

Katedra Stosowanych Nauk Społecznych
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr inż. Magdaleny Gojny pt. *Urząd miasta jako organizacja ucząca się. Studium przypadku – na przykładzie Rybnika* napisanej pod kierunkiem

**dr. hab. Waldemara Czajkowskiego, prof. PŚ (promotor)
i dr. Łukasza Trembaczowskiego (promotor pomocniczy)**

Ogólna charakterystyka rozprawy

Głównym celem recenzowanej pracy jest zbadanie stopnia znajomości i praktycznego wykorzystania koncepcji organizacji uczących się w instytucji sektora publicznego jaką jest Urząd Miasta Rybnik (UMR). Celem dodatkowym było zbadanie, czy znajomość tej koncepcji może mieć wpływ na rozwój miasta oraz czy urząd miejski w sposób świadomy bądź w wyniku intuicji wykorzystuje koncepcję organizacji uczącej się (OUS).

Cel ten autorka realizowała z zastosowaniem metody studium przypadku, posługując się głównie techniką jakościową, czyli wywiadem swobodnym, w pewnych fragmentach badań dodatkowo wykorzystując techniki ilościowe, a zatem zliczenia (kwantyfikacja pewnych stanów rzeczy i cech badanych osób) oraz ankietę. W początkowej fazie badań doktorantka posłużyła się ankietą, która spełniła funkcję czegoś na kształt pilotażu, czyli pozwoliła jej rozpoznać wstępnie badany wycinek życia społecznego organizacji, będącej przedmiotem jej zainteresowania. W ramach w/w studium przypadku Pani mgr inż. Magdalena Gojny przeprowadziła 33 wywiady swobodne, w niektórych partiach analizy uzupełniając je materiałem ilościowym (ankietowym).

Schemat struktury pracy ze względu na jej cel i charakter oceniam jako logiczny. Składa się z części: teoretycznej, metodologicznej i empirycznej. W części teoretycznej, która stanowi dobrze przygotowany kontekst i fundament badań, omówiono następujące zagadnienia: miasto i jego rozwój w ujęciu teorii społecznej i socjologicznej (rozdział 1), charakterystyka urzędu miasta jako organizacji obsługującej jednostkę samorządu terytorialnego jaką jest gmina miejska (rozdział 2), wprowadzenie do problematyki współpracy organizacji pozarządowych

z samorządem terytorialnym (rozdział 3), problemy komunikacji społecznej w organizacjach (rozdział 4), podstawowe elementy koncepcji organizacji uczącej się (rozdział 5), rodzaje wiedzy i jej transfer w organizacjach (rozdział 6), charakterystyka wybranych problemów miasta Rybnik w świetle danych zastanych (rozdział 7).

Metodologii badań poświęcono rozdział 8, w którym opisano cele badań, główne pytania badawcze, zastosowane metody i narzędzia, dobór próby, organizację i przebieg badań oraz sposób kodowania danych i przygotowywania materiału do analizy (np. transkrypcje wywiadów).

Część empiryczna recenzowanej pracy poświęcona prezentacji wyników badań, analizie zebranego materiału empirycznego i wnioskowaniu to rozległy rozdział 9.

Merytoryczna ocena rozprawy

Jak wspomniano wcześniej celem pracy doktorskiej mgr inż. Magdaleny Gojny była ocena możliwości zastosowania koncepcji organizacji uczącej się w Urzędzie Miasta Rybnik (UMR) w świetle opinii jego pracowników oraz postrzeganych przez tychże pracowników szans na adekwatne reagowanie tej instytucji na zmieniające się potrzeby otoczenia społecznego, w tym przede wszystkim mieszkańców.

Dla zrealizowania tego celu doktorantka postanowiła zebrać materiał empiryczny, który pozwoli spojrzeć na badaną organizację zarówno w kontekście procesów współpracy, komunikacji i realizacji zadań zachodzących w jej wnętrzu, jak i w odniesieniu do jej otoczenia społecznego. Jest to uzasadnione konceptualizacją zaprojektowanych i przeprowadzonych badań, ponieważ organizacja ucząca się (UOS) to taka, która może krytycznie spojrzeć na swoje działania, gdy ocenia je z perspektywy skuteczności i zaspokajania potrzeb otoczenia społecznego. Badania zostały przemyślane jako zasadniczo jakościowe, choć materiał pozyskany przy pomocy technik jakościowych (wywiady swobodne) został uzupełniony danymi ilościowymi z ankiet i analizą danych zastanych.

