

dr hab. Mikołaj Pindelski, Prof. SGH

Warszawa, 20.12.2020

Katedra Teorii Zarządzania

Kolegium Zarządzania i Finansów

Szkoła Główna Handlowa

### Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Anny Szarek

pt. „Organisational Networks in Change Management”

Promotor: dr hab. Grzegorz Betz, Prof. UEW

Promotor pomocniczy: dr hab. Łukasz Wawrzynek, Prof. UEW

Podstawę formalno – prawną napisania recenzji stanowi pismo Pani Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Prof. dr hab. Ewy Stańczyk - Hugię z dnia 2 listopada 2020r.

### Spis treści

1. Uwagi wstępne .....	2
2. Ocena wyboru problematyki rozprawy .....	2
3. Układ i struktura pracy .....	3
4. Ocena merytoryczna i wkład w rozwój wiedzy.....	5
5. Ocena wykorzystania źródeł bibliograficznych.....	9
6. Ocena strony edytorskiej i technicznej.....	9
7. Konkluzje końcowe .....	10
8. Wniosek .....	10
Odwołania, literatura.....	11

## 1. Uwagi wstępne

Praca doktorska mgr Anny Szarek skupia się na teorii zmiany i zarządzania zmianą w ujęciu sieci społecznych w organizacji ale także sieci organizacyjnych (organizational social networks). Pojęcia te nie są tożsame, na co zwracają uwagę P.Stępka i K.Subda (2009). Autorka w trakcie rozwoju analizy literaturowej wskazuje na te różnice, co należy uznać za wyraz dojrzałości badawczej oraz szerokiej wiedzy w analizowanym temacie. W pracy definiuje sieć społeczną jako zestaw relacji społecznych nawiązywanych pomiędzy członkami grupy, zaś charakter tych relacji, jak wskazuje autorka, może posłużyć do interpretacji zachowań poszczególnych osób, co znajduje odzwierciedlenie w tekście oraz przeprowadzonym badaniu.

## 2. Ocena wyboru problematyki rozprawy

Problematyka pracy została wybrana na podstawie analizy źródeł literaturowych i wskazania luki badawczej w obszarze łączącym teorię zmiany z analizą sieci społecznych i sieciowych interakcji i powiązań pomiędzy aktorami sieci. Nieco brakuje odniesienia do teorii aktora – sieci (ANT) B.Latoura. Tym bardziej, że stosowane w badaniu są techniki etnograficzne, obserwacji i zapisu zdarzeń (s.123), czy socjogramu. Brak takiego odniesienia do ANT uzasadniają jednak odmienne niż sugeruje to Latour założenia badania i opis analizowanych przypadków w sposób porównawczy i jednak wartościujący np. poprzez poszukiwanie jak najbardziej różniących się od siebie, z jak najbardziej odmiennymi efektami przeprowadzanych zmian. Przedstawiona analiza porównawcza czterech studiów przypadku koncentruje się na ludziach i zachodzących pomiędzy nimi interakcjach, nie zaś na rozbudowanej sieci ludzkich i pozaludzkich aktantów oddziałujących na siebie w trakcie powstawania i przebiegu interakcji, co także oddala ją od ANT.

Autorka dysertacji przyjmuje, że zmiana jest fenomenem społecznym, łączy to zagadnienie z triadą ról menedżerskich (menedżer, lider, przedsiębiorca). Powołuje się tu na artykuł G.Betza i A.Barabasz (2010). Brakuje jednak odwołania do ważnej pracy G.Betza z 2011r. wskazującej, iż triada ról może się odnosić do ewolucji modeli przywództwa, co jednak nie jest tożsame z ewolucją modeli sprawowania zarządu (menedżera), o czym pisze np. A.Zaleznik (2004). A w każdym razie, opracowanie G.Betza (2011) nie znalazło się w spisie literatury.

Ciekawym, godnym uwagi i badań jest postawiony w dysertacji problem archetypów menedżerów w odniesieniu do wybranych zagadnień związanych z sieciami komunikacji, współpracy i wymiany

wiedzy w kontekście zmiany. Wskazuje to powiązanie pomiędzy triadą zmiany, triadą ról menedżera oraz efektywnością zmiany (s.126). To ciekawe połączenie teorii zmiany, ewolucji, czy raczej ujęć funkcji menedżera oraz sieci społecznych. Wydaje się ważnym obszarem badań w zarządzaniu i odpowiada współczesnym trendom w badaniach nakazujących holistyczne spojrzenie na badane zagadnienie, z perspektywy różnych dziedzin, obszarów i dyscyplin nauki.

