

Dr hab. Grzegorz Baran
Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

RECENZJA

pracy doktorskiej p. mgr Anny Pawłowskiej
pt. „Wartości we współzarządzaniu terytorium
(na przykładzie Regionu górnej Warty”

napisanej pod kierunkiem

Prof. dr hab. Grażyny Prawelskiej-Skrzypek,

a przedkładanej Radzie Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Uniwersytetu Jagiellońskiego

1. Uzasadnienie istotności podjętego problemu badawczego

Problematyka zarządzania publicznego zogniskowana na problemach współzarządzania terytorium oraz gospodarowania i sposobów zorganizowania dostępu do jego wspólnych zasobów stanowi bardzo istotny przedmiot zainteresowania współczesnych nauk o zarządzaniu. Perspektywa współzarządzania z troską o dobro wspólne w sposób naturalny musi włączyć wymiar wartości zarówno do praktyki zarządzania, jak i jako przedmiot zainteresowania nauk o zarządzaniu, szczególnie ich humanistycznego nurtu.

O humanistycznym kącie spojrzenia na badaną rzeczywistość świadczy nie tylko uczynienie z wartości głównego obiektu poszukiwań (choć już samo to, stanowiłoby wystarczający argument), ale także sposób widzenia problematyki, szczególnie, gdy

Autorka pisze: „*Moje zainteresowania badawcze wynikają z potrzeby poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jak w złożonym systemie rządzenia i zarządzania publicznego definiuje się dobro publiczne i jakie działania sprzyjają jego osiągnięciu. Służebna rola administracji publicznej wobec człowieka, społeczeństwa oraz środowiska - często niestety - znika z pola widzenia w gąszczu uwarunkowań politycznych i prawnych oraz rutynowych działań wynikających z ukształtowanej kultury organizacyjnej. Praktyka zarządzania w organizacjach publicznych koncentruje się na aspektach prawnych i ekonomicznych. Niematerialne cele i wartości, właściwe danej służbie publicznej, którym - w założeniu - te organizacje mają służyć, spychane są na dalszy plan. Tymczasem to one nadają sens funkcjonowaniu organizacji publicznych*” (s. 8).

Pozwoliłem sobie przywołać dłuższy fragment wypowiedzi Autorki, gdyż obrazuje on w mojej ocenie wysoką świadomość (1) złożoności badanej problematyki - i to często złożoności nieredukowalnej; (2) tego, że we wszelkich praktykach zarządzania to człowiek powinien być najwyższą wartością, a nauki o zarządzaniu powinny - jak słusznie zauważają J. Kociatkiewicz i M. Kostera - „wspierać zwykłego człowieka, mając na uwadze jego dobrostan i możliwości radzenia sobie z codziennymi problemami, jaki spotkać może na poziomie *mezo*”¹.

Jeżeli cokolwiek, to obydwa wskazane punkty stanowią jedno z najważniejszych argumentów za poszukiwaniem linii demarkacyjnej pomiędzy zarządzaniem *humanistycznym* a totalną wizją zarządzania (*ekonomicznego*). Ujęcie kursywą obu typów zarządzania jest zabiegiem celowym i ma wskazywać moją wątpliwość co do tego podziału, której w tym momencie nie potrafię rozstrzygnąć. Przedłożona do oceny praca stanowi natomiast dla mnie poważny argument za tym, aby łatwo nie odrzucać możliwości wydzielania zarządzania humanistycznego. Są bowiem problemy i rozwiązania, które nie mieszczą się w totalnej - jak to ująłem wyżej - wizji zarządzania, dążącego do redukcji złożoności za wszelką cenę, także za cenę człowieka i jego kulturowego, w tym aksjologicznego zakorzenienia. Zarządzania, które nie dopuszcza, że *rozwiązaniem* problemu może być brak możliwości rozwiązania, gdyż jak twierdził Lech Witkowski:

„Zarówno w koncepcjach teoretycznych, projektach jak i badaniach nad wybranymi aspektami działania profesjonalnego, wymagającego swoistego zarządzania

¹ J. Kociatkiewicz, M. Kostera, Zaangażowane badania jakościowe, „Problemy Zarządzania”, 12/1(45), 2014, s. 13.

