie rekomenduję Wydziałowi Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego wniosek o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

*Dominika Kęsel Jurca*

*SK*