Brakuje trochę dyskusji nad tym, czym jest sukces zmiany. Wprowadzony w pracy termin „sukces zmiany” zostaje nieco niedookreślony. Doktorantka niejako a priori przyjmuje prakseologiczną efektywność, sprawność i skuteczność przeprowadzonej zmiany jako jej miernik sukcesu. Obecnie nie jest to jednak tak oczywiste, a dyskurs nad pojęciem sukcesu w różnych obszarach zarządzania jest bardzo żywy i nie daje wciąż jednoznacznej odpowiedzi. Jednak uzasadnione jest to choćby rozmiarem pracy. Już w tej formie liczy 262 strony z załącznikami. Poruszenie innych niż prezentowane wątków spowodowałoby utratę jej czytelności, nadmierny rozrost i w efekcie sprawiłoby, że jej odbiór nie mógłby być klarowny.

Temat jest aktualny i odpowiada na potrzeby badań w zakresie zmiany organizacyjnej. Doktorantka wymienia szereg autorów wskazujących potrzebę badania kwestii gotowości organizacji na zmianę, a także na oddziaływanie poszczególnych aktorów organizacji. Wskazuje te kwestie już we wstępie (s.5). Zasadnym byłoby jednak ich rozwinięcie, a być może nawet ujęcie w formie osobnego podrozdziału i opisanie luki badawczej w tym zakresie, a także szerzej samej potrzeby badania tego obszaru. Dookreśla przesłanki aplikacyjne wskazując na aktualność tematu oraz wyłaniającą się z raportów różnych organizacji znaczną liczbę nieudanych zmian (s.14). W kontekście tego, wybór tematu należy ocenić pozytywnie. Jest klarownie przedstawiony i dobrze umotywowany źródłami literaturowymi, w tym także prezentującymi badania przeprowadzone w tym obszarze. Wybór takich źródeł jest niezwykle cenny i wskazuje na dojrzałość naukową i szeroki horyzont badawczy.

### 3. Układ i struktura pracy

Praca skonstruowana poprawnie. Rozpoczyna się podziękowaniami dla osób zaangażowanych w jej tworzenie i wspierających autorkę. To należy uznać za nie tylko godną pochwały świadomość, iż tego typu prace powstają w wyniku wsparcia, czy dobrej woli wielu osób, ale też są wyrazem skromności i pokory autorki, co w pracy naukowej jest bardzo potrzebne. Wstęp zawiera się na pięciu stronach. Obejmuje przedstawienie kontekstu podjęcia tematu, przedstawia problem badawczy, formułuje trzy cele pracy, czego dwa są uznane za cele poznawcze, jeden zaś za aplikacyjny. Autorka

stawia pięć pytań badawczych i uzasadnia pokrótce wybór metody badania powołując się m.in. na publikacje W.Czakona, M.Arena, R.Crossa i in. W rozdziale pierwszym opisano zagadnienie zarządzania zmianą wskazując na jego współczesne ujęcie. Trzy podrozdziały opisują współczesne zarządzanie zmianą, odnoszą się do zagadnień społecznych i opisują modele zmiany. Rozdział drugi opisuje sieci społeczne. Choć nie ma wątpliwości, że rozdział ten odnosi się także do zagadnienia sieci organizacyjnych zawartych w tytule pracy, a autorka opisuje w treści różnice ontologiczne, a nawet ontyczne to jednak nieco razi brak konsekwencji terminologicznej. Zwłaszcza, że użyty termin „social networks” może oznaczać nie tylko sieci społeczne, ale też internetowe sieci społecznościowe. W trzech podrozdziałach zawarty jest opis zagadnień terminologicznych związanych z sieciami społecznymi, ujęciem sieci społecznych w kontekście zmiany oraz wykorzystania sieci społecznych jako metody analityczno – badawczej. Rozdział trzeci przedstawia sieci społeczne w kontekście teorii zmiany. Trzy podrozdziały traktują o sieciach społecznych w ujęciu teorii zmiany, archetypów menedżerskich oraz badań nad zmianami organizacyjnymi z ich wykorzystaniem. Rozdział czwarty opisuje metodykę przeprowadzonego badania. Również ujęty jest, podobnie jak poprzednie rozdziały, w trzy podrozdziały. Określono w nich przygotowanie, sposób przeprowadzenia badania oraz sposób analizy uzyskanych wyników. Poszczególne rozdziały (1 – 4) są ujęte w dobrej objętości. Odpowiednio rozdziały 1 do 4 obejmują 44, 37, 30 i 34 strony. Podrozdziały podobnie są relatywnie proporcjonalnie ujęte w całości. Rozłożone relatywnie równo treści sprawiają, że nawigowanie po pracy staje się łatwiejsze.

