

Dr hab. prof. Uczelni Wrocław  
Wojciech Cieśliński  
Zakład Komunikacji i Zarządzania

Wrocław, 14/10/2022 r.

## **Recenzja □ Rozprawy Doktorskiej mgr Aidy Stępnik**

### **Informacje formalne**

Przedmiotem recenzji jest Rozprawa Doktorska mgr Aidy Stępnik na temat „*Partycypacja interesariuszy w zarządzaniu filharmoniami*”, która została napisana pod kierunkiem Prof. dr hab. Doroty Jelonek i Promotorki Pomocniczej dr Pauliny Bajdor.

Podstawą formalną do sporządzenia recenzji pracy doktorskiej jest Uchwała Rady Dyscypliny Naukowej Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania z dnia 28 czerwca 2022 roku Politechniki Częstochowskiej, powołująca mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr Alicji Stępnik o czym zostałem poinformowany pismem Pani Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauk o Zarządzaniu i Jakości, dr hab. Agaty Mesjasz - Lech z dnia 4 lipca 2022 r., które odebrałem 4.08.2022 r.

Pismo zobowiązuje mnie do szczegółowego uzasadnienia oceny pracy zgodnie z wymaganymi prawem przepisami w zakresie, *"czy rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, czy wykazuje na ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie Nauk o Zarządzaniu i Jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej..."*.

Rozprawa jest przygotowana w dziedzinie Nauk Społecznych, w dyscyplinie Nauk o Zarządzaniu i Jakości, na co wskazuje przedmiot badań (zarządzanie organizacjami) i взгляд badawczy, czyli zarządzanie efektywnością organizacyjną w obszarze wysokiej kultury. Polem badawczym są organizacyjne uwarunkowania zarządzania wydarzeniami kulturalnymi, jakimi są koncerty organizowane przez instytucje zwane filharmoniami. Szczególnym obszarem badawczym są procesy zarządzania partycypacją interesariuszy w organizacji wydarzeń kulturalnych przez instytucje zwanymi tu filharmoniami. Metodologicznie praca wykorzystuje typowe narzędzia nauk o zarządzaniu i jakości w tym ankiety, wywiady i studia przypadków. Niestety, próby przekierowania badań na aspekty artystyczne powoduje, że ocenę pracy należy, poza prawnymi, formalnymi i merytorycznymi aspektami zdefiniować z perspektywy *sacrum* i *profanum*. Jednym słowem, recenzent jest pod wrażeniem tematu i problemu badawczego, ale niestety Autorka nie poradziła sobie z tym problemem, a powinna zrobić tzw. „cięcie epistemologiczne”, czyli wskazać wyraźnie, że badania wyłączają z analizy obszary *sacrum*, artystyczne, bo one nie podlegają typowej procedurze badań naukowych.

Ocenę Rozprawy rozpoczęto od oceny problematyki badawczej i oczywiście od analizy zaproponowanego tematu, czy merytorycznie, semantycznie i

badawczo jest poprawnie sformułowany.

## **1. Ocena problematyki badawczej i tematu rozprawy mgr Aidy Stępnia**

Doktorantka podjęła się badań w szeroko rozumianym problemie zarządzania efektywnością organizacyjną, związaną z procesami partycypacji interesariuszy w realizacji wydarzeń kulturalnych, w tym przypadku - wydarzeń związanych z organizacją koncertów filharmonicznych.

Przedmiotem badań jest zarządzanie organizacjami. Wzgląd badawczy to zarządzanie efektywnością organizacyjną w szeroko rozumianej wysokiej kultury. Polem badawczym są organizacyjne uwarunkowania wydarzeń kulturalnych, jakimi są koncerty organizowane przez instytucje zwane filharmoniami.

Szczególnym obszarem, polem i wglądem badawczym, jest partycypacja interesariuszy w organizacji wydarzeń kulturalnych przez instytucje zwane tu filharmoniami. Metodologicznie praca wykorzystuje typowe narzędzia nauk o zarządzaniu i jakości w tym ankiety, wywiady i studia przypadków. Badaniami objęto instytucje kultury, czyli filharmonie.

Partycypacja interesariuszy w organizacji wydarzeń kulturalnych, w tym organizacji koncertów, wskazuje na konieczność identyfikacji, opisu, wyjaśnienia oraz zaprojektowania nowych i/lub efektywniejszych modeli zarządzania interesariuszami i sposobów planowania, organizowania, kontrolowania oraz motywowania i zachęcania tychże interesariuszy do, jak to definiuje w swojej Rozprawie Autorka, „uczestniczenia, (...)pokrywania części kosztów i (...)zaangażowania” (s. 115 R) , jako elementu niezbędnego w efektywnym przeprowadzeniu wydarzenia kulturalnego. Przyjęta ostatecznie definicja Autorki rozprawy, że partycypacja to proces aktywnego uczestniczenia osób, firm, instytucji w działaniach podmiotu, definiowana jest w następujący sposób „(...)partycypacja interesariuszy w zarządzaniu filharmoniami to planowanie, organizowanie, kontrolowanie i motywowanie (...)” (s.118 R), interesariuszy do aktywnego włączania się w działalność filharmonii.