humanistycznego (...), jak też w praktycznym tego działania podejmowaniu (wdrażaniu), a tym bardziej już na etapie kształcenia kompetentnych kadr dla niego, niezbędne wydaje się uwzględnienie możliwie wszystkich wymiarów złożoności strukturalnej, wpisanej w sytuacje społeczne charakterystyczne dla interakcji z nim związanych. Obejmują one zarówno zdolność rozpatrywania kondycji podmiotów, na które to działanie jest nakierowane, jak i rozumienie stopnia złożoności sytuacji i warunków tego działania, jak też wymaga to założenia jakiejś wizji możliwych tu deficytów kompetencyjnych i egzystencjalnych, z jednej strony, a potencjalnych napięć i konfliktów między definiowanymi i realizowanymi celami i ich uwarunkowaniami, z drugiej. Osobny pakiet pytań niesie próba odniesienia idei zarządzania humanistycznego do jakości funkcjonowania instytucji społecznych, czy dynamiki procesów i kierunków strategii instytucjonalizacji całych sfer działania (...), w powiązaniu z postulowanymi wzorcami wypełniania ról społecznych².

I drugi nie mniej ważny fragment:

„Myślę, że nie jest przesadą ani pustą figurą retoryczną mówienie o działaniu profesjonalnym, jak zresztą o powinnościach aksjologicznych, dających o sobie znać szerzej w typowych rolach społecznych i na obszarach działania o szczególnej odpowiedzialności humanistycznej - w sensie kulturowym, a nie tylko humanitarnym czy akademickim - (...) w paradoksalnych kategoriach *zawodu niemożliwego*, tj takiego, gdzie obowiązki wobec wartości, a zatem powinności normatywne mają taki charakter i wzajemne odniesienie do siebie, że wymagają uznania ich jednocześnie za konieczne do realizowania i niemożliwe do ostatecznego spełnienia. Mówiąc inaczej, zawód niemożliwy stoi w obliczu zadania uwzględniania celów niezniszczalnych (nie do zrealizowania w pełni) a zarazem nieziszczalnych (nie do wyeliminowania jako istotnej składowej szerszego wyzwania) i to właśnie dochowanie wierności tej niemożliwości staje się sednem posłania etycznego w taki zawód wpisane. O wartości działania nie decyduje szansa jego powodzenia, ale ranga sprawy, o którą toczy się walka³.

W związku z powyższym - i wobec wysokiej wartości przedłożonej do recenzji pracy w podniesionym przez L. Witkowskiego wymiarze (a także wobec braku powszechnego i jednoznacznego przekonania co do tego, czym zarządzanie humanistyczne miałoby być), szczególnie wysoko oceniam tę świadomość Autorki z jednej strony tego, że o

² L. Witkowski, Wystąpienie na zebraniu naukowych Instytutu Spraw Publicznych UJ pt. „Dynamiczne, antropologiczne i strukturalne ujęcie wartości w działaniu profesjonalnym (zarys problemu zarządzania humanistycznego), Instytut Spraw Publicznych, Kraków 2003.

³ Tamże.

sensie organizacji publicznych decydują jej niematerialne cele i wartości, lecz z drugiej strony świadomość niemożności oderwania ich od materialnej warstwy codziennych praktyk. W ten sposób zarysowana, nieredukowalna złożoność badanej problematyki, czyni ją właśnie tak ważną i interesującą zarazem. Wszystko to potwierdza w sposób jednoznaczny trafność, istotność oraz znaczenie podjętego w recenzowanej rozprawie problemu badawczego dla nauk o zarządzaniu ulokowanych w dziedzinie nauk humanistycznych.

2. Cel pracy i problematyka badawcza

Przywołane w poprzednim punkcie zagadnienia wyznaczyły granice przedmiotu badań oraz posłużyły do określenia celu naukowych poszukiwań Autorki. Podstawowe zamierzenie badawcze Autorka rozprawy sformułowała we wstępie (s. 10 i nast.) w postaci celu określonego jako: zidentyfikowanie wartości związanych z funkcjonowaniem administracji publicznej. Ten dość ogólny cel został uszczegółowiony poprzez główny problem badawczy oraz pięć szczegółowych pytań badawczych. Główny problem badawczy został wyrażony w postaci pytania: w jaki sposób zarządzanie publicznej wzmacnia (lub degeneruje) tworzenie i zakorzenianie się tych wartości?