Na szczególną uwagę zasługuje rozdział piąty. Tu przedstawione zostały w pięciu podrozdziałach uzyskane wyniki badania, wykresy służące analizie sieci społecznych oraz interpretacje. Jest to też rozdział najbardziej obszerny i liczy 64 strony. Taki rozmiar i dysproporcja w stosunku do najmniejszych pod względem liczby stron rozdziałów są uzasadnione. To rozdział kluczowy i krytyczny dla całej pracy i przedstawione w nim treści ważą o możliwości oceny jakości, zasadności przeprowadzonego badania i uzyskanych wyników. Merytoryczna część pracy zakończona jest wnioskami. Są one przedstawione w dość lakoniczny sposób, na 2 stronach. Jest to jednak styl autorki i choć można by wymagać szerszego opisu np. dla chcących się zapoznać tylko z wnioskami z badań, to jednak nie umniejsza to wartości pracy.

Ponadto praca zawiera bibliografię, spis tabel, wykresów oraz stanowiącą załącznik ankietę wykorzystaną w badaniu skierowaną do respondentów (A) oraz ekspertów (B).

Cała praca obejmuje 262 strony, jej układ jest klarowny, rozdziały są rozłożone wystarczająco równomiernie. W poszczególnych rozdziałach autorka sprawnie przeprowadza poprzez analizowane zagadnienia, zaś zastosowanie podrozdziałów ułatwia zapoznawanie się z treścią pracy.

#### 4. Ocena merytoryczna i wkład w rozwój wiedzy

W dysertacji zostało przedstawione szereg zagadnień związanych z przeprowadzonym badaniem. Rozdział pierwszy poświęcony został przedstawieniu współczesnego spojrzenia na teorię zmiany. Trochę niefortunnie w zasadzie zaczyna się od akronimu SOCKS (s.11) zaproponowanego przez Paula Gibbonsa w popularnonaukowej, utrzymanej w nurcie doradczym publikacji z 2019r. Autorka jednak na tej samej stronie przedstawia źródła naukowe, a nawet przeprowadza z wykorzystaniem Web of Science badanie liczby publikacji związanych z hasłami „zarządzanie” i „zmiana”. Opisuje bariery, a w zasadzie źródła ograniczeń w przeprowadzaniu skutecznych zmian oraz wskazuje na kontekst organizacyjny zmiany. Odnosi się także do metafor organizacyjnych zaproponowanych w szeregu publikacji Garetha Morgana. To ciekawe ujęcie jest w dysertacji dobrze odniesione do problematyki zmiany. Trochę brakuje szerszego podsumowania, poza lakonicznym, iż metafory organizacyjne służą do poznania kontekstu zmiany w organizacji. Wskazuje także kulturę organizacyjną oraz strukturę organizacji, przepływ informacji oraz rodzaj zmiany. Autorka odwołuje się tu do pracy Smitha i in. (2015), która choć jest w tytule podręcznikiem, to jednak bazuje na wiarygodnych źródłach naukowych. Co ważne, w pracy rozróżnione są indywidualny i organizacyjny kontekst zmiany. Wykazane także zostały ujęcia przywództwa i stylów przywództwa (tab.3, s.27) oraz uwzględnieni zostali interesariusze organizacji. Wskazano pracowników, źródła ich motywacji, zespoły i czynniki wpływające na ich sprawność, skuteczność i efektywność. Opisano zagadnienie wiedzy i jej kształtowania w organizacji oraz komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Taki wybór czynników kształtujących środowisko zmiany oraz będących przedmiotem przez zmianę kształtowanym jest zasadny. Trochę brakuje klarownego wyjaśnienia, dlaczego autorka nie uwzględnia innych czynników i zmiennych mogących środowisko zmiany kształtować. Zwłaszcza, że zostaje to zauważone na str. 47, gdzie stwierdzono, iż zmiana zależy od wielu zmiennych i jest pojęciem złożonym.