Jeżeli przyjąć definicje interesariuszy (ang. *Stakeholders*) za Autorką, czyli, że są to instytucje, przedsiębiorstwa, osoby, bez których wydarzenie nie może być zrealizowane, lub że są to podmioty, które współprzyczyniają się do realizacji celów funkcjonowania filharmonii i mają bezpośredni i/lub pośredni wpływ na funkcjonowanie filharmonii (s.90R), to interesariuszami są osoby i podmioty mające bezpośredni wpływ na organizację imprez kulturalnych.

Autorka powinna jednoznacznie wskazać, analizując bardzo precyzyjnie źródła literaturowe dotyczące pojęć „interesariusze” i „partycypacja” (ss. 91-99, 116-118R, tab. Nr 3.1 i 3.5), że partycypacja interesariuszy w zarządzaniu filharmonią, a w szczególności w organizacji wydarzeń kulturalnych związanych z organizacją koncertów, to struktura triady: interesariusze (stosunki)-relacje (oddziaływania)-partycypacja i podać własną definicję, co tak naprawdę przyjęła jako przedmiot swoich badań, ale z przytoczonych źródeł literaturowych to nie wynika a zdaniem recenzenta, powinno.

Zatem w uzasadnieniu tematyki pracy brakuje ostatecznej decyzji Autorki o tym jak, definiuje, co oznacza dla Niej pojęcie interesariusza, partycypacji a w szczególności relacji stosunków i oddziaływania - jak pisał cytowany Wojciech Czakon (s. 119R).

Temat pracy „*Partycypacja interesariuszy w zarządzaniu filharmonią*” wskazuje jednoznacznie na problematykę badań naukowych, których celem jest identyfikacja czynników, które determinują sposoby funkcjonowania organizacji, w szczególności na sposoby zarządzania partycypacją interesariuszy w organizacji wydarzeń kulturalnych, jakimi są koncerty. Z uwagi na fakt, że tego typu organizacja, zajmująca się organizacją wydarzeń z obszaru kultury wysokiej, ma niski (w porównaniu z innymi rynkami) udział w rynku, bo obejmuje w przeciwieństwie do kultury masowej (jakimi są wydarzenia w postaci disco polo preferowane przez telewizję PiS i masakrujące umysły) ludzi o wykształceniu wyższym a przede wszystkim koneserów aktywnie odbierających wydarzenie a nie osoby, których jedynym celem jest czysty hedonizm i bark jakiegokolwiek refleksji. Z tego właśnie powodu jest zasadnicza różnica między organizacją imprez z obszaru kultury wysokiej i niskiej (jak na przykład wydarzenia sportowe, nic im nie umniejszając).

Stąd temat pracy, choć jest dobrze sformułowany a zdefiniowany problem jest istotny z punktu widzenia rozwoju dyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości, ponieważ obejmuje swoim zakresem „obszary sacrum”, który w przeciwieństwie do „obszaru profanum” jest trudniejszym obszarem, bo jego wartością nie są „namacalne”, ale ukryte wartości, których nie da się w prosty sposób wyliczyć (albo jesteście zawiedzeni koncertem, albo pamiętamy go do końca życia). Temat, zdaniem recenzenta uważam za istotny, ważny, ale powinien on brzmieć: „Zarządzanie procesami partycypacji interesariuszy instytucji kulturalnych na przykładzie filharmonii”. Semantyczne uporządkowanie tematu jak wyżej, umożliwiłoby sfokusowanie badań na kwestiach zarządzania, czyli niestety profanum, aczkolwiek dla mnie osobiście sacrum jest najistotniejsze z punktu widzenia jakiegokolwiek koncertu. Jednak jeżeli organizacja nie będzie miała pieniędzy na wypłaty, na ogrzewanie i pokrycie innych kosztów funkcjonowania filharmonii, to „nie będzie sacrum”, a jedynie problem z utrzymaniem się na rynku. Nie można oczywiście całkowicie abstrahować od wartości artystycznych, tak jak w sporcie od poziomu sportowego, Autorka powinna jednoznacznie **wskazać na wagę sacrum i skoncentrować się wyłącznie na profanum.**