Wśród szczegółowych problemów badawczych wyróżniono następujące pytania:

- Jakie wartości, dotyczące zarządzania publicznego, są zadekretowane w ustrojowych dokumentach prawnych i w oparciu o jakie zasady ustrojowe zakłada się ich urzeczywistnianie?
- Jakie wartości są promowane w teoretycznej koncepcji dobrego rządzenia?
- Jakie wartości związane z zarządzaniem zasobami terytorium, ukazywane są w literaturze naukowej oraz w politycznych dokumentach prawnych i programowych?
- Jakie wartości są rzeczywiście istotne dla osób uczestniczących w zarządzaniu terytorium i dla obywateli?
- Co sprzyja, a co przeszkadza przyswojeniu wartości, wynikających z ustrojowych dokumentów prawnych i związanych z zasobami terytorium, w praktyce zarządzania?

Przyjętą w pracy, a przedstawioną powyżej problematykę badawczą uznaję za istotną dla humanistycznego nurtu nauk o zarządzaniu. Cel badawczy został wprawdzie wyrażony bardzo ogólnie, ale jego zakres został ograniczony przez jasno i precyzyjnie sformułowane pytania szczegółowe, które wyraźnie określają zamiar badawczy Autorki.

Wszystkie powyższe elementy określają łącznie teoretyczno-empiryczną podstawę do rozwiązania przyjętego problemu badawczego. W konsekwencji, praca została sprowadzona do dwóch zasadniczych nurtów. Na pierwszy składa się studium teoretyczne, a drugi ma charakter badań empirycznych, ukierunkowanych na zrealizowanie celu badawczego oraz próbę odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

3. Konstrukcja pracy

Przedstawiona do recenzji rozprawa składa się ze wstępu, siedmiu rozdziałów, zakończenia, spisu literatury, spisów tabel i rysunków oraz trzech załączników. Rozprawa, bez uwzględnienia załączników, liczy 230 stron. W pracy wykorzystano 325 pozycji bibliograficznych, z czego 195 to opracowania teoretyczne, uzupełnione przez akty prawne oraz wykorzystywane w pracy materiały i źródła.

Podstawowa część pracy, ujęta w rozdziałach 1 do 7 podporządkowana została realizacji przyjętego celu i odpowiedzi na postawione pytania badawcze, a jej układ wyraźnie wynika z chęci możliwie szerokiego naświetlenia podjętej problematyki. Układ poszczególnych rozdziałów jest logiczny i spójny.

Rozdział I został poświęcony roli wartości w sprawowaniu władzy publicznej. Rozważania te Autorka prowadzi w kontekście refleksji nad treścią głównych zasad ustrojowych konstytuujących funkcjonowanie administracji publicznej w Polsce, tj. pomocniczości, poszanowania wspólnoty jako pewnego porządku wartości, dialogu oraz zrównoważonego rozwoju. Zasady te i stojące za nimi wartości Autorka przedstawia jako wyzwanie dla zarządzania publicznego. Przytaczając i odczytując różne poglądy na te wartości, Autorka poszukuje ich głębszego zrozumienia ze świadomością istotności podjętego wysiłku dla późniejszej interpretacji rezultatów badań empirycznych.

W rozdziale II przedstawiono wyniki analizy różnych podejść do zarządzania organizacjami publicznymi. Rozdział rozpoczyna wnikliwa analiza wybranych koncepcji i modeli zarządzania w sektorze publicznym na tle ewolucji myślenia o tymże zarządzaniu. Ewolucji przebiegającej od podejścia biurokratycznego do refleksyjnego, opartego na sieciach, równości i porozumieniu społecznym współzarządzania. Dalej Autorka analizuje związek wartości i postaw z ewolucją zarządzania publicznego. W osobnym, zamykającym ten rozdział podrozdziale wyodrębnione zostało terytorium jako specyficzny przedmiot zainteresowania omawianego wcześniej zarządzania publicznego.

Rozdział III dotyczy problemu dysfunkcji zarządzania publicznego, które stanowią istotne ograniczenie dla urzeczywistniania wartości. Autorka wskazuje w tym rozdziale m.in. na: dysfunkcje samorządności terytorialnej, problemy z integralnością systemu prawa, obciążenia przez kontekst historyczny, *sztuczność* używanego języka, który utrudnia nastawioną na zrozumienie komunikację, a także problemy niedostatku etyki, poczucia godności pracowników, czy zbyt silne wpływy polityczne na sferę praktyki społecznej.