Ciekawy jest podrozdział 1.3 dobrze przeprowadzający od modelu przeprowadzania zmiany K.Lewina (1948) do współczesnych np. ADKAR Hiatta (2006) oraz ich porównanie podsumowane w tabeli 4. Porządkuje to ujęcia zarządzania zmianą i prowadzi do triady zmiany przedstawionej na stronach 43-46. W dalszej części wyjaśniono społeczny kontekst zmiany, by podsumować współczesnymi ujęciami i badaniami teoretorycznymi w zakresie teorii zmiany oraz pomierzono poziom zainteresowania zagadnieniami sieciami społecznymi w publikacjach.

Kolejny rozdział poświęcony został sieciom społecznym i sposobom ich analizy. Wychodząc od tradycyjnego ujęcia systemowego Bertalanffyego (1975, 1984), przedstawiono utrzymane w nurcie doradczym ujęcia Watermana i Petersa (1982), cytowane przez autorkę jako publikacja w jęz. polskim

z roku 2000) oraz Leavita (1964). Przenosi to jednak rozważania na ujęcie prezentowane w źródłowym tekście Castellsa (2013) redefiniującym ujęcie organizacji i wskazującym, iż jej sednem są powiązania i relacje pomiędzy jej członkami. Dobrze przedstawione zostały zagadnienia teorii sieci społecznych oraz wykonana została ocena zalet i wad tego ujęcia, co jest wartościowym podsumowaniem tego podrozdziału. W dalszej części, ujęcie sieci społecznych jest przedstawione w kontekście przeprowadzanych zmian. W tym miejscu uwzględnionych został szereg zagadnień, które mogłyby wymagać nieco lepszego uzasadnienia ich wyboru. Np. opisane jest pokolenie Millennialsów, jednak bez uwzględnienia i opisu potrzeb i charakterystyki innych pokoleń (np. Z lub Alfa). Takie wyjaśnienie ułatwiłoby odbiór, jednak faktycznie nie jest tu kwestią kluczową. Dalsza część pracy wprowadza w zagadnienie badań nad sieciami społecznymi i efektami ich oddziaływań. Zaś podrozdział 2.3. traktuje o badaniach w tym zakresie. Ciekawe są tabele 6-8 (s.81-83) oraz 9 (s.85) podsumowujące wymiary sieci społecznych i ich analiz wg. Tichy, Tuschman (1979), Scott (2000) itd. Ciekawie zauważone zostały ograniczenia, założenia i uproszczenia prezentowanych teorii sieci społecznych. Zaznacza się tu krytyczne podejście (s.90 i nast.), nawiązujące do krytycznego racjonalizmu i falsyfikacji teorii wg. K.Poppera, co jest w tym miejscu pracy cenne i trafnie zaznaczone.

Rozdział trzeci odnosi teorię sieci społecznych do zagadnienia zarządzania zmianą. W tym miejscu (s.92) autorka umieszcza opis luk badawczych, do których odnosi się w prezentowanych w dalszej części pracy badaniach. Ciekawie zestawia teorie zmian z teoriami sieci społecznych (tab.10, 11 i 12, s.94-97). Dyskusyjnym jest jednak stwierdzenie, że literatura nt. implementacji zmian jest uboga (s.100). Jest przecież wiele źródeł, w tym także badawczych, przeglądowych, raportów itd. opisujących kwestie implementacji zmian. W Google Scholar, hasło „change implementation management” wywołuje 4,66 mln publikacji w w/w zakresie. Faktycznie jednak relatywnie nieliczne dostarczają wiarygodnych i naukowo podpartych wskazówek odnośnie wdrażania zmian (s.102), zwłaszcza w kontekście analiz sieciowych. Zauważenie tego, a także poszukiwania w pracy czynników wpływających na wdrożenie zmian prowadzą do określenia archetypów menedżera w kontekście implementacji zmiany, co jest przedstawione do s.109. Ciekawy jest punkt (podrozdział) dotyczący możliwości aplikacji sieci społecznych w zarządzaniu zmianą.