Łącząc te techniki autorka recenzowanej pracy wybrała formułę autotelicznego studium przypadku, w którego podsumowaniu przedstawia wnioski i rekomendacje praktyczne, mogące stanowić inspirację, a nawet konkretne wskazania dla dalszych badań nad funkcjonowaniem i ulepszaniem modelu organizacji uczącej się w urzędach miejskich innych miast. Wybór tej metody jako sposobu badania, opisywania i analizowania rzeczywistości społecznej studiowanego urzędu miasta uważam za adekwatny do konceptualizacji problematyki badawczej całej pracy doktorskiej. Trafność tego wyboru pozwolę sobie skomentować w następujących punktach.

1. Taka formuła jest tu zasadna, ponieważ opracowanie ma orientację ściśle praktyczną. Jest zorientowane na poznanie praktyk zarządzania w Urzędzie Miasta Rybnik i określenie na ile pasują do modelu organizacji uczącej się. Wtedy koncentracja wysiłków badawczych na jednym przypadku traktowanym jako cel badań sam w sobie jest właściwa. Chcemy się dowiedzieć jak pracuje, działa, funkcjonuje mechanizm czy system społeczny danej instytucji czy organizacji – tu urząd miejski danego miasta.
2. Celem takiego studium jest rozwinięcie kwestii, zarysowanie kontekstów oraz interpretacji będącymi cechami charakterystycznymi przypadku. Powstał w ten sposób „gęsty opis” tychże cech przypadku, jak również głęboki (a właściwie pogłębiony – ujęcie rzeczywistości ze współczynnikiem humanistycznym poprzez zastosowanie i analizę wypowiedzi z wywiadów pogłębionych) i rozległy, obszerny, zawierający wiele wątków analizy uzasadnionych konceptualizacją problematyki badawczej – pokazanie elementów funkcjonalnych systemu społecznego i komunikacyjnego urzędu z perspektywy modelu organizacji uczącej się.
3. Jako że studiowany przypadek jest systemem autorka traktuje tak UMR w swojej analizie, a w części teoretycznej do teorii systemów nawiązuje. W badaniach natomiast autorka niejako „rozmontowuje” nam ten system na części składowe, ilustrując i analizując działania i współdziałania jego elementów składowych. Metoda jakościowego studium przypadku daje właśnie takie możliwości opisowe i analityczne.
4. Pytania badawcze ukierunkowują dociekania na ważne aspekty funkcjonowania analizowanego urzędu (tutaj jego funkcjonowania w aspekcie praktyk charakterystycznych dla organizacji uczącej się). Istotne staje się pozyskanie tak dużo informacji dotyczących relacji urzędu z jego otoczeniem, jak tylko możliwe.
5. Studium przypadku ma odzwierciedlać wewnętrzną strukturę tegoż przypadku – analiza zatem ma pokazać złożoność badanego wycinka społecznej rzeczywistości. Badany urząd stanowi złożoną całość ulokowaną w określonym otoczeniu/środowisku i podlegającą oddziaływaniu iluś kontekstów, co autorka prezentuje graficznie na s. 171. Otoczenie i możliwość reagowania na jego zmiany jest zatem jednym z głównych motywów analizy UMR w kontekście organizacji uczącej się. Doktorantka ilustruje fragmentami wywiadów jak pracownicy urzędu postrzegają możliwość adekwatnego reagowania na to otoczenie dzięki odpowiedniemu klimatowi sprzyjającemu kształtowaniu działań, postaw i modeli myślowych wśród kadry urzędu. Zainteresowanie otoczeniem właśnie spowodowało, że autorka recenzowanej pracy swoje studium poprzedziła analizą i prezentacją wskaźników najważniejszych

problemów miasta Rybnika, wymagających elastycznego reagowania, a zatem zmian w zarządzaniu tym miastem oraz urzędem miejskim, który stanowi centrum sterowania i reagowania.

6. Doktorantka wykazała ogromną dbałość o dobro badanych, co cechuje rzetelne studia przypadków. Chodzi tu o anonimowość badanych osób, którą zapewniła m.in. poprzez przyjęcie specjalnego systemu kodowania i opisywania wywiadów w tekście rozprawy doktorskiej, co wyjaśnia w kilku miejscach tegoż opracowania.

W ramach metodycznie przygotowanego studium przypadku Pani mgr inż. Magdalena Gojny przeanalizowała kilka istotnych elementów systemu społecznego UMR i ich cech czy procesów takich, jak:

1. System komunikacji wewnątrz urzędu.
2. Systemy i tryby współpracy przy realizowaniu zadań.
3. Ocena skuteczności działań w kontekście reagowania na potrzeby i zmiany otoczenia społecznego.
4. Klimat dla innowacyjnego myślenia i działania – reagowanie na pomysły usprawnień przedstawiane przez pracowników.
5. Metawiedza i źródła wiedzy urzędu miasta Rybnik.
6. Styl zarządzania urzędem miasta.
7. Wykorzystywanie pomysłów mieszkańców i pobudzanie ich aktywności.