W rozdziale IV - stanowiącym swego rodzaju pomost pomiędzy częścią teoretyczną i empiryczną pracy - przedstawiono wybrane charakterystyki Regionu górnej Warty jako obszaru prowadzenia badań. Autorka zwróciła uwagę zarówno na specyfikę terytorialną Regionu górnej Warty, jak i zasoby tego terytorium widziane z perspektywy zasobów wspólnych jako przedmiotu zarządzania publicznego, co jest niezwykle ważne dla pełnego zrozumienia przyjętej optyki badawczej. Na docenienie zasługuje również przejawiająca się także i w tym rozdziale wysoka świadomość zakorzenienia problematyki badawczej w uwarunkowaniach społecznych i prawnych. Wskazano m.in. na uwarunkowania prawne zarządzania zasobami Regionu górnej Warty z uwzględnieniem zasobów wodnych i przestrzennych, zidentyfikowano zakres obowiązków i uprawnień podmiotów uczestniczących we współzarządzaniu terytorium, aby przenieść w końcu te rozważania w kontekst zarządzania w ramach samorządu terytorialnego.

Rozdziały V, VI i VII składają się na zasadniczą składową części empirycznej rozprawy, w której Autorka zaprezentowała najważniejsze wyniki badań empirycznych. Są swego rodzaju próbą (zresztą bardzo udaną) sprowadzenia badanej problematyki na poziom praxis, a więc w tym przypadku stanowią prezentację wyników badań różnych praktyk zarządczych z różnych obszarów i poziomów zarządzania w zwrotnej relacji do uobecnianych w nich wartości. Rozdział V dotyczy przy tym poziomu metazarządzania, a szczególnie oddziaływania na procesy współzarządzania w badanym obszarze (Regionie górnej Warty) poprzez regulacje prawne i inne instrumenty z poziomu administracji rządowej. Z kolei w rozdziale VI Autorka przedstawia wyniki badań dotyczących praktyk zarządczych podejmowanych przez jednostki organizacyjne w samym obszarze Regionu górnej Warty. I jak pisze, *„obserwowane one są w perspektywie rzeczywistej absorpcji wartości ustrojowych (...), umiejętności współzarządzania (...) oraz bazowania na zasobach terytorium”* (s. 109).

Pracę zamyka rozdział VII, prezentujący wyniki studium przypadku współzarządzania zasobami wodnymi w aglomeracji częstochowskiej. Na tle próby dogłębnego zrozumienia wartości związanych z posiadaniem zasobów wspólnych, w tym konkretnym przypadku wspólnych wód gruntowych, Autorka bada działania podejmowane przez różnych uczestników zaangażowanych w procesy współzarządzania tymi zasobami. Sprowadzając ostrze analizy często na poziom *manutiae* (najdrobniejszych szczegółów), pokazuje wewnętrzne życie tych procesów i uobecnia w nich wartości.

Zwierzchniem przedstawionych treści i rozważań jest zakończenie, będące nie tylko podsumowaniem pracy, ale wnikliwą prezentacją wniosków z przeprowadzonych badań które zostały ustrukturyzowane w postaci syntetycznych odpowiedzi na postawione we wstępie pytania badawcze.

4. Uwagi merytoryczne i formalne

W konsekwencji podjętej problematyki badawczej oraz przyjętej struktury pracy, rozważania w recenzowanej rozprawie mają w pierwszej części charakter teoretyczny, a w drugiej empiryczny, poprzedzony wstępem, w którym Autorka przedstawia i uzasadnia wybór problemu badawczego, a także omawia podstawowe założenia metodologiczne i w końcu w zarysie przedstawia metodykę badań empirycznych.

Część teoretyczna jest oparta na bogatej literaturze przedmiotu, której analiza potwierdza dobrą orientację Autorki w problematyce zarządzania publicznego, w tym jego aspektach społecznych, aksjologicznych i prawnych. Godną odnotowania cechą Autorki, zidentyfikowaną w toku prowadzenia studiów literatury, jest zdolność analizy i syntezy złożonej i wieloaspektowej problematyki, będącej przedmiotem jej teoretycznych dociekań. Z dużą konsekwencją i poprawnością metodyczną omawia kolejne wątki, które łącznie złożyły się na podstawę teoretyczną przeprowadzonych badań. Wszystko to uprawnia mnie to sformułowania wniosku, że jest to silna strona rozprawy.