Rozdział czwarty opisuje metodę badawczą. Określono narzędzia badawcze, opisano przebieg badania, a także działania przygotowawcze. Na rysunku 11 (s.126) przedstawiono podstawowe założenia oraz w dalszej części określono cele badania (s.127) i pytania badawcze (s.129). Zaprezentowano zagadnienie efektywności zmiany nawiązując do ujęcia H.Fayola. Nieco brakuje uzasadnienia odrzucenia innych ujęć, co mogłoby się pojawić np. zamiast opisu sylwetki i dokonań H.Fayola (s.130). Nie ma też jasno wskazanej zasadności uznania wybranych do opisów i analiz zmian w organizacji za zakończone porażką, lub sukcesem (s.132 i nast.). Cenne jest natomiast odniesienie do modelu



przeprowadzania zmian wg. J.Kottera (s.137-138). Opisano ankietę, która jest dobrze skonstruowana i określono działania podjęte po przeprowadzeniu badania odwołując się do literatury.

Rozdział piąty prezentuje wyniki przeprowadzonych badań i jest kluczową częścią pracy. Ujęty został w pięć podrozdziałów. Pierwszy z nich prezentuje opis czterech analizowanych przypadków wraz ze wskazaniem liczby występujących aktorów w ramach zidentyfikowanego archetypu i informacjami o sieciach organizacyjnych w grupach opisanych we wcześniejszych częściach pracy. Drugi obrazuje sieci komunikacji. Trzeci dotyczy przepływu wiedzy w grupach opisanych charakterystyką archetypów. W czwartym podrozdziale zidentyfikowano kluczowych aktorów sieci oraz relacje współpracy. W części piątej natomiast porównano wyniki analiz z wnioskami z analizy literatury w kontekście zarządzania zmianą.

Analizę przypadków autorka rozpoczyna od przedstawienia charakterystyki grup, w których przeprowadzane były zmiany oraz ustala zamiany zakończone „sukcesem” oraz „porażką”, co przedstawia w tab. 20, zaś w tab. 21 i 22 wskazuje na występowanie archetypu menedżerskiego w odniesieniu do liczby aktorów reprezentujących dany archetyp w ramach sieci oraz sytuacji sukcesu i porażki zmiany. Prezentowane wybrane problemy we wdrażaniu zmiany oparte na triadzie zmiany i związane z pytaniami „Dokąd? Kto? i Co?” zostały zaprezentowane na s.161-163. To dość nowatorskie, choć pojawiająca się po tej prezentacji dyskusja nad wynikami tej wstępnej analizy wydaje się być nieco płytka i pobieżna. Można sobie obiecywać więcej po wcześniejszej bogatej analizie literatury i przedstawieniu ciekawych wątków poruszonych we wcześniejszych rozdziałach. Np. pomiar intensywności występowania danego archetypu (s.163-165) wskazywałby na konieczność wykorzystania nieco bardziej zaawansowanych analiz opartych o rachunek prawdopodobieństwa i ustalenia wartości oczekiwanych w ramach ustalonej przestrzeni zbioru  $\Omega$  i podzbiorów  $(\Omega, p)$ . Bardzo ciekawych i wartościowych narzędzi dostarczają tu np. warsztaty badawcze biologów, czy fizyków i opracowania naukowe w tych dziedzinach. Oczywiście są to raczej wskazówki do dalszej pracy naukowej w tematyce, którą obejmuje niniejsza praca doktorska.

W dalszej części pracy prezentowane są wnioski w zakresie kooperacji i otwartej komunikacji pomiędzy grupami zdefiniowanymi przez określone archetypy. Prezentowane socjogramy (rys.15) prowadzą do wniosku, iż w sytuacji sukcesu zmiany, największe rozmiary węzłów w ramach grup archetypów są związane z menedżerskimi typami przedsiębiorców i liderów. W dalszej części przedstawiono wywodzący się z teorii optymalizacyjnej indeks max-flow, jednak bez dyskusji odnośnie sposobu jego ustalania, jak również nie przedstawiono alternatywnych rozwiązań w tym względzie, pomimo ich bogactwa w literaturze. Faktycznie dobór w pracy jest odpowiedni do badanej sytuacji, jednak nieco brakuje wskazania rozwiązań o zbliżonym charakterze. Opisano także najkrótsze możliwe drogi



