

**Recenzja**  
**rozprawy doktorskiej mgr Anny Szarek**  
**pt. „Organizational networks in change management”**

Przedmiotem recenzji jest praca doktorska autorstwa mgr Anny Szarek przygotowana pod opieką naukową prof. UE dr hab. Grzegorza Belza oraz promotora pomocniczego prof. UE dr hab. Łukasza Wawrzynka. Maszynopis pracy liczy 262 strony i zawiera 31 rysunków oraz 33 tabele. W strukturze pracy wyróżniono wprowadzenie, pięć rozdziałów, wnioski, oraz odpowiednie spisy wraz z załącznikami zawierającymi kwestionariusze wykorzystane w badaniach. Stronę formalno-edycyjną pracy oceniam pozytywnie. Rysunki, tabele oraz odwołania zostały przygotowane starannie, a układ kolejnych rozdziałów w odniesieniu do tytułu pracy jest spójny i przejrzysty.

**Ocena tematu i koncepcji badawczej rozprawy**

Tematem pracy jest zagadnienie sieci organizacyjnych w zarządzaniu zmianą (*Organizational networks in change management*). Tytuł rozprawy został sformułowany bardzo szeroko. Sieci organizacyjne oraz zarządzanie zmianą są omawiane w literaturze przedmiotu od wielu lat. W naukach o zarządzaniu problematyka zarządzania zmianami odgrywa centralną rolę. Skuteczność przeprowadzanych zmian stanowi bowiem podstawowy warunek rozwoju, a w dobie rosnącej dynamiki otoczenia jest także warunkiem przetrwania organizacji. Z drugiej strony sieci organizacyjne stanowią przedmiot zainteresowania wielu badaczy, co jest podyktowane wpływem technologii informatycznych na funkcjonowanie współczesnych organizacji. Wydaje się zatem, że powiązanie tych dwóch obszarów w jednej dysertacji jest zadaniem zbyt ambitnym. Okazuje się jednak, że te dwa nurty badawcze rzadko są ze sobą łączone. Wykorzystanie analizy sieciowej w poznaniu natury zmian organizacyjnych jest stosunkowo nowym nurtem badawczym, który – można przypuszczać – będzie przybierał na znaczeniu, z uwagi na coraz większą dostępność narzędzi badawczych. Obecny stan wiedzy w zakresie struktur sieciowych występujących w procesie wdrażania zmian organizacyjnych w

pełni uzasadnia tak szerokie sformułowanie tematu dysertacji. Przedłożona do oceny rozprawa ma – w mojej ocenie – charakter eksploracyjny i eksperymentalny.

W literaturze przedmiotu zjawisko zmian jest opisywane z różnych perspektyw: ekonomicznej, socjologicznej, psychologicznej czy też aksjologicznej. Mimo tych wielu ujęć wydaje się, że mechanizm zmian organizacyjnych nie został w pełni poznany. Podstawową barierą poznawczą jest nie tylko złożoność systemów organizacyjnych, lecz przede wszystkim ich dynamika. Propozycja wykorzystania narzędzi analizy sieciowej w badaniu zmian organizacyjnych wydaje się w pełni uzasadniona. Autorka w swojej pracy przyjęła określone ramy teoretyczne pozwalające na przeprowadzenie badań. Głównym odniesieniem badawczym dysertacji jest koncepcja triumwiratu, która zakłada występowanie trzech ról w procesie zarządzania, tj. roli przedsiębiorcy, roli przywódcy (lidera) i roli administratora (menedżera)<sup>1</sup>. Role te stanowią archetypy menedżerskie w sieciach organizacyjnych. Osadzenie badań w ramach tej koncepcji uważam za uzasadnione merytorycznie. Dodatkowym argumentem przemawiającym za przyjęciem takich założeń teoretycznych jest fakt, że propozycja ta była rozwijana w pracach G. Bełza i Ł. Wawrzyńska, promotorów Doktorantki.

Problem badawczy postawiony w rozprawie dotyczy możliwości wykorzystania wiedzy na temat sieci międzyorganizacyjnych w skutecznym zarządzaniu zmianą. Tak sformułowany problem uważam za bardzo istotny dla dalszego rozwoju nauk o zarządzaniu. Wiedza na temat relacji między podmiotami uczestniczącymi w procesie zmian organizacyjnych ma znaczenie w doskonaleniu narzędzi diagnostycznych, a szersze wykorzystanie tych narzędzi może w przyszłości pozwolić na głębsze zrozumienie natury zmian zachodzących w organizacjach. W związku z tak zdefiniowanym problemem Doktorantka postawiła trzy cele. Pierwszy cel to identyfikacja czynników sukcesu implementacji zmian na podstawie badania relacji występujących w sieciach organizacyjnych pod kątem przyjętych archetypów. Drugi cel to zadanie opracowania systemu diagnozy archetypów w sieciach organizacyjnych na potrzeby wspomagania procesu zarządzania zmianą. Trzeci cel stanowi aplikacyjne rozwinięcie drugiego celu, tj. udoskonalenie metody (systemu) diagnozy sieci organizacyjnych dla potrzeb zarządzania zmianami.