Wśród słabszych stron w tej części pracy zwróciłem uwagę na fragmenty, w których proporcje pomiędzy wnioskowaniem i refleksją Autorki, a przywoływaniem cudzych myśli są wyraźnie zachwiane na niekorzyść tych pierwszych. Mam na myśli szczególnie rozdział III, w którym z jednej strony Autorka bardzo sprawnie konstruuje narrację przywołując liczne poglądy innych autorów na dysfunkcje zarządzania publicznego, lecz z drugiej strony zabrakło wskazania *explicite* na wpływ tychże dysfunkcji na zawarte w tytule urzeczywistnianie się wartości. Jednocześnie obecność tego rozdziału uznaję za

w pełni uzasadnioną. Dowodzi on świadomości Autorki, jak ważne jest głębsze zakorzenienie zarządzania rozumianego jako praktyki w relacjach społecznych (rozciągających się i w czasie, i w przestrzeni) oraz aksjologicznej warstwie rzeczywistości społecznej.

Część empiryczna stanowi swego rodzaju próbę (zresztą bardzo udaną) sprowadzenia badanej problematyki na poziom *praxis* zarządzania. W zarządzaniu (także tym rozumianym jako nauka) czas zerwać z różnymi dualizmami, jak: mikro-makro, czy nauka-praktyka na rzecz zrozumienia, że indywidualni i zbiorowi aktorzy żyją i działają w realnym (nie abstrakcyjnym) świecie i wszelkie abstrakcje są tylko o tyle wartościowe, o ile są zdolne do wyjaśniania tego, co w tym świecie *praxis* się dzieje. Przy zachowaniu świadomości, że te abstrakcje, powstające jako wytwory intersubiektywne, następnie zwrotnie oddziałują na decyzje i działania podejmowane przez aktorów społecznych w ich codziennych praktykach, stając się powszechnymi praktykami (*common practice*).

Godną odnotowania cechą warsztatu Autorki w odniesieniu do tej części pracy, której dowiodła w sposobie prezentowania wyników badań empirycznych jest *abdukcyjna* relacja z teorią. Mam konkretnie na myśli to, że wyniki badań empirycznych - prowadzonych przy wykorzystaniu wielu różnych jakościowych narzędzi zbierania danych (m.in. obserwacja uczestnicząca, wywiady pogłębione, analiza dokumentów) - były nieustannie konfrontowane z ustaleniami teoretycznymi, co wyraźnie dostarczało Autorce coraz to nowego spojrzenia na gromadzone fakty. A więc wniosków, których nie udałooby się prawdopodobnie sformułować bez tak solidnego *oczytania* w literaturze przedmiotu. Jak pisze bowiem B. Czarniawska, naturalnym odruchem badacza powinno być sprawdzenie, czy ktoś inny nie szukał już odpowiedzi na to lub podobne pytanie badawcze, i jakie ewentualnie rezultaty osiągnął⁴. Jednocześnie kolejne gromadzone fakty, dawały Autorce impuls do dalszych poszukiwań teoretycznych tak, aby nieustannie rozbudowywać podstawę do jeszcze bardziej wnikliwego wnioskowania. W tym wymiarze oceniana praca doskonale zilustrowała niepotrzebny, a wręcz szkodliwy dualizm: teoria-praktyka, które tu *abdukcyjnie* zespoliły się w jedną rzeczywistość.

W wyniku powyżej zarysowanego podejścia, choć w konsekwencji przyjętej struktury, w recenzowanej rozprawie można spróbować wyróżnić część teoretyczną (rozdziały I-III) i część empiryczną (rozdziały IV-VII), prezentowane ustalenia, będące podstawą do

⁴ B. Czarniawska, *Social science research: from field to desk*, Sage, London 2014, s. 11.

odpowiedzi na postawione pytania badawcze tak naprawdę zespoliły się w jedną, wysoce spójną całość.