dotarcia do określonych grup i aktorów np. informacji, czy wiedzy z wykorzystaniem linii geodezyjnych, jednak bez opisu sposobu ich ustalania. Można to jednak tłumaczyć i tak już znaczną objętością pracy i zwyczajnie braku przestrzeni na umieszczenie rozważań w tym obszarze. W efekcie autorka dochodzi do wniosku, iż brak dominującego archetypu menedżerskiego w sieci otwartej komunikacji wspiera efektywność zmiany (rozumianą tu raczej jako skuteczność, czy sprawność). Kolejny podrozdział poświęcono przepływowi wiedzy. Wykorzystano tu ext-int index analizowany w poszczególnych grupach archetypów. Wskazywane jednak wartości gęstości (np. tab. 31, s.185) wymagałyby dookreślenia i np. ustalenia dystrybuanty dla zmiennych losowych. Mierzona dalej centralność wymagałaby także dookreślenia, czy np. dotyczy centralności bliskości, centralności relacji itd. Można jednak rozumieć, że porównanie i dobór metod zostały w pełni świadomie ustalone i wybrane spośród różnych ich ujęć, choć ich opis ten nie znalazł się w pracy. W efekcie autorka dochodzi do wniosku, iż wiedza przepływa od archetypu przedsiębiorczego, poprzez przywódczy do menedżerskiego. Znalazła się także rekomendacja (s.187), iż w dalszych badaniach należy podjąć tematykę przepływu wiedzy w poszczególnych grupach archetypów menedżerskich na każdym etapie przeprowadzanych zmian.

W podrozdziale 5.4. wykonano analizę kluczowych postaci i sieci ego. Powstaje w efekcie rozróżnienie pomiędzy dyfuzorami wiedzy, a dysruptorami w ramach poszczególnych grup archetypów. Wykonano pomiary znormalizowanej heterogeniczności (IQV) sieci ego i ustalono, że najwyższą wartością IQV charakteryzuje się grupa przedsiębiorców. Kolejne wnioski przedstawiono na wykresach 25-27. Badania, co ważne, przeprowadzono dla zmian zakończonych sukcesem i osobno dla zakończonych porażką. Studia porównawcze wnoszą tu wiele ciekawych informacji. Określono, iż w badanych grupach archetypów, efektywność (sukces?) zmiany współwystępuje z typem dysruptora i brakiem określonego archetypu menedżerskiego, zaś w przypadku dyfuzora wykazano, że typ ten nie wspiera osiągania efektywności (sukcesu?) zmiany. W ostatnim podrozdziale zbudowano propozycję podejścia do zarządzania zmianą w ujęciu sieciowym.

Autorka formułuje dziewięć wniosków z przeprowadzonych badań. Są one jednocześnie wskazówkami co do dalszych możliwych badań, ale też mają charakter aplikacyjny. Ciekawe jest także zestawienie sytuacji przebudowy sieci oraz jej utrzymania jako oczekiwanej sytuacji po zmianie. Ciekawy jest także wniosek dotyczący rozbudowy triady zmiany o elementy związane z sieciami społecznymi. Ma to pewien potencjał teoriiotwórczy, choć wymagałoby znacznie bardziej pogłębionych badań ze szczególnym uwzględnieniem rozbudowy warsztatu analitycznego, w tym także statystycznego. Uzasadnionym wydaje się więc być konkluzja, iż ujęcie sieciowe może stanowić istotną pomoc w zarządzaniu zmianą w organizacji. Wniosek ten, w rozbudowanej formie znalazł się także w recenzowanej pracy. Nieco brakuje jednak rozwinięcia wniosku, iż brak dominującego archetypu menedżerskiego współwystępuje z sukcesami zmian. Może to przecież nawet podważać podejście od





strony archetypu menedżerskiego, a wskazywać kierunek przywództwa rozproszonego w ujęciu sieciowym jako właściwego dla badanych sytuacji. Co nie zmienia jednak faktu, iż przedstawiona praca jest cenna i dobrze przygotowana.