Zasadnicze pytanie w punkcie związanym z problematyką badawczą oraz tematem Rozprawy brzmi: czy przedmiotem badań, wynikającym ze zdefiniowanego problemu badawczego, jest obszar „sacrum”, czy „profanum”, czyli z jednej strony aspekty artystyczne, a z drugiej strony aspekty organizacyjne, ekonomiczne czy też menedżerskie. Tu niestety Autorka nie mogła wyjść z „duchowego dualizmu”, zastanawiając się, czy przedmiotem Jej badań powinny być procesy związane z aktem twórczym kompozytora, wykonawców, dyrygenta (sacrum, ss. 63R, ostatni akapit, 64R, pierwszy akapit), czy też procesy biznesowe, warunkujące przetrwanie instytucji, w tym procesy zarządzania aktywnymi działaniami interesariuszy wewnętrznych,

zewnątrznych (s.113R, typologia interesariuszy), które, jak pisze Autorka (s. 118), powinni opanować sztukę zarządzania projektami, nie w kategoriach, jak pisze Autorka, „miękkich kompetencji”, ale „twardych” zoperacjonalizowanych kompetencji, związanych z zarządzaniem wydarzeniami kulturalnymi jakimi są koncerty muzyki poważnej i nie tylko, czyli zastosowaniem narzędzi zarządzania procesami (*iGrafix Profesional For Six Sigma*), czy też projektami (*Prince 2*), w tym mobilnych narzędzi cyfrowych, jakimi są szeroko rozumiane narzędzia SMART (tu rozumiane jako: inteligentne, mądre, zwinne) i/lub rozumiane jako sposób formułowania celów, które będą trafne, mierzalne, adekwatne do sytuacji.

Problematyka badawcza Rozprawy mieści się w zagadnieniach związanych z zarządzaniem, ale między „sacrum” i „profanum”, i powinna w przyszłości odpowiedzieć sobie na pytanie: czy jeżeli badam sacrum w kontekście biznesowym, to czy jest to „ontologicznie uzasadnione”, czyli, że jednostką ontyczną organizacji, jaką jest filharmonia organizująca koncerty z obszaru kultury wysokiej (czyli, jak powiedziała Olga Tokarczuk o niektórych krytykach swojej ostatniej książki *„Empuzjon”*, że nie jest to książka dla „idiotów”, ale dla ludzi myślących) jest bytem, na który możemy oddziaływać i on oddziałuje na nas, czy też jest „profanum” i kadry kierowniczej nie interesują aspekty wartości wyższych, ale aspekty biznesowe?

Powyższe stwierdzenie jest krytyczne do tego, co Autorka chciała opisać, a mianowicie problemem badawczym Rozprawy jest „partycypacja interesariuszy jako sacrum, a zarządzanie nimi jako profanum”. Jednym słowem, czy możliwym jest włączenie jednego w drugie i znalezienie sposobu aby z tego połączenia wygenerowana została nowa wartość „wartość dodana”.

Wstępnie, autor recenzji szuka w Rozprawie próby odpowiedzi na tak postawione zagadnienie. Na ten moment recenzent nie odnajduje odpowiedzi, ponieważ Autorka rozprawy podeszła analitycznie, ale wydaje się, że jeżeli uda się w którymś momencie połączyć te dwa byty, wartości, to zarządzania partycypacją interesariuszy filharmonii, może stać się interesującym od strony naukowej obiektem, obszarem i polem badań dla nieprzeciętnych naukowców. Wskazuje się jednak, że z punktu widzenia formalnego Rozprawa powinna skoncentrować się wyłącznie na aspektach zarządzania.

Reasumując, czy problematyka badawcza i temat rozprawy są poprawnie sformułowane, należy postawić w Rozprawie Pani mgr Aidy Stępnik następujące pytania i zidentyfikować implícite i/lub explicitie odpowiedzi na nie.

1. Jaki jest взгляд badawczy?
2. Co jest obiektem badawczym?
3. Jaki jest obszar badań?
4. Jakie sformułowano pytania badawcze?
5. Jakie postawiono tezy?
6. Jaką metodologię badawczą przyjęto?
7. Jaką przyjęto perspektywę poznawczą oraz metodologiczną?

W tym kontekście punktami odniesienia dla uzyskania odpowiedzi na powyższe pytania, charakteryzujące poprawność sformułowania tematu i problemu badawczego, będą sformułowane przez Autorkę cele i hipotezy badawcze. Czyli, czy cel główny, jakim jest opracowanie modelu partycypacji interesariuszy w zarządzaniu filharmonią, w tym opracowanie typologii interesariuszy, ich charakterystyki w zależności od przyjętej typologii tych grup i obszarów ich działania oraz stopnia wykorzystania narzędzi cyfrowych w zarządzaniu partycypacją interesariuszy, zostały zrealizowane? Jeżeli tak, będzie można przyjąć, że tytuł pracy i przyjęta w Rozprawie problematyka może zostać oceniona pozytywnie (s. 5R, zdefiniowane cele, recenzent pozwolił sobie na ich agregację interpretacyjną).

Drugie zagadnienie, związane z odpowiedzią na pytanie, czy temat i problem badawczy zostały poprawnie zdefiniowane, odnoszą się do zdefiniowanych hipotez. Hipoteza główna brzmi opracowane modele partycypacji interesariuszy wspierają zarządzanie filharmonią a w szczególności: występują różnice w poziomie wpływu, oczekiwań i przewidywalności pomiędzy grupami interesariuszy; narzędzia cyfrowe pozwalają na gromadzenie danych i ich analizę w zakresie partycypacji interesariuszy w wydarzeniach oraz opracowane narzędzia wizualizacji charakterystyk poszczególnych grup interesariuszy pozwala na przełamywanie barier w zakresie współpracy z interesariuszami. Wydaje się, że ex ante, Doktorantka mogła zdefiniować pytania badawcze, przekształcając hipotezy w zdania pytające, co dałoby Jej większą swobodę w formułowaniu ostatecznych wniosków.