Warto także docenić obecne w pracy, a wspomniane już w części, której omawiałem jej strukturę, zejście z analizą na poziom często drobnych szczegółów (*minutiae*), jak na s. 181-182, gdy Autorka przywołuje relację jednego z pracowników przedsiębiorstwa wodociągowego: „(...) Dzień był wyjątkowo szary i ponury, ale do tego już o tej porze roku przywykliśmy. Praca w firmie przebiegała spokojnie, zgodnie z zaplanowanym rozkładem dnia, woda bezproblemowo dostarczana była do ... a ścieki odprowadzane w sposób ciągły. Około godziny 13 świat zawirowało. Z dużą siłą zaczął wiać wiatr, nastąpił nagły spadek temperatury i zima zaatakowała marznącym śniegiem. Trudno słowami opisać co się działo, ale każdy z nas na pewno ten dzień w pamięci zachował. Skutkami tej nawałnicy były pozrywane linie energetyczne i poważne zakłócenia w dostawie energii elektrycznej do większości obiektów wodociągowych i kanalizacyjnych. Na ekranach monitorów, gdzie w sposób ciągły odbywa się nadzór nad prawidłowością pracy obiektów, czerwonych plam sygnalizujących stany awaryjne wciąż przybywało. (...)”.

To przywołanie ma zilustrować poziom szczegółowości analizy, który oceniam jednoznacznie pozytywnie z punktu widzenia przyjętej w pracy problematyki i podejścia metodologicznego. Ten poziom analizy pozwala zrozumieć zarówno to, co dzieje się z ludźmi w realizowanych procesach, jakie jest ich nastawienie do tego, co robią, jakie reprezentują wartości i w jaki sposób je realizują, jak i to, na ile to jest powszechną praktyką poprzez zakorzenienie tych działań w szerszych relacjach i porządku organizacyjnym, społecznym. Dlatego zabrakło mi tu wyrażnie tego, co T. R. Schatzki, K. K. Cetina i E. Savigny⁵ nazywają *Practice Theory* lub *Practice Approach* (jako synteza ważnych teoretycznie w naukach społecznych poglądów tak znamienitych autorów, jak Bourdieu, Foucault, Giddens, Latour, Lynch, Lyotard, Pickering, Sztopmka, Wittgenstein). W takim podejściu i sama organizacja, i jej strategia są w ciągłym procesie stawania się dzięki obdarzonym podmiotowością i refleksyjnością ludziom, którzy pomimo strukturalnego i instytucjonalnego uwikłania, zawsze są zdolni do działania inaczej; do zmiany nie tylko swojego losu, ale kształtu życia zorganizowanego, a więc sieci działań, która na nich zwrotnie oddziałuje. Przykładając to do problematyki

⁵T. R. Schatzki, K. K. Cetina, E. Savigny (red.), *The practice turn in contemporary theory*, Routledge 2005.

ocenianej pracy, to ludzie poprzez uobecniające się w ich działaniach wartości, które dla nich są ważne, nadają kształt współzarządzaniu, w tym systemowi wartości, który to współzarządzanie konstytuuje.

Choć Autorka nie wykorzystuje wprost *Practice Theory*, intuicyjnie dość wyraźnie wpisuje się w ten sposób widzenia i badania rzeczywistości. Dało to bardzo interesujące i ważne rezultaty w odniesieniu do badanej problematyki. Np. w rozdziale V, gdzie Autorka opisuje - jak sama twierdzi - wybrane problemy związane z wartościami we współzarządzaniu z perspektywy metazarządzania, wyraźnie widoczne jest zrozumienie badanej problematyki z jednej strony na poziomie mikro, ale z pełną świadomością, że ten poziom analizy jest zdeterminowany przez poziom makro wprost nierozzerwalnie związany codziennymi praktykami zarządzania w badanym Regionie górnej Warty (m.in. uwarunkowania prawne, relacje społeczne, itd.).

Za słabszą stronę pracy uznaję sposób przedstawienia metodyki badań empirycznych. Po dogłębnym przedstawieniu założeń paradygmatycznych, co wskazuje na wysoką świadomość poznawczą Autorki, dość pobieżnie i wycinkowo przedstawiła ona metodykę badań empirycznych, szczególnie ich organizację i sposób realizacji. Autorka nadmienia, że prowadziła obserwację uczestniczącą, lecz szczegółowa informacja na jej temat sprowadza się do określenia: „*20 lat doświadczenia w zarządzaniu na różnych poziomach administracji publicznej, uczestnictwo w gremiach opiniujących projekty licznych przepisów prawnych*” (s. 13). Nie kwestionując wykorzystania tego źródła danych, odczuwalny jest wyraźny niedosyt w zakresie konkretnych informacji dotyczących choćby tego, o jakich jednostkach i poziomach administracji publicznej i jakich gremiach mowa; jaka była rola Autorki; jakie dane - wykorzystane później w toku analizy - w ten sposób zebrała. Dalej, Autorka deklaruje, że przeprowadziła niestrukturyzowane wywiady pogłębione z osobami znanymi z zaangażowania w realizację działań związanych z zarządzaniem terytorium, bez wskazania czasu i miejsca przeprowadzenia tych wywiadów; osób, z którym zostały te wywiady przeprowadzone, a nawet ich ilości; a także danych, które w ten sposób zostały zebrane. Autorka nie wskazuje końca ani kryteriów doboru źródeł (obserwowanych obiektów/fenomenów, respondentów w przypadku wywiadów do obserwacji, ani kryteriów analizy czy oceny zebranego materiału empirycznego. Te same uwagi znajdują uzasadnienie także w przypadku analizy treści dokumentów oraz drugiej fazy wywiadów i obserwacji, o których Autorka pisze: „*Przeprowadzałam kolejne wywiady*

indywidualne oraz dokonywałam obserwacji w trakcie badań terenowych. Istotne było obserwowanie wybranych fenomenów w dłuższym przedziale czasu. Prawie trzyletni okres obserwacji sprzyjał możliwości porównania intencji podejmowanych działań z ich społecznymi rezultatami” (s. 13-14).

Niezależnie od podniesionych wyżej uwag, konstrukcja całej pracy jest logiczna i wyczerpuje większość podstawowych zagadnień teoretycznych określonych w podjętym problemie badawczym. Zwraca tutaj uwagę poprawnie dokonany wybór problemów cząstkowych oraz konsekwencja w dążeniu do ich rozwiązania. Autorka sprawnie posługuje się przy tym stosowanymi metodami badawczymi. Mimo odczuwalnego niedosytu w zakresie wyczerpującego opisu metodyki badań empirycznych, przeprowadziła w sposób poprawny metodologicznie niezwykle obszerne badania empiryczne i zgromadziła wartościowe wyniki, a przedstawione wnioski zostały rzetelnie udokumentowane.

5. Ocena pracy

Przedstawiona do oceny rozprawa doktorska p. mgr Anny Pawłowskiej pt. „Wartości we współzarządzaniu terytorium (na przykładzie Regionu górnej Warty)” spełnia w mojej ocenie wymagania określone w „Ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki”.

Założony cel badawczy został w wystarczającym stopniu zrealizowany, a zebrane dane i sformułowane na ich podstawie wnioski pozwoliły wyczerpująco odpowiedzieć na postawione pytania badawcze.

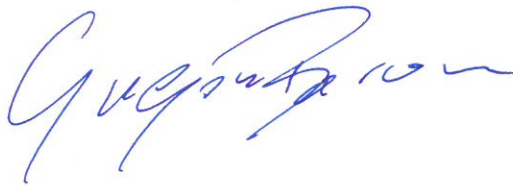
Autorka, dokonując przeglądu problematyki związanej z tematem pracy wnikliwie przyjrzała się poprzez pryzmat aktualnej literatury przedmiotu podstawowym teoriom i koncepcjom zarządzania publicznego (w tym zarządzania terytorium i wspólnymi zasobami), jego współczesnym problemom i wyzwaniom oraz roli wartości w sprawowaniu władzy publicznej. W toku prowadzonych badań empirycznych zgromadziła obszerną wiedzę na temat roli i znaczenia wartości w praktyce zarządzania w Regionie górnej Warty, które to badała z perspektywy współzarządzania jako pewnego stanu pożądanego.

Mgr Anna Pawłowska potwierdziła tym samym bardzo dobrą znajomość literatury przedmiotu, umiejętność jej doboru i krytycznej analizy, a przede wszystkim zdolność do samodzielnego rozwiązania postawionego problemu badawczego. Reasumując, przedstawioną do recenzji rozprawę oceniam jako merytorycznie i metodycznie

Kraków, 6 czerwca 2016

poprawną oraz potwierdzającą wystarczające wykształcenie warsztatu badawczego niezbędnego do stawiania i rozwiązywania problemów naukowych, w tym prowadzenia badań empirycznych w zakresie ujętym przez temat recenzowanej pracy.

Biorąc pod uwagę powyższe, stawiam wniosek o dopuszczenie rozprawy doktorskiej p. mgr Anny Pawłowskiej do publicznej obrony. Przedłożona do recenzji praca uzasadnia ubieganie się mgr Anny Pawłowskiej o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Grzegorz...' followed by a stylized flourish.