## 5. Ocena wykorzystania źródeł bibliograficznych

Praca oparta jest na bardzo rozległych źródłach bibliograficznych zawartych na 21 stronach. Są to zarówno artykuły naukowe, książki, monografie wieloautorskie, źródła internetowe i raporty. Bibliografia obejmuje źródła polsko- i anglojęzyczne z różnych okresów. Zarówno opracowanie najnowsze, jak np. Ł. Wawrzynek (2019), jak i starsze np. H.C. White i in. (1976), N.M. Tichy i M.L. Tushman (1979), czy J.C. Mitchell (1969), S. Milgram (1963), A.H. Maslow (1943) i E. Mayo (1939). Tak bogata i rozległa bibliografia jest zasadna, choćby z punktu widzenia przygotowywania badania dotyczącego zarówno teorii zmiany, jak i zagadnień analitycznych związanych z sieciami i rozwijanymi w tym obszarze metodykami, teoriami i ujęciami. Nie można się tu zgodzić, jak niekiedy sugerują recenzenci, iż rozległość wykorzystanych źródeł stanowi o eklektyzmie i nieuzasadnionej wielowątkowości pracy. Tu jest to zasadne. Źródła literaturowe wymienione przez autorkę są adekwatne do pracy doktorskiej, utrzymane w ramach analizowanych zagadnień i poruszanych tematów. Cenne jest także dokonanie przez autorkę przeglądu literatury związanej z poruszonym tematem poczynając od prac źródłowych, będących inspiracją do kolejnych opracowań sporządzonych przez innych autorów. Ma to miejsce np. w przypadku prac Milgrama, czy Mayo.

Wykorzystanie źródeł literaturowych należy ocenić pozytywnie, zaś ich wielowymiarowa rozległość jest nie tylko uzasadniona, ale też wnosi wiele ważnych treści do przedstawionej dysertacji.

## 6. Ocena strony edytorskiej i technicznej

Praca napisana jest w czytelny sposób, dobrym rozmiarem czcionki z odpowiednimi odstępami pomiędzy liniami. Na stronie tytułowej, w jej dolnej stopce znajduje się numer strony, a także występują drobne literówki (np. tab.10, s.94 „Literture” zamiast „Literature”). Nie umniejsza to jednak wartości pracy. Zasadnym i zastosowanym tu zabiegiem jest umieszczenie uzyskanych rezultatów badań na początku każdego z podrozdziałów poświęconych prezentacji wyników przeprowadzonych badań (rozdz.5 i odpowiednie podrozdziały). Nieco łatwiej byłoby się poruszać w wymienionych na

ostatnich stronach źródłach bibliograficznych, gdyby były podzielone na np. opracowania naukowe, źródła internetowe oraz raporty.

## 7. Konkluzje końcowe

W rozprawie doktorskiej mgr Anny Szarek pt. „Organisational Networks in Change Management” autorka wykazała umiejętność formułowania cennego, nieoczywistego i nieco pomijanego w dotychczasowych pracach celu badawczego obejmującego zarówno współczesne podejście do teorii zmiany, teorię sieci społecznych jak również wykorzystania współczesnych narzędzi do ich analizy (np. NetVisor). Podejście prezentowane przez autorkę pozwala lepiej zrozumieć zagadnienie zarządzania zmianą poprzez ujęcie zindywidualizowane, nadające wagę każdemu aktorowi pozostającemu w sieci relacji. Doktorantka prezentuje szeroki zakres wiedzy w badanym obszarze, odwołuje się i przedstawia bogate źródła literaturowe dotyczące przedmiotu. Szczegółowo analizuje sieci z wykorzystaniem narzędzi statystycznych. Prezentuje zarówno wiedzę z zakresu analizy statystycznej, jak również umiejętność jej graficznego przedstawienia i interpretacji. Mimo pewnych usterek, praca jest niebanalna i wnosi istotny wkład w rozwój wiedzy w Dziedzinie nauk Ekonomicznych, Dyscyplinie Nauk o Zarządzaniu.

## 8. Wniosek

Na podstawie przeprowadzonej recenzji stwierdzam, iż praca przedłożona przez Panią mgr Annę Szarek pt. „Sieci organizacyjne w zarządzaniu zmianą” („Organisational Networks in Change Management”) **spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim w świetle Ustawy o Stopniach Naukowych i Tytule Naukowym w Zakresie Sztuki (Dz.U. Nr 65 poz.505 z późn. zmianami) oraz Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 3 października 2014 roku. Odpowiada także wymogom dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wnoszę zatem o przyjęcie przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu recenzowanej pracy oraz dopuszczenie jej do publicznej obrony.**

Mikołaj Pindelski



## Odwołania, literatura

Stępka P., Subda K., (2009), Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy, e-Mentor, nr 1 (28), luty 2009, str. 67-76.

Bełz G., (2011), Triumwirat ról wobec pytań o ewolucję modeli przywództwa, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Nr 187, str. 7-16.

Zaleznik, A., (2004), Managers and Leaders. Are They Different?, Harvard Business Review, January, s. 74-81.