Podsumowanie tej części recenzji zostanie opisane w momencie zakończenia recenzji i stwierdzenia, czy i w jakim zakresie w Rozprawie Doktorskiej zostały udzielone implícite czy explicitie odpowiedzi na te pytania.

**Problematykę badawczą i temat Rozprawy należy zatem ostatecznie ocenić pozytywnie.** Wskazać jednak trzeba na konieczność odpowiedzi na pytania podczas obrony, które już wcześniej postawiono:

1. Jak zdefiniowano cele naukowe?
2. Dlaczego postawiono takie, a nie inne tezy i/lub hipotezy?
3. Co ewentualnie stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego?
4. Czy Doktorantka wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną z zakresu dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości?
5. Czy posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej?

Wstępnie na te pytania recenzent odpowie w treści opinii, wskazując na źródła zamieszczone w Rozprawie.

## **2. Ocena celów i hipotez pracy**

Celem głównym badań było (cytat): „(...) *Opracowanie modelu partycypacji interesariuszy w zarządzaniu filharmoniami*” (s. 5R).

*W ocenie recenzenta, cel główny nie jest zdefiniowany w sposób taki aby można było obiektywnie ocenić, czy został lub nie został zrealizowany, czy został tylko w części zrealizowany. Gdyby cel główny badań brzmiał: zaprojektowanie, opis i wyjaśnienie modelu zarządzania procesami partycypacji interesariuszy instytucji kultury na przykładzie filharmonii, to można byłoby szukać tegoż*

projektu, jego opisu i wyjaśnienia. A tak pojęcie „opracowanie” jest zbyt ogólne, aby można było jednoznacznie odpowiedzieć, jak i czy w ogóle, cel został osiągnięty.

Autorka rozprawy wskazuje, w bardzo ciekawym zwizualizowaniu zadań badawczych na rys. nr 2 (s. 7R), gdzie jest opis tego „opracowania”, w którym rozdziale ten cel jest „Opracowany...”? . Rozdział 6 to wnioski i rekomendacje, wnioski ze studiów przypadków, ocena i weryfikacja wyników badań oraz wnioski końcowe ( ss. 199, 204, 209 R). Autorka raczej pisze o problemach z pozyskaniem danych do badań niż o „opracowaniu modelu...”(s. 199R). Dopiero od strony 201R zaczyna się coś, co można nazwać opisem opracowanego modelu. Jest to opis *implicite*, trzeba się domyślać. Nic nie jest napisane wprost. Po pierwsze stwierdza się, że menedżerom nie są potrzebne ogólne modele zarządzania, biznesu, ale „ó--^interaktywne narzędzia (...) - które monitorują -(...) zmiany w charakterystyce interesariuszy(.J"ifs- 201R). Model ten opisuje , że filharmonia nie jest w stanie samodzielnie sfinansować swojej działalności, stąd niezbędna jest ścisła współpraca z interesariuszami, szczególnie tymi, którzy pełnią funkcję sponsorów. Szczególnym rodzajem interesariuszy są interesariusze w obszarze zależności własnościowych. Tylko oni decydują o sposobach funkcjonowania filharmonii.

W miarę pozytywnym wyjściem z tego problemu jest zdefiniowanie pięciu celów pośrednich Rozprawy (tak bym je określił, jako tych, z pomocą których cel główny zostanie osiągnięty).

Cel 1 Rozprawy brzmi: „Ustalenie typologii interesariuszy filharmonii i ich charakterystyka” (op. cit.) Wstępnie należy sobie zadać pytanie, czy opracowanie typologii interesariuszy współprzyczynia się do opracowania (...)modelu partycypacyjnego(...)?

Również cel 2 „charakterystyka partycypacji (...)w zależności od grup interesariuszy” i cel 3 „(...) w zależności od obszaru działalności filharmonii(...)” wskazuje się, że interesariusze z obszaru zależności własnościowych i tzw. wewnętrzni, decydują o ostatecznym modelu biznesu partycypacji interesariuszy w zarządzaniu tymi procesami.

W takim razie, jaki model jest ostatecznie rekomendowany, jako ten z perspektywy racjonalności metodologicznej, czyli niech to będzie przynajmniej model teoretyczny, a nie ten, który można wdrożyć. Nie wskazano, nie opracowano modelu, nie opisano, czym on się powinien charakteryzować.