W związku z przyjętymi celami w pracy sformułowano pięć pytań badawczych, które odnoszą się do ról archetypów w: sieciach współpracy (P1); sieciach komunikacji (P2), sieciach wiedzy (P3), wśród kluczowych pozytywnych i negatywnych graczy oraz w układach sieci ego (egonetworks) rozumianych jako sieci bezpośrednich relacji wyróżnionego aktora z

---

<sup>1</sup> Wydaje się, że lepszą nazwą dla tej roli jest rola administratora niż rola menedżera.

innymi węzłami (P5). Rozpoznanie pozycji i znaczenia aktorów (węzłów) w sieciach wygenerowanych z różnych perspektyw badawczych ma tutaj znacznie poznawcze i może być podstawą identyfikacji determinant skutecznego wdrażania zmian. Postawione cele i pytania oceniam pozytywnie.

Na uwagę zwraca fakt, że w dysertacji nie zdefiniowano hipotez badawczych. Rozumiem, że jest to związane z ograniczeniem badań do analizy niewielkiej liczby przypadków co sprawia, że zgromadzony materiał empiryczny nie pozwala na weryfikowanie hipotez. Przedmiotem badań były cztery, stosunkowo złożone przypadki zmian. Dwa przypadki przyniosły oczekiwane rezultaty, a dwa okazały się porażką. Metodologiczną podstawę badań empirycznych stanowiła analiza sieci społecznych (SNA), która pozwala na wykorzystanie szeregu narzędzi w celu identyfikacji roli podmiotów w grupach.

Podsumowując, stwierdzam że zarówno temat rozprawy jak i przyjęta koncepcja badań są wartościowe poznawczo.

W pracy wyróżniono pięć rozdziałów, które zostały ściśle podporządkowane tytułowi. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter przeglądowy i stanowią próbę charakterystyki dorobku w zakresie teorii zarządzania zmianą, z perspektywy sieci społecznych. Dwa ostatnie rozdziały przedstawiają natomiast zastosowaną metodę badawczą oraz omówienie wyników badań. Konstrukcja pracy jest spójna, a temat rozprawy został prawidłowo rozwinięty na poziomie rozdziałów. Mankamentem jest jednak uporządkowanie treści poszczególnych rozdziałów, o czym niżej.

### **Ocena części teoretycznej rozprawy**

Rozdział pierwszy „Current state of change management” zawiera omówienie najnowszej literatury dotyczącej zarządzania zmianą. Na początku podkreślono znaczenie wyzwań związanych z zarządzaniem zmianą, odwołując się do danych ujawniających skalę nieskutecznych zmian w organizacjach. Przyczyny porażek zestawione w tabeli 1 (s. 13) są ściśle powiązane z kapitałem ludzkim w organizacjach. Na tej podstawie Autorka słusznie odnosi zagadnienie zmian do wymiany wiedzy, zaangażowania pracowników, komunikacji, przywództwa, pracy zespołowej oraz działań przygotowawczych (s. 14). Następnie zagadnienie zmiany jest omawiane z perspektywy pracownika i organizacji oraz z perspektywy psychologicznej i socjologicznej. Zmiana jako zjawisko społeczne jest treścią drugiego podrozdziału, w którym poruszone zostały kwestie skuteczności przywództwa i zespołów, komunikacji oraz wiedzy. Rozdział zamyka omówienie modeli zarządzania zmianą. Wartościowe jest tutaj zwięzłe zestawienie modeli, które Doktorantka zawarła w tabeli 4 (s. 40-41). Ważne z punktu widzenia dalszych badań jest omówienie koncepcji triady zmian

zaproponowanej przez Kottera, a odnoszącej się do celu zmian, podmiotów zaangażowanych w proces oraz zakresu zmian (*where to go, who to take along, what to change*).

Treść rozdziału pierwszego oceniam pozytywnie. Kandydatka swobodnie porusza się po różnych koncepcjach zarządzania zmianą, odwołując się przy tym do najnowszej literatury przedmiotu. Moja uwaga krytyczna dotyczy struktury wewnętrznej tego rozdziału. Uważam, że bardziej przejrzysta byłaby struktura zawierająca większą liczbę podrozdziałów, co pozwoliłoby uniknąć wyodrębniania zagadnień, które w niektórych miejscach się powtarzają.

Rozdział drugi „Social network approach” koncentruje się na omówieniu teorii sieci społecznych. Doktorantka słusznie wiąże rozwój podejścia sieciowego z teorią systemów, nie porusza jednak kwestii sprzężeń zwrotnych, które w badaniu dynamiki systemów społecznych odgrywają bardzo ważną rolę. W następnej kolejności omówione jest zagadnienie sieci społecznych w teorii zarządzania zmianą, a dokładniej znacznie podejścia sieciowego w badaniu przywództwa, zarządzania wiedzą oraz układów kooperacyjnych. Rozdział zamyka omówienie instrumentów badawczych w podejściu sieciowym. W tym miejscu poruszone zostały także kwestie etyczne oraz problem interpretacji w badaniu sieci społecznych.

W rozdziale drugim za szczególnie cenne uważam zestawienia wskaźników wykorzystywanych w analizie sieci (tabele 6, 7, 8 oraz 9). Szkoda, że Doktorantka nie rozwinęła kwestii metodyki opracowywania i interpretacji socjogramów, niektóre techniki prezentacji danych można byłoby zastosować do wizualizacji omawianych dalej wyników badań empirycznych. Słabą stroną rozdziału jest wprowadzanie wątków, które albo pojawiały się wcześniej albo będą omawiane dalej. Przyczyną tego jest nie do końca przemyślana struktura wewnętrzna trzech pierwszych rozdziałów. Przykładem jest podpunkt 2.2 “Social Networks in Change Management Science”, który jest zbieżny z tytułem rozdziału 3 „Social Networks in Change Management Theory”.

W strukturze trzeciego rozdziału pojawiają się również trzy podrozdziały, które zostały sformułowane zbyt syntetycznie i nie do końca odzwierciedlają istoty omawianych zagadnień. Rozdział ten został wprowadzony po to, aby powiązać ze sobą dwa obszary badawcze wymienione w tytule rozprawy. Autorka faktycznie to robi w tabelach 10, 11 i 12. Potem jednak poruszane są zagadnienia, które były już omówione, z nieco innej strony, w dwóch poprzednich rozdziałach. Nie jestem do końca przekonany co do zasadności ponownego rozwijania tych kwestii. Wartościowe fragmenty rozdziału dotyczą problemu pomiaru organizacyjnej zdolności do zmiany oraz koncepcji triumwiratu ról menedżerskich pełnionych przez aktorów sieci.

Podsumowując ocenę części teoretycznej rozprawy stwierdzam, że została ona przygotowana dobrze i ujawnia gruntowną znajomość problematyki poruszanej przez

Doktorantkę. Autorka przedstawia najnowsze koncepcje zarządzania zmianą oraz charakteryzuje możliwości i ograniczenia związane z wykorzystaniem podejścia sieciowego w badaniu organizacji. Mimo pewnych powtórzeń między rozdziałami oraz powielających się lub zbyt ogólnie sformułowanych tytułów podrozdziałów, Doktorantka omawia złożone zagadnienia w sposób uporządkowany i przejrzysty. Godne podkreślenia jest trafne wykorzystanie źródeł, cytowane są liczące się publikacje, zarówno krajowe jak i zagraniczne.

#### **Ocena części empirycznej rozprawy.**

Część empiryczną stanowią dwa kolejne rozdziały. W rozdziale czwartym „Research method” przedstawiono szczegółowy opis przyjętej procedury badawczej, która obejmowała osiem etapów. W rozdziale tym sformulowano cele i pytania badawcze oraz przedstawiono założenia, wynikające z przyjętego schematu postępowania badawczego (konceptji triady zmian i ról menedżerskich). W następnej kolejności omawiany jest proces doboru przypadków do analizy. Nieco zaskakujące może być odwołanie się akurat w tym miejscu do myśli H. Fayola (s. 130).

Badaniu poddano dwa przypadki zmian zakończonych sukcesem i dwa przypadki zmian zakończonych porażką. Autorka porównuje te przypadki wykorzystując ośmioetapowy model zmian Kottera (s. 136-137). Biorąc pod uwagę tę charakterystykę oraz podane w pracy informacje można przyjąć, że przypadki zmian zostały wybrane prawidłowo. Uwzględniając one złożoność procesów zmian, były realizowane w dwóch różnych organizacjach (sektory energetyki i służby zdrowia) i mogą stanowić właściwy materiał do pogłębionej analizy z wykorzystaniem technik sieciowych. Kolejna część rozdziału poświęcona została omówieniu kwestionariuszy, które zostały także dołączone do pracy w formie załączników. W gromadzeniu i analizie danych wykorzystano system Netwisor oraz Ucinet.