Bardzo istotna wiedza, która wynikała z analizy wykonanej przez Panią mgr inż. Magdalenę Gojny to wykrycie i scharakteryzowanie na podstawie wypowiedzi pracowników urzędu takich zjawisk, jak m.in.:

1. Bariery skutecznej komunikacji, w tym przede wszystkim opis zjawiska jakim jest „komunikacja silosowa” uniemożliwiająca dobrą współpracę różnych pionów struktury organizacyjnej urzędu, skoro są od siebie niejako odizolowane, nie komunikują się, a mogłyby się dzielić wiedzą szybciej rozwiązując problemy i realizując zadania.
2. Charakterystyka funkcjonowania zespołów zadaniowych i ich wkładu w działanie urzędu, gdy ma on reagować na problemy otoczenia społecznego, a to cechuje organizację uczącą się.
3. Pokazanie, że wśród pracowników wysoko usytuowanych w hierarchii społecznej urzędu zasadniczo obecne jest ugruntowane doświadczeniem przekonanie (wiedza niejawną) o tym, że instytucja w której pracują powinna mieć charakter organizacji

uczącej się, czyli modyfikującej schematy i sposoby działań adekwatnie do potrzeb otoczenia.

4. Autorka pokazuje wypowiedziami respondentów, że przejście na model organizacji uczącej się, czyli reagującej elastycznie na sygnały z otoczenia, to kwestia zmian mentalnych wśród pracowników, co niektórzy z nich dostrzegają.
5. Wnioski z badań i rekomendacje praktyczne sformułowane na końcu recenzowanej pracy są właściwym podsumowaniem przeprowadzonego studium przypadku. Pokazują jak w przyszłych podobnych studiach należałoby definiować i badać w konkretnych urzędach miejskich elementy charakterystyczne dla organizacji uczącej się.

Nie mam wątpliwości, że cel pracy doktorskiej mgr inż. Magdaleny Gojny został zrealizowany w wyniku przeprowadzonych przez nią badań. Reorientacja w kierunku modelu organizacji uczącej się w świetle wypowiedzi pracowników badanego urzędu miasta została przedstawiona z uwzględnieniem różnych aspektów. Z powyższych względów recenzowana praca zasługuje moim zdaniem na pozytywną ocenę. Pozwolę sobie zatem wymienić i krótko skomentować jej najważniejsze walory.

1. Odwołania w części teoretycznej do takich klasyków, jak: Weber, Merton, Crozier, gdy mowa jest o biurokracji. Nie brakuje też odniesień do innych klasyków socjologii, jak: Simmel, Sztompka (zaufanie), czy Bourdieu itd., co świadczy o znajomości socjologicznej literatury przedmiotu.
2. Skrupulatność i rzetelność badawcza – obszerny i treściwy Aneks z notami metodologicznymi, schematami prowadzonych analiz i zastosowanymi narzędziami badawczymi; o uczciwości badawczej świadczy ponadto przyznanie, że materiał ankietowy zebrany przed wywiadami niewiele wnosi, poza funkcją wstępnego rozpoznania obszaru badań.
3. Bardzo dobre przygotowanie technologiczne do prowadzonych analiz - użycie programu do transkrypcji wywiadów.
4. Wysoka etyka badań – dbałość o anonimowość badanych osób. By ją zachować doktorantka zmodyfikowała system kodowania wywiadów, co opisuje na s. 94.
5. Połączenie jakościowych i ilościowych technik badawczych w zasadniczo jakościowej analizie badań zaprojektowanych jako jakościowe studium przypadku.
6. Dociekliwość, o czym świadczy podejmowanie decyzji o dalszej weryfikacji/poszukiwaniach, gdy dana technika nie przynosi rezultatów analitycznych. Mamy tego dowód np. na s. 108, gdzie doktorantka omawia kwestię szkoleń fakultatywnych

i obowiązkowych oraz ich związku z kształtowaniem mistrzostwa osobistego – ilościowe zestawienia nie pozwalały tego związku zweryfikować, doktorantka podjęła zatem decyzję o włączeniu analizy wywiadów (jakościowej), by sprawdzić czy sami korzystający ze szkoleń mogli takie kompetencje na tych szkoleniach kształtować.

7. Wielostronna, subtelna i pogłębiona analiza, a właściwie interpretacja materiału badawczego – z przywołaniem kategorii teoretycznych przedstawionych w rozdziałach poświęconych głównie, choć nie tylko, koncepcji organizacji uczącej się. W analizie pojawiają się zatem m.in. takie kluczowe pojęcia koncepcji Senge'a, jak np. „napięcie twórcze” (s. 105) czy dyscyplina mistrzostwa osobistego (s. 103), czy również zinstytucjonalizowana forma kapitału kulturowego P. Bourdieu (s. 108). Ponadto autorka pracy pogłębiając swoją humanistyczną interpretację wielokrotnie odwołuje się do potrzeb zawierających się w piramidzie Masłowa (szacunek, akceptacja, samorealizacja, afiliacja itd.), np. na s. 134.
8. Staranne przygotowanie redakcyjne rozprawy doktorskiej – tabele, wykresy, przypisy, aneks, ale także wyjaśnienie stosowanych w tekście skrótów. Warto podkreślić, że praca została napisana bardzo poprawną polszczyzną, a jej styl przekazu jest logiczny i czytelny.