Cel 4:, ocena stopnia wykorzystania ICT w zarządzaniu procesami partycypacji interesariuszy filharmonii, wskazuje się tu (s. 201R), że dobrze byłoby wdrożyć interaktywne narzędzia, które monitorowałyby zachowania interesariuszy. Powtórzone na s. 210 i 21 IR twierdzenie, że ICT wraz z programami wizualizacji i operacyjnymi filharmonii, poprawią efektywność zarządzania procesami partycypacji interesariuszy w organizacji wydarzeń kulturalnych i koncertów przez filharmonie. Zbieranie danych, poprawa komunikowania się (s. 212R i dalej s. 214) to tradycyjne funkcje ICT. Jakie jeszcze funkcje pełni ICT w modelach biznesu opartych na partycypacji interesariuszy?

Jednym słowem, brak charakterystyki modelu biznesu realizowanego przez filharmonię z perspektywy narzędzi cyfrowych, czyli opracowania

charakterystyki digitalnego modelu biznesu zarządzania procesami partycypacji interesariuszy.

Cel 5 to: bariery partycypacji interesariuszy. Czy brak specjalistów, funduszy (s. 214R), niezrozumienie zasad funkcjonowania filharmonii, które generują konflikty, niedopasowanie sezonów (s.215R) charakteryzują opracowany model? W jakim kierunku, w jakim stopniu? Autor recenzji nie jest w stanie odpowiedzieć na to pytanie po przeanalizowaniu tekstu Rozprawy.

Postawione w Rozprawie hipotezy są zbyt mało rygorystyczne. Wpływ, oczekiwania interesariuszy i przewidywalność ich zachowania to podstawowe kategorie postawionych w Rozprawie hipotez. Autorka postawiła trzy hipotezy:

Hipoteza nr 1:

*„Występują różnice pomiędzy wpływem, oczekiwaniami i przewidywalnością zachowań wyodrębnionych grup interesariuszy w poszczególnych obszarach działalności filharmonii”.* Autorka, próbując zweryfikować tę hipotezę, wykorzystwała, jak sama pisze, teoretyczny model wizualizacji (s. 210R), gdzie opisuje się, że *„można wskazać, iż grupy interesariuszy działające wokół badanych instytucji są podobne. Różnić się mogą posiadany wpływem na poszczególne jednostki, oczekiwaniami i przewidywalnością zachowań”* (s. 210R). Czy te różnice zostały zdefiniowane explicite, czy tylko z wykorzystaniem narzędzia wizualizacji? Wydaje się oczywistym, że interesariusze posiadający znaczny wpływ jak władze samorządowe, organy nadzorcze oraz kierownictwo mają inne oczekiwania i są bardziej przewidywalne w tych oczekiwaniach niż interesariusze tzw. współpracujący czy konkurencja (s. 113R).

Powyższą hipotezę można zamienić na pytanie: jakie różnice występują pomiędzy wpływem, oczekiwaniami i przewidywalnością w poszczególnych grupach interesariuszy? Na czym polega proces partycypacji tych grup interesariuszy w funkcjonowaniu filharmonii? Wylistowanie odpowiedzi na tak postawione pytania poprawiłoby możliwość oceny, w jakim stopniu powyższa hipoteza została zweryfikowana lub sfalsyfikowana?

Hipoteza nr 2:

*„Zastosowanie technologii ICT umożliwi bieżące zbieranie danych i analizę partycypacji interesariuszy w zarządzaniu filharmonią”.*

Współczesne narzędzia cyfrowe, szeroko definiowane jako ICT umożliwiają wdrożenie mechanizmów organizacyjnych związanych ze streamingiem danych i grywalizacją. W konsekwencji mogą służyć do budowy platform mediowych, komunikacji mediowej, które umożliwiają wykorzystanie tego, co Autorka nazywa za cytowaną literaturą *„brand value management”* (s. 70R). Jednym słowem, zarządzanie wartością marki to między innymi zarządzanie procesami mediowymi, w tym zarządzanie wartością mediową, która dla interesariusza, jakim jest na przykład sponsor, jest najważniejsze. Jednym słowem należałoby hipotezę zamienić na pytanie, które może brzmieć następująco: czy i w jakim zakresie ICT przyczynia się do poprawy efektywności zarządzania partycypacją interesariuszy, poprzez monitorowanie na przykład stopnia ich zadowolenia z partycypacji w określonym wydarzeniu kulturalnym?

W poszukiwaniu danych dotyczących weryfikacji lub falsyfikacji

postawionej hipotezy, Autorka stwierdza: „{...}narzędzia ICT są niezbędne do funkcjonowania współczesnych filharmonii(...)”(s. 21 IR). Niestety jest to truizm. Zdaniem recenzenta, warto było zdiagnozować i wylistować funkcjonalności nowoczesnych narzędzi cyfrowych do zarządzania procesami partycypacji interesariuszy w zarządzaniu wydarzeniami organizowanymi przez instytucje kultury. Jednym słowem, brak takiego opisu skutkuje stwierdzeniem, że intencje były dobre, lecz spłaszczono problem i tezę do zweryfikowania. Przykładem wykorzystania mechanizmu streamingu są platformy streamingowe, umożliwiające odbiór widowiska, koncertu w czasie rzeczywistym, niezależnie od tego, gdzie ono jest organizowane. A aspekty wartości mediowej pojawiają się automatycznie.

Hipoteza nr 3:

„Wizualizacja pomoże w niwelowaniu barier(...)” w zarządzaniu procesami partycypacji interesariuszy filharmonii. Na pewno zidentyfikowano bariery do których należą: brak specjalistów w zakresie ICT, brak funduszy na rozwój ICT, brak zrozumienia zasad funkcjonowania filharmonii, niedopasowanie sezonu artystycznego do roku budżetowego organów założycielskich, konflikty między księgowymi a artystami (ss. 214 i 215R). Są to typowe problemy każdej organizacji, szczególnie takich jak instytucje kultury, w których sacrum i profanum przeplatają się. Czy wizualizacja tych barier może pomóc w ich niwelowaniu? Nie. Może przyczyniać się do identyfikacji, ale ich niwelowanie nie należy do narzędzia jakim jest „wizualizacja”.

**Pomimo wskazań krytycznych, cele i sformułowane hipotezy można uznać za zrealizowane. Budzą zastrzeżenia jedynie sposoby ich realizacji i brak jednoznaczności w ich zapisie. Jednym słowem są implícite opisane (zrealizowane) cele oraz zweryfikowane hipotezy. Sformułowane cele i hipotezy recenzent rekomenduje przyjąć jako poprawne,** ale podczas obrony Doktorantka powinna się wykazać umiejętnością zdefiniowania odpowiedzi na zadane przez recenzenta pytania w odniesieniu do przyjętych własnych założeń.

### **3. Ocena układu pracy**

Manuskrypt Rozprawy Doktorskiej składa się z 243 stron. Nie wchodząc w szczegóły, nie ma potrzeby, aby dowodzić swoich założeń aż na tyłu stronach. Przyjąć trzeba, że założenia, opis teoretyczny, wyniki badań, dyskusja i literatura nie powinny być bardziej objętościowe niż 150 stron. Dodatkowo wskazuje się, że struktura opracowania bardziej przypomina podręcznik niż Rozprawę. Dotyczy to w szczególności rozdziału drugiego, który składa się z podrozdziału opisującego klasyczne i nowoczesne aspekty zarządzania filharmoniami. Recenzent zastanawia się, czemu miały one służyć. Wykazaniem się przez Autorkę znajomością problematyki zarządzania, czy też, jak się wydaje, osadzenia działalności filharmonii w koncepcjach, o których pisze Autorka? Wydaje się, że to drugie. Ale jeżeli tak, to treści opisane w niniejszym rozdziale powinny zakończyć się opracowaniem założeń modelowych, które byłyby punktami

odniesienia do weryfikacji czy też falsyfikacji postawionych w Rozprawie hipotez. Czyli jednym słowem: czy tradycyjne funkcje zarządzania spełniają swoją rolę w zarządzaniu filharmonią (s. 28R)? Czy tradycyjne struktury organizacyjne dobrze opisują funkcjonowanie filharmonii (s. 34R)? Czy klasyczna analiza strategiczna jest przydatna dla opisu strategii filharmonii (s. 39R)? W tym punkcie należy się uznanie dla autorki za opis segmentu rynkowego strategii filharmonii, czyli opisanie macierzy BCG dla wydarzeń organizowanych przez filharmonię. To jest to czym każdy rozdział powinien się kończyć (s. 42R). To samo dotyczy nowoczesnych koncepcji zarządzania. Autorka rozpoczyna od zarządzania projektami. Oprócz opisu, czym jest to zarządzanie, Autorka nie przedstawia, jak to zarządzanie projektami można wykorzystać w zarządzaniu przedsięwzięciami i wydarzeniami kulturalnymi. Aż prosi się, aby opisać przykład zarządzania projektem wydarzenia kulturalnego. Zdaniem recenzenta, filharmonia w szczególności powinna być opisywana jako instytucja, która organizuje wydarzenia, czy zarządza projektami (s. 48R). To samo dotyczy zarządzana procesami (s. 57R), czy też ekonomii doświadczenia (s. 64R). Z kolei koncepcja *brand value management* (s. 70R), zdaniem recenzenta jest bardzo ciekawa, ale tak samo jak w poprzednich koncepcjach nie ma modelu wyjściowego, który wskazywałby na rozwiązanie na przykład problemy zwiększenia zainteresowania interesariuszy zewnętrznych, w tym sponsorów i widzów, danym obiektem i organizowanymi przez filharmonie wydarzeniami.

Dwa ostatnie podrozdziały: identyfikacja obszarów zarządzania filharmonią i determinanty efektywności zarządzania filharmonią, nie są wydzielone z wyżej opisanymi. Powinny być wpisane w kontekst całej rozprawy a nie jako podrozdziały (ss. 75 i 82R). Poniżej opisano kolejno układ pracy, listując treści znajdujące się w poszczególnych rozdziałach Rozprawy.

Ad rem.

Praca składa się z sześciu rozdziałów. (Uwaga formalna: w spisie treści brak wyróżnienia rozdziału 2 i 6, ss. 2 i 3R)

Pierwszy opisuje „*Zasady funkcjonowania polskich filharmonii*” Rozdział opisany jest na 16 stronach (ss. 11-27R), w trzech podrozdziałach. Do głównych punktów tego rozdziału należą następujące zagadnienia: historia filharmonii, organizacyjno-prawne aspekty, specyfika funkcjonowania filharmonii.

Drugi rozdział „*Realizacja funkcji zarządzania w filharmoniach*” opisuje zagadnienia dotyczące klasycznych i nowoczesnych koncepcji zarządzania, obszary zarządzania filharmonią oraz opis determinant efektywności zarządzania filharmonią. Liczy 61 stron (ss. 28-89R).

Trzeci rozdział „*Wybrane aspekty partycypacji i teorii interesariuszy*”. Rozdział ten opisany jest na 48 stronach (ss. 90-138R). Opisuje on w czterech podrozdziałach teorię i interesariuszy, procesy partycypacji interesariuszy oraz wykorzystanie ICT w komunikacji z interesariuszami.

Rozdział czwarty „Założenia metodologiczne i organizacja badań” składa się z trzech rozdziałów; opisanych na 19 stronach (ss. 138-157), składających się z: opisu założeń i celów badań, opisu próby badawczej, metodyki badań.

Rozdział piąty „Wizualizacja partycypacji interesariuszy w zarządzaniu filharmonią” składa się z dwóch rozdziałów: opisu metody wizualizacji oraz opisu studiów przypadków. Rozdział ten opisany jest na 18 stronach (SS.199-217R).

Rozprawa poprzedzona jest spisem treści, wstępem, a na zakończenie literaturą, spisem tabel, rysunków, załącznikami oraz streszczeniem w języku angielskim.

Struktura pracy jest indukcyjna, co oznacza, że wnioskowanie odbywało się na podstawie wyników badań własnych Autorki. Warto zauważyć znaczące różnice w wielkości poszczególnych rozdziałów. Najbardziej rozbudowanym, zdaniem autora recenzji, niepotrzebnie, jest rozdział drugi, który nota bene, jeżeli jest tak rozbudowany, to dla potrzeb badań powinien (jak każdy rozdział) kończyć się projekcją modelu na przykład zarządzania procesami w filharmonii, zarządzania projektami w filharmonii. Jednocześnie w rozdziale tym nie wiadomo dlaczego pojawiają się zagadnienia typu obszary zarządzania filharmonią czy też determinanty efektywności zarządzania, które zdaniem recenzenta powinny się znaleźć w założeniach do badań. Należy jednak wskazać, że semantycznie pasują do siebie, ale nie stanowią łącznika do zasadniczej części pracy, jakim jest rozdział piąty, czyli aspekty wizualizacji.

**Uwagi krytyczne nie stanowią o tym, że jest to niepoprawnie zrobione, ponieważ przyjęte przez Autorkę rozstrzygnięcia są akceptowalne, więc ogólna ocena struktury pracy jest krytyczna, ale pozytywna.**

#### **4. Ocena podejścia badawczego**

Podejście badawcze to przede wszystkim zastosowane procedury, sposoby wnioskowania oraz metody badawcze. Przyjąć należy, że Autorka jako procedurę swoich badań wygenerowała koncepcję wizualizacji procesów partycypacji interesariuszy w organizowanych przez filharmonię wydarzeniach (koncertach). Pierwszym etapem badań było opisanie obiektu badawczego, drugim etapem był opis koncepcji zarządzania filharmonią, trzecim opis i wyjaśnienie pojęć jakimi są interesariusze filharmonii oraz procesów ich partycypacji w organizacji wydarzeń kulturalnych. Trzy ostatnie etapy badań to; opis założeń metodologicznych, zwizualizowanie wyników badań własnych, jako oryginalnego, ciekawego narzędzia opisu i wyjaśniania procesów partycypacji interesariuszy w organizacji imprez kulturalnych. Badania kończą się wioskami i rekomendacjami, wynikającymi z przeprowadzonych badań. Za bardzo trafne należy uznać wykorzystanie studiów przypadków jako egzemplifikacji własnych badań.

Zdaniem recenzenta, procedura badawcza jest poprawna, ale ocena recenzenta, opisana w szczegółach recenzji w punkcie 3, a dotycząca rozdziału drugiego, nie została w sposób jednoznaczny domknięta, ponieważ jak już pisano, brakuje opracowania teoretycznych modeli odniesienia, które byłyby inspiracją dla wnioskowania i rekomendacji. Jednym słowem, rozdział drugi, jako jeden z etapów prowadzonych badań, powinien zakończyć się jednoznacznymi, może nawet nie do końca pewnymi modelami, ale byłoby to wartością dodaną w prowadzonym procesie badań własnych Autorki.

Najistotniejszym zatem opisem dla procedury badawczej powinien być rozdział 2, który powinien skończyć się opisem modeli teoretycznych. Przywołane modele powinny stanowić odniesienie do - po pierwsze - zdefiniowania założeń badawczych oraz po drugie, przyjęcia metod badawczych.

Drugi etap badań Autorka określiła jako „własne”, w tym analiza dokumentacji badanych instytucji, opracowanie modelu typologii interesariuszy, przeprowadzenie badań pilotażowych, głównych i kodowanie pozyskanych danych.

Ostatnim etapem badań jest proces interpretacji wyników badań i próba sformułowania wniosków końcowych i rekomendacji (s. 142R). Pokazany na rys. nr 4.1 schemat, niestety jest liniowy, a przedmiot badań to nie firma produkcyjna czy handlowa, ale instytucja kultury. W procesie badawczym brakuje „przeskoku intelektualnego”, jakichś elementów heurystycznych algorytmów, które uchwyciłyby specyfikę instytucji, jakimi są filharmonie. Działają one, jak już napisano, wcześniej w przestrzeni sacrum (wydarzenie kulturalne), ale i w przestrzeni profanum i dlatego brakuje tu jakiegoś innego podejścia niż klasycznego do procedury badawczej.

**Podsumowując, procedurę badawczą i przyjęte w niej metody badawcze uznać należy za akceptowalne. Jednak, jak napisano powyżej, szkoda, że oprócz narzędzia wizualizacji nie opisano problemu zarządzania procesami partycypacji interesariuszy w organizacji wydarzeń kulturalnych z trochę inną niż tradycyjna metodologia badawcza.**

## **5. Ocena formalna pracy**

Niestety w Rozprawie jest wiele błędów formalnych. Najistotniejsze z nich zostały już wskazane, między innymi w spisie treści nie ma rozdziałów 2 i 6 (w treści się pojawiają: s. 28 i 199R).

Praca jest formalnie poprawnie przygotowana pod względem edytorskim. Niestety występują błędy stylistyczne i literówki, o których recenzent pisał w części merytorycznej swojej opinii. Generalnie, Rozprawę od strony formalnej należy uznać za poprawnie napisaną.

Na opis źródeł bibliograficznych składa się 228 pozycji literaturowych, 30 źródeł elektronicznych, 1 akt prawny. Autorka rozdziela źródła danych również na „dokumenty organizacyjne” i „normy zarządzania jakością” (ss. 234-236R). Jest tych dokumentów 43. Jako dane źródłowe Autorka podaje również dane zebrane na podstawie przeprowadzonych wywiadów. Jest tych pozycji 3. Powinny one być opisane w części metodologicznej a nie w pozycji danych źródłowych. Źródła literaturowe powinny być podzielone na część bibliograficzną, czyli co piszą autorzy o przedmiocie badań, na które nie trzeba się powoływać, oraz tą część, na którą się Autorka powołuje bezpośrednio w rozprawie.

**Całościowa ocena formalna pracy jest pozytywna, potwierdzająca posiadane umiejętności Doktorantki.**

## **6. Konkluzja**

Główny problem Autorki Rozprawy, zdaniem recenzenta był w postawieniu linii demarkacyjnej. Jak rozdzielić to, co jest istotą wydarzenia kulturalnego, jakim jest organizacja koncertu i jego walory artystyczne (sacrum), a tym co podlega zarządzaniu i poprawie jego efektywności (profanum). Po drugie, brak opracowania modeli teoretycznych wynikających z analizy tradycyjnych i nowoczesnych koncepcji zarządzania, uwzględniających specyfikę funkcjonowania organizacji przygotowującej wydarzenie kulturalne. Przygotowane modele mogły służyć osadzeniu wyników badań własnych Autorki Rozprawy w tych modelach i jednoznaczemu wskazaniu na kierunek działań poprawiających procesy partycypacji interesariuszy w organizacji koncertów. Autor recenzji ma wiele pytań i wątpliwości. Pomimo tego, uwzględniając powyższe cząstkowe oceny, stwierdza, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Aidy Stępniaik Patrycji pt.: „*Partycypacja interesariuszy w zarządzaniu filharmoniami*” napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Doroty Jelonek i Promotorki Pomocniczej dr Pauliny Bajdor **spełnia wymagania ustawowe. A zatem przedłożona do recenzji Rozprawa Doktorska przedstawia próbę oryginalnego rozwiązania problemu naukowego i daje podstawy do jej dopuszczenia do obrony. Spełnia wymogi określone w Ustawie o stopniach i tytule naukowym, pomimo sformułowanych krytycznych uwag, i upoważnia recenzenta do wystąpienia z wnioskiem do Wysockiej Rady Dyscypliny Naukowej Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w Częstochowie dopuszczenie do publicznej obrony.**

*Wrocław, 14 października 2022 r.*