

dr hab. Marek Rymsza
Instytut Stosowanych Nauk Społecznych
Uniwersytet Warszawski
e mail: marek.rymsza@uw.edu.pl

22.06.2017
Paweł Leży

Recenzja pracy doktorskiej mgra Jana Meisel-Dobrzańskiego, „Koncepcje zarządzania jakością w organizacjach pożytku publicznego”, napisanej pod kierunkiem dr hab. Ewy Bogacz-Wojtanowskiej, Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Kraków 2017

I. Uwagi wstępne

Pracę doktorską mgra Jana Meisel-Dobrzańskiego przeczytałem z zainteresowaniem. Jest to pogłębione studium dotyczące problematyki zarządzania w polskich organizacjach trzeciego sektora posiadających status pożytku publicznego, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania jakością. Studium oparte jest na starannej kwerendzie literatury przedmiotu z uwzględnieniem najnowszych pozycji oraz na jakościowych badaniach własnych Doktoranta.

Rozprawa jest obszerna, liczy równo 300 stron maszynopisu, z czego 264 strony to zasadniczy tekst, a na pozostałe składa się bibliografia (288 pozycji naukowych oraz inne źródła) wraz ze spisem tabel, wykresów, rysunków i załączonym narzędziem badawczym (scenariusz wywiadu). Cele rozprawy są sprecyzowane, a przegląd literatury i prezentacja materiału empirycznego z badań własnych prowadzą do jasnych konkluzji. Praca jest dobrze napisana, starannie zredagowana i spełnia wszystkie wymogi formalne rozprawy doktorskiej.

Rozprawa Jana Meisel-Dobrzańskiego składa się z sześciu rozdziałów. Układ pracy jest logiczny i przejrzysty. Dwa pierwsze rozdziały oparte są na kwerendzie literatury przedmiotu, rozdział trzeci dotyczy metodologii badań, w czwartym i piątym omówione są wyniki zrealizowanego badania, a rozdział ostatni to wnioski podsumowujące, spinające w klamrę całość rozprawy (wymienione również w tytule tego rozdziału rekomendacje mają znaczenie raczej drugorzędne). Rozprawa dotyczy problematyki zarządzania organizacją, przy czym podejście reprezentowane przez Doktoranta jest zdecydowanie bardziej „humanistyczne” niż „ekonomiczne”; stąd jest to interesująca praca nie tylko dla przedstawicieli nauk o zarządzaniu, ale także innych nauk społecznych, w tym socjologii. Tę ostatnią dyscyplinę nauk społecznych reprezentuje Recenzent.

II. Zalety rozprawy doktorskiej

Praca mgra Jana Meisel-Dobrzańskiego ma zalety, które świadczą zarówno o znajomości problematyki przez Autora, jak i o jego dobrym warsztacie analityczno-badawczym. Do mocnych stron pracy zaliczyłbym przede wszystkim: (1) bardzo dobrą kwerendę literaturową, (2) zgromadzenie wartościowego materiału empirycznego oraz (3) umiejętności warsztatowe w zakresie analizy materiału empirycznego, prowadzenia wartkiej i zarazem precyzyjnej narracji, a także wyciągania trafnych wniosków. Słów kilka o każdej z tych zalet.

1. Przegląd literatury

Cytowana lub przywoływana w rozprawie literatura dotyczy przede wszystkim trzech obszarów tematycznych: (i) problematyki zarządzania organizacją, w tym zarządzania jakością; (ii) problematyki trzeciego sektora, a zwłaszcza funkcjonowania tego sektora w Polsce po 1989 roku; (iii) leżącej na przecięciu obu wyżej wymienionych obszarów problematyki zarządzania w organizacjach non-profit. Ten ostatni obszar należy uznać za kluczowy dla profilu rozprawy i prowadzonych w niej rozważań. Dlatego na szczególną uwagę zasługuje przeprowadzona kwerenda czasopism anglojęzycznych i trafna decyzja o wykorzystaniu w szczególności artykułów publikowanych na łamach dwóch kwartalników: „Nonprofit Management and Leadership” oraz (w mniejszym zakresie) „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”. Są to bowiem te czasopisma naukowe, w których problematyka „trzeciosektorowa” i „zarządczeniowa” fatycznie spotykają się; oba pisma mają uznaną renomę i publikują wartościowe prace naukowe.