Z obowiązku recenzenta przedstawiam również kilka mankamentów recenzowanej pracy.

1. Brak odwołania do omówienia studium przypadku w jednym z rozdziałów książki pt. „Metody badań jakościowych” (red. Norman Denzin i Yvonna S. Lincoln - polskie wydanie z 2009 roku).
2. Brak odniesienia do obszernego podręcznikowego omówienia socjologicznych koncepcji miasta w książce Bohdana Jałowieckiego i Marka S. Szczepańskiego pt. „Miasto i przestrzeń w perspektywie socjologicznej” (Warszawa 2006), skoro do tychże koncepcji autorka nawiązuje na s. 8 rozprawy.
3. Nieznacznie „rozlana” czy też rozproszona struktura pracy, co widoczne jest już w Spisie treści. Można było skondensować pewne treści w inaczej skonstruowanych rozdziałach, np. rozdział 2 o samorządzie terytorialnym można było połączyć z rozdziałem 3 o organizacjach pozarządowych, tytułując go np. samorząd terytorialny i jego współpraca z otoczeniem społecznym lub z organizacjami pozarządowymi.
4. Brak odniesień do takich typów przywództwa w organizacjach, jak wizjonerskie czy trenerskie, skoro autorka omawiając koncepcję Senge'a akcentuje takie elementy

ellu'

modelu organizacji uczącej się, jak: wspólna wizja i rozwój mistrzostwa osobistego pracowników (s. 42-43).

5. Niefortunne nazwanie badania ankietowego narzędziem badawczym na s. 81, skoro narzędziem jest sam kwestionariusz ankiety. Bardziej adekwatne byłoby wspomnienie o technice ankietowej zastosowanej w przeprowadzonych badaniach.
6. Drobne niedociągnięcia redakcyjne – rozdziały pracy nie zostały odpowiednio wyeksponowane tłustym drukiem w Spisie treści, co utrudnia percepcję struktury pracy. Brakuje również odwołań do odpowiedniego załącznika z Aneksu i do numeru pytania, gdy sygnalizowane i przedstawiane są rozkłady odpowiedzi na pytania ankiety. To utrudnia odniesienie prezentowanych wyników do konstrukcji narzędzia badawczego.
7. Niefortunne umieszczenie w tekście terminu kapitał kulturalny (s. 117 – akapit 2, s. 120 - wiersz 11), co traktuję jako błąd maszynowy. Chodziło zapewne o kapitał kulturowy, o którym doktorantka wspomina później na s. 120 i 121. Zabrakło w tych miejscach w tekście pracy odniesienia do konkretnego rozumienia tego pojęcia, a co za tym idzie stosownego odwołania do literatury.

Pomimo w/w mankamentów przeważają moim zdaniem walory recenzowanej pracy doktorskiej, a skoro jej cel został zrealizowany, tym bardziej uzasadnia to jej pozytywną ocenę.

Podsumowanie i konkluzja

Cel badań, które przeprowadziła Pani mgr inż. Magdalena Gojny został według mojej oceny zrealizowany, a ponadto doktorantka spełniła trzy ustawowe kryteria, czego oczekuje się od kandydatów do stopnia naukowego doktora. Recenzowana praca stanowi rozwiązanie oryginalnego problemu naukowego, którym jest przystawalność koncepcji organizacji uczącej się do modelu instytucji jaką jest urząd miejski, a tę poddano badaniu w formule studium przypadku. Autorka tej rozprawy wykazała się wiedzą teoretyczną w zakresie socjologii, adekwatnie do potrzeb przeprowadzonej analizy, co odzwierciedla część teoretyczna tego opracowania oraz rozległa bibliografia eksponująca literaturę przedmiotu. Zważywszy na dobre zaprojektowanie i metodyczne zrealizowanie badań, przeanalizowanie zebranego materiału i podsumowanie całego studium, a także dociekliwość, uznaję, że autorka recenzowanej pracy wykazała się zdolnością do samodzielnej pracy naukowej. Biorąc pod uwagę pozytywną ocenę rozprawy doktorskiej i spełnienie w/w kryteriów ustawowych wnioskuję o dopuszczenie dysertacji Pani mgr inż. Magdaleny Gojny do publicznej obrony.

Andrzej Chłabowski