Metodologiczną warstwę rozprawy oceniam pozytywnie. Przeprowadzenie rzetelnej analizy sieciowej stanowi duże wyzwanie badawcze z uwagi na bardzo bogaty zestaw wskaźników oraz niemal nieograniczone możliwości wizualizacji wyników. Dlatego należy pozytywnie ocenić dobór i opis wykorzystanych w trakcie badań miar, które syntetycznie zestawiono w tabeli 19 (s. 154). Jak podaje Autorka wyniki wstępnych analiz były także omawiane z kadrą menedżerską badanych firm.

Rozdział piąty „Diagnosis of organisational networks in change management” zawiera omówienie wyników przeprowadzonych badań. W pierwszej kolejności dokonano porównania czterech struktur reprezentujących badane przypadki zmian. W strukturach tych wyodrębniono węzły archetypowe oraz opisano problemy zidentyfikowane przez respondentów podczas wprowadzania zmian. Następnie przeanalizowano sieci kooperacji i komunikacji między

podmiotami uczestniczącymi w zmianach. Autorka odnotowuje, że w analizowanych przypadkach widoczna jest nierównowaga między liczbą węzłów reprezentujących trzy grupy archetypów. Nieco dalej następuje stwierdzenie, że z punktu widzenia skuteczności wdrażania zmian istotne jest jednak nie tyle istnienie określonego typu aktorów, co relacje występujące między nimi. Można w tym miejscu zadać pytanie co to znaczy „istnienie” z perspektywy czysto sieciowej? Czy nie jest ono określone właśnie poprzez typ oraz liczbę relacji danego węzła z pozostałymi węzłami?

Z punktu widzenia efektywności procesów wdrażania zmian organizacyjnych istotna jest identyfikacja kluczowych graczy oraz sieci typu ego, które mogą skutecznie blokować lub wspierać transformacje systemowe. Rozważania na ten temat w świetle zgromadzonych danych empirycznych (s. 188-204) uważam za cenne. Zostały one także odpowiednio zilustrowane.

Ostatnia część rozdziału piątego odnosi się bezpośrednio do realizacji trzech celów badawczych postawionych w dysertacji. Doceniam przy tym fakt, że Autorka wykazuje tutaj także na słabe strony badań, m.in. to, że badania były prowadzone po zakończeniu wdrażania zmian. Cennym spostrzeżeniem Doktorantki jest wyróżnienie dwóch strategii zmian strukturalnych, tj. okazjonalnych i ciągłych (rysunek 30). Uważam, że rozróżnienie to ma podstawowe znaczenie. Wydaje się, że do tego podziału należałoby jeszcze wprowadzić kryterium zakresu zmian, mając przy tym na względzie powiązania występujące między częstością a zakresem zmian organizacyjnych. Wartościowe są również propozycje Doktorantki dotyczące rozszerzenia zastosowanego w rozprawie sieciowego modelu triady zmian oraz Jej ogólne wnioski na temat możliwości i ograniczeń analizy sieciowej, jako narzędzia wspomagającego zarządzanie zmianami.

### **Ogólna ocena rozprawy**

Wykorzystanie analizy sieciowej w badaniu zmian organizacyjnych jest stosunkowo nowym nurtem badawczym. Uważam, że tego typu badania powinny być kontynuowane, ponieważ pozwalają one nie tylko lepiej zrozumieć naturę zmian organizacyjnych, lecz także skuteczniej je realizować w praktyce gospodarczej. Zagadnieniem wciąż nierozwiązanym jest złożoność oraz interpretacja wyników analizy sieciowej. Poszukiwanie syntez jest utrudnione z uwagi na możliwości wielowarstwowego generowania wyników na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego. Wyniki prowadzonych analiz są często niejasne i niejednoznaczne. W pewnym tylko sensie bariery te można pokonać poprzez wizualizacje (np. socjogramy).

Podjęte przez mgr Annę Szarek badania mają charakter eksperymentalny i mogą stanowić cenne źródło informacji dla kolejnych badaczy. Mimo wskazanych usterek oraz uwag

o charakterze dyskusyjnym uważam, że recenzowana praca doktorska zasługuje na pozytywną ocenę. Autorka konsekwentnie realizuje cele badawcze, ustosunkowuje się do wszystkich postawionych pytań badawczych, a także rzetelnie konfrontuje wnioski własne z wynikami badań literaturowych.

**Konkluzja.** Stwierdzam, że dysertacja mgr Anny Szarek pt. „, Organisational networks in change management” spełnia warunki określone w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 Nr 65 poz. 595 z późn. zm.). Recenzowana praca stanowi samodzielne rozwiązanie problemu badawczego, świadczy o wysokiej ogólnej wiedzy Kandydatki w zakresie podjętego tematu i może stanowić podstawę ubiegania się o nadanie stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. W związku z powyższym wnoszę o dopuszczenie mgr Anny Szarek do publicznej obrony recenzowanej rozprawy doktorskiej.