Literatura przedmiotu jest przywoływana zwłaszcza w dwóch pierwszych rozdziałach rozprawy. W obu tych rozdziałach na uwagę zasługują tabele zestawiające definicje kluczowych terminów czy przeglądy podejść analitycznych. W rozdziale 1 tabele przedstawiają kolejno definiowanie takich kategorii jak: społeczeństwo obywatelskie, usługi społeczne, trzeci sektor, organizacja pozarządowa i klasyfikacje organizacji. W rozdziale 2 zestawienia tabelaryczne dotyczą zaś rozumienia kategorii jakości, jakości w organizacji, jakości w naukach o zarządzaniu, podejścia TQM, narzędzi zarządzania jakością, badania jakości.

Rozdział 1 ma charakter zdecydowanie przeglądowy, zbiera on informacje o trzecim sektorze i jego zbiorowych aktorach, jakimi są organizacje pozarządowe. Rozdział 2 jest bardziej ustrukturyzowany. Również pełni on funkcję przeglądową w zakresie problematyki zarządzania organizacjami, ale zarazem narracja strukturyzowana jest „metodą lejka”, co

proceeds to a conclusion in the final part of the discussed problematics to the area of quality management in organizations *non-profit*, i.e. the subject of its own research related in the further part of the thesis. We can read a lot, one can even say that the erudition of the Doctorant, especially in relation to the problematics of organization management, in terms of methods and techniques TQM. He knows the literature of the subject, he freely moves in it; he is consequent not only in the citation of many sources, but also in the pointing out of the key findings in them. So it should look like a thorough review of the literature in the doctoral work (and not only).

In the following chapters, referring to the results of his own research (chapter fourth and fifth), the Doctorant only sporadically, unfortunately, refers to the literature of the subject; well, he returns to it in the sixth chapter. This chapter is not – as it is often the case in doctoral theses from the social sciences – a form of a short conclusion, which only simulates the connection of elements of theory (from the first part) and empiry (from the second part). It is a meritoriously strong, in full value analytical chapter. Its weight lies in the fact that here the Doctorant shows his ability to connect the analysis of the literature of the subject with the analysis of the results of the empirical research, and thus himself proves, that he is able to place his own findings in a wider context of accumulated scientific knowledge; in this case mainly in the field of management sciences. And this is exactly the key competence subject to evaluation in the review of the doctoral thesis. The evaluation thanks to the sixth chapter can be – and is – unambiguously positive (cf. p. V. – Conclusion).

2. Jakość zgromadzonego materiału empirycznego

The collected in the interviews individual material empirical is a real value. It testifies to this both clearly, not banal observations, conclusions and proposals, to which the Author has reached on the basis of the analysis of this material, as and the extensive quotations of the respondents themselves. In the quotations there appear many „pearls” – lapidary, sometimes almost idiomatic expressions, falling into the proverbial point. It is worth giving a few examples of such quoted quotations:

- [O praktyce pomagania:] *Największym problemem pomagania jest odmawianie* (s.139);
- [O stabilizacji finansowej organizacji przezwyciężaniu zjawiska grantozji:] *Niezależność finansowa, ... czyli właściwie wolność od grantów*” (s. 144);

- [O jednoprocentowych subkontach:] *To jest konieczność. To nie jest takie bezwzględne zło* (s. 151);
- [O pozornym dostępie organizacji do mediów:] *Wszystkie duże rozgłośnie i telewizje mają swoje fundacje, więc niekoniecznie są zainteresowane, żeby wspierać inne organizacje* (s. 152);
- [O zainteresowaniu dziennikarzy z mediów komercyjnych działalnością społeczną:] *Niechże pani da spokój – my szukamy czegoś innego. My szukamy jakiejś rewelacji. Chyba że odpłatnie* (s. 153);
- [O potrzebie współpracy organizacji z celebrytami:] *Musimy sobie znaleźć taką twarz. ... Serialowy koleś i to się inaczej czyta. Uważam, że w taki sposób do tego należy podejść. Przedsiębiorczo* (s. 153);
- [O wykorzystywaniu organizacji przez cięcie ich kosztów administracyjnych:] *Na obsługę ani złotówki. Chcieli sobie znaleźć darmową siłę roboczą. A my nie chcemy być tylko operatorem tych firm, to nie jest naszą misją* (s. 154);
- [O trudnościach w sukcesji przywództwa:] *Tylko nie ma następcy, bo ja pracuję społecznie* (s. 142);
- [O organizacjach powiększających skalę obrotów ponad zdolności zarządcze:] *Robi się tankowiec z tego i traci na sterowności* (s. 200).

Niewątpliwie taki materiał jest efektem dotarcia przez Doktoranta do ciekawych, inteligentnych rozmówców, ale świadczy też o umiejętności prowadzenia strukturyzowanej rozmowy, jaką jest wywiad indywidualny. Wywiady indywidualne określane przymiotnikiem „pogłębione” mają to do siebie, że poziom ich realnego pogłębienia jest wprost proporcjonalny do znajomości tematu nie tylko przez respondentów, ale i badacza. Wywiad jest bowiem formą interakcji, której uczestnicy niejako dopasowują się do siebie w zakresie poziomu konwersacji; innymi słowy, poziom ten jest zazwyczaj wypadkową poziomu wiedzy obu stron o poruszanych zagadnieniach i ich wzajemnego otwarcia na siebie. Badacz nie może w tej rozmowie dominować, powinien uważnie (i aktywnie) słuchać, ale musi też przedstawić się jako osoba kompetentna, znająca i rozumiejąca temat. W przypadku analizowanych w pracy wywiadów rzuca się w oczy, że badani liderzy rozmawiają z badaczem jak równi z równym. W pewnym momencie Autor mimowolnie wskazuje, że, rozmawiając z liderami, niejako podsuwał im informacje o nowych kierunkach działania organizacji *non-profit* za granicą (por. *passus* na s. 252). Jego znajomość aktualnej literatury przedmiotu budzi uznanie ze strony Recenzenta (co już w recenzji zostało zaznaczone);

można założyć, że podobnie było w przypadku respondentów. Respondent, wnioskując o wysokich kompetencjach merytorycznych badacza-rozmówcy, zwykle decyduje się rozmawiać „na poważnie”. Właśnie dlatego wywiady, jeśli mają dostarczyć nie tyle informacji faktograficznych, ile pogłębionych opinii respondentów, powinny być przeprowadzone nie na początku realizacji projektu badawczego, ale wówczas, gdy badacz jest już „wciągnięty” w temat. Tak właśnie postąpił Doktorant.

3. Ustalenia badawcze, wnioskowanie

Umiejętność podejmowania wywodów prowadzących do czytelnych i logicznych konkluzji to kolejna mocna strona Doktoranta. Chodzi nie tylko o wnioski z końcowego rozdziału, ale o spostrzeżenia i puenty rozsiane po całej pracy. Przykłady:

- Zwrócenie uwagi na aspekty etyczne zarządzania organizacjami non-profit i rosnące znaczenie tych aspektów w nowych koncepcjach zarządzania (liczne uwagi „rozsiane” w tekście);
- „Rozpracowanie” i czytelne przedstawienie związków między japońską tradycją Kaizen a koncepcją TQM (rozdz. 2; w szczególności ss. 55-56; 69-70);
- Wskazanie na pracowników jako kluczowego stałego źródła przewag konkurencyjnych w organizacjach non-profit (s. 63);
- Dostrzeżenie zjawiska podporządkowania się organizacji współpracujących z administracją w określonych obszarach w myśl reguły „boisko narzuca reguły gry” (s. 91);
- Dobrze wytłumaczenie ograniczeń w aplikowaniu w organizacjach non-profit narzędzi zarządzania jakością pochodzących ze świata biznesu (ss. 83-87);
- Zauważenie zjawiska przejmowania cech para-banków przez OPP prowadzące tzw. subkonta dla gromadzenia jednoprocentowych alokacji przeznaczonych dla konkretnych osób w potrzebie (ss. 148-152);
- Uwzględnienie w próbie i w analizie specyfiki około-kościelnych OPP (uwagi rozproszone w tekście);
- Spostrzeżenie, że pod względem kontroli administracja publiczna nierzadko traktuje organizacje *non-profit* gorzej niż podmioty komercyjne (s. 162);
- Konstatacja, że kultura projektowa w jakiejś mierze zabija a nie tworzy klimat przedsiębiorczości (ss. 162-163);

- Podkreślanie znaczenia dywersyfikacji źródeł finansowania dla właściwego zarządzania jakością (ss. 192; 249);
- Uchwycenie wpływu doświadczeń biznesowych liderów na ich skłonność do wprowadzania elementów zarządzania jakością w organizacji (s. 201 i nast.).

Wysoka ocena kompetencji merytorycznych i warsztatowych Doktoranta nie oznacza, że recenzowana rozprawa pozbawiona jest wad. Prezentację uwag krytycznych rozpoczną uwagi do metodologii badania zrealizowanego na potrzeby rozprawy. Kolejne uwagi będą prezentowane według ich ciężaru „gatunkowego”, aż do zawartych na końcu recenzji uwag czysto redakcyjnych – do wykorzystania przez Autora, gdyby praca miała zostać w jakiejś formie opublikowana.

III. Uwagi do metodologii zrealizowanego badania empirycznego

Metodyka badań własnych przedstawiona jest w rozdziale 3 rozprawy. Omówione są tu kolejno: (i) cele badania, (ii) założenia dotyczące doboru organizacji, (iii) paradygmat badawczy, (iv) zastosowane metody oraz (v) uwagi o analizie zebranego materiału empirycznego. Cele badania własnego wyłożone są jasno. Są to trzy cele. Cel główny to określenie, w jaki sposób „*przedstawiciele rodzimego sektora pozarządowego rozumieją jakość*” (s. 99). Cel drugi to rozpoznanie „*praktyki organizacji polskiego trzeciego sektora pozarządowego dotyczącej stosowania narzędzi zarządzania jakością*” (s. 99). Cel trzeci to zaś rekonstrukcja „*postrzegania certyfikatu jakości oraz oceny możliwości jego wprowadzenia w krajowych organizacjach pozarządowych*” (s. 101). Wszystkie trzy cele zostają w rozprawie zrealizowane. Prawidłowo sformułowane (właściwie zoperacjonalizowane) są też przytoczone na stronach 102-103 pytania badawcze. Na każde z tych dziewięciu pytań znajdujemy w rozprawie bardziej lub mniej rozwinięte odpowiedzi.

Jako wykorzystane metody badawcze wskazane są: wywiad, badanie dokumentów organizacyjnych i obserwacja. Doktorant zaznacza też, że dzięki wykorzystaniu różnych metod dokonał *triangulacji poznawczej* (s. 107), a zrealizowane badanie odznacza się *pluralizmem metodologicznym* (tamże). Deklaruje ponadto, że zrealizowane badanie, którego przedmiotem były wybrane (dobór celowy) organizacje pożytku publicznego, zrealizowane zostało w *paradygmacie interpretatywno-symbolicznej* (s. 108), z elementami podejścia *krytycznego* (tamże) i *paradygmatu neo-klasycznego* (tamże). I tu pojawiają się istotne wątpliwości. Jest ich kilka.

1. Wątpliwość pierwsza

Pierwsza wątpliwość dotyczy deklaracji Autora, że przeprowadził triangulację poznawczą, łącząc analizę wywiadów indywidualnych z analizą dokumentów i obserwacją (funkcjonowania) organizacji. Otóż w rozprawie nie są (nawet sporadycznie) przywoływane żadne dokumenty jako źródła ustaleń analityczno-badawczych. Ponadto Autor deklaruje, że prowadził dziennik badawczy i wykorzystywał odwiedziny w organizacjach w celu rozmów z jej liderami do krótkookresowej obserwacji (życia) tychże organizacji, a w narracji pojawia się określenie „zaobserwowano”/ „obserwacja” (por. np. s. 126; 141; 241). Ale są one używane bez przywołania jakiegokolwiek potwierdzenia obiektywizacji czy systematyzacji tychże obserwacji. Są to więc raczej mimowolne spostrzeżenia własne Autora pracy niż rezultat zebrania, z użyciem określonej metody, materiału empirycznego, poddanego następnie zobiektywizowanej analizie.

Należy tym samym przyjąć, że dostępne dokumenty wybranych organizacji i możliwość wrywkowej obserwacji tychże organizacji (przy okazji spotkań z liderami) były dodatkowymi, jedynie uzupełniającymi źródłami wiedzy, którą zazwyczaj określa się jako kontekstową wiedzę własną badacza / analityka / eksperta. Jest to wiedza cenna, bo pozwala trafniej i w sposób bardziej pogłębiony analizować podstawowy materiał badawczy czy analityczny. Ale pozyskanie takiej wiedzy kontekstowej nie oznacza bynajmniej zastosowania pełnoprawnej metodologicznie triangulacji poznawczej, gdyż istotą tejże jest wzajemne weryfikowanie ustaleń czynionych przy użyciu poszczególnych metod badawczych jako metod równoprawnych (równej wagi). Tak w przypadku omawianego w recenzowanej pracy badania nie jest.

W rozprawie mamy natomiast do czynienia z wartościowym połączeniem przeglądu literatury przedmiotu z jakościową analizą transkrypcji przeprowadzonych wywiadów indywidualnych. Nie ma tu jednak wzajemnego weryfikowania ustaleń, bo wiedza z literatury i z badania empirycznego w narracji się uzupełniają, a nie wzajemnie weryfikują (stąd jedynie sporadyczne przywoływanie źródeł literaturowych w analizie treści wywiadów). Również rozdział szósty, o którym była już mowa, jest (udaną) syntezą narracji pochodzących z dwóch części pracy, a nie miejscem konfrontacji ustaleń analityczno-badawczych. Co więcej, brak procedur weryfikowania ustaleń z wywiadów z liderami o inne metody analizy funkcjonowania organizacji, którym ci liderzy przewodzą, sprawia, że *de facto* badanymi są w dużej mierze liderzy organizacji, a nie organizacje (o czym jeszcze poniżej).

Wreszcie należy zaznaczyć, że zastosowana analiza pola semantycznego jest cennym i trafnym analitycznym uzupełnieniem ilustracyjnej techniki wykorzystywania transkrypcji

wywiadów (liczne i zarazem trafne cytaty potwierdzające prowadzone wywody). Ale i tutaj trudno mówić o pełnej triangulacji, bo mamy do czynienia z bazowaniem na tym samym materiale empirycznym, zgromadzonym jedną metodą, tyle że analizowanym na różne sposoby – różnymi technikami.

Podsumowując wywód, wątpliwość pierwsza prowadzi do konkluzji, że przekonanie o wykorzystaniu triangulacji poznawczej sformułowane jest przez Doktoranta na wyrost.

2. Wątpliwość druga

Kluczowy element badania empirycznego stanowią wywiady indywidualne z osobami zarządzającymi organizacjami pożytku publicznego, określonymi przez Autora jako liderzy tych organizacji (s. 103). Autor pisze, że „w zamysle ustawodawcy przynależność do grona OPP miał[a] oznaczać obecność w elicie krajowych organizacji pozarządowych; przypisano im szczególną rolę prymusów społeczeństwa obywatelskiego, którzy w zamian za szereg przywilejów wzięliby na siebie ciężar inspirowania innych organizacji do działania wedle coraz wyższych standardów. (...) Innymi słowy, miały się stać synonimem wysokiej jakości” (s. 103). Druga z podnoszonych tu wątpliwości dotyczy tego, na jakiej podstawie Doktorant zrekonstruował zamierzenia / intencje ustawodawcy? Jan Meisel-Dobrzański, zaznaczmy, szereg innych tez czy opinii sformułowanych w rozprawie potwierdza odpowiednimi powołaniami źródłowymi. Tutaj nie przywołuje żadnego źródła na potwierdzenie stawianej tezy. A sprawa jest istotna i wcale nieoczywista. W ramach prowadzonych w Polsce prac nad regulacjami prawnymi działalności pożytku publicznego ścierały się bowiem dwa stanowiska: (1) czy OPP ma być statusem „elitarnym”, czy też (2) powinien być to status szeroko dostępny dla organizacji pozarządowych. Przy tym punktem odniesienia dla projektodawcy był w pierwszej kolejności model brytyjski, gdzie status *charities* ma zdecydowana większość organizacji pozarządowych, określanych tam jako *voluntary organizations*¹. Przez znaczną część prac nad projektem (trwały one długo: od 1996 do 2003 roku) dominowało podejście, zgodnie z którym status OPP miał być statusem li tylko symbolicznym i nie wiązać się z żadnymi przywilejami; pociągać natomiast za sobą istotne ograniczenia (zakaz prowadzenia działalności gospodarczej). Przy takim kształcie regulacji byłby to status dla elity, a być może wręcz byłaby to kategoria „pusta”. W końcowym etapie prac wprowadzono więc prawo do

¹ Recenzent miał dostęp do materiałów roboczych z prac i analizował ich przebieg, uwarunkowania i rezultaty – por. Rymśza, M., *Szanse i zagrożenia inicjatyw obywatelskich w świetle przygotowywanych prawnych regulacji działalności pożytku publicznego*, w: J. Hrynkiewicz (red.), *Przeciw ubóstwu i wykluczeniu: lokalne inicjatywy obywatelskie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002; M. Rymśza, *Uwagi o Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, czyli o tym, na ile można zmienić rzeczywistość społeczną za pomocą regulacji prawnych*, „Polityka Społeczna”, numer specjalny 2007.

jednoprocentowego odpisu na rzecz OPP, aby uczynić status bardziej atrakcyjnym dla organizacji pozarządowych. I to okazało się regulacją kluczową. Organizacje ubiegają się bowiem o status OPP, aby uzyskać możliwość dostępu do jednoprocentowych alokacji w systemie PIT. Trzeba jednocześnie podkreślić, że w aspekcie formalno-prawnym status OPP nie daje żadnych przywilejów w relacjach z administracją publiczną, w tym w obiegu grantów i odpłatne zadania publiczne. A właśnie z takimi przywilejami badani (i chyba sam Autor) wiążą ewentualną certyfikację jakości. Tak więc OPP są nie tyle elitą polskiego trzeciego sektora (tę – jak się wydaje – współtworzą tzw. organizacje infrastrukturalne organizujące życie trzeciego sektora jak SIEĆ SPLOT, Stowarzyszenie na Rzecz FIP, OFOP, WRZOS itp.). Organizacje ze statusem OPP wyróżnia spośród ogółu NGOs ich silna orientacja pomocowa (działalność dobroczynna), bo w praktyce tylko takie organizacje są skuteczne w pozyskiwaniu alokacji jednoprocentowych i to dla nich posiadanie statusu jest atrakcyjne.

Konkluzja: Doktorant ma prawo badać organizacje pożytku publicznego, co właśnie zrobił i ma prawo traktować OPP jako podmioty „wysokiej jakości”, do czego upoważniają podwyższone formalno-prawne zobowiązania OPP w zakresie sprawozdawczości i rozliczalności, określane w literaturze przedmiotu jako kryterium *accountability*. Doktorant nie przemyślał jednak w sposób wystarczający decyzji o skoncentrowaniu się na OPP w sytuacji, gdy przedmiotem jego zainteresowań w zakresie możliwej certyfikacji jakości jest ogół organizacji pozarządowych, czyli polski trzeci sektor. Potwierdzeniem szerszego kontekstu zainteresowań Doktoranta jest analiza treści rozdziału 1 rozprawy, gdzie organizacje pożytku publicznego są wyodrębnione jako kategoria analityczna jedynie przy charakterystyce ilościowej trzeciego sektora. Brakuje natomiast pogłębionego omówienia ich funkcjonowania, analizy ich specyfiki względem organizacji nieposiadających tego statusu itd. Całość rozważań w rozdziale 1 ogniskuje się bowiem wokół trzeciego sektora, a formułowane pytanie organizujące „lejkową” narrację w rozdziale 2 dotyczy tego, na ile instrumentarium zarządzania jakością jest możliwe do zastosowania w organizacjach *non-profit*, a nie w obrębie jakiejś szczególnej ich podkategorii.

Czym tłumaczyć taki stan rzeczy? Jak się wydaje, Autor traktuje OPP jako grupę NGOs o najwyższej jakości organizacyjnej, która w swych działaniach niejako przeciera szlaki na drodze profesjonalizacji polskiego trzeciego sektora, a którego to procesu elementem może być dążenie do podnoszenia jakości przez certyfikację organizacji. Brak jednak dowodów na to, że faktycznie OPP są tak rozumianą awangardą trzeciego sektora. Co więcej, w kilku miejscach rozprawy (również bez bliższego omówienia) Autor zaznacza, że

profesjonalizacyjna misja OPP się w gruncie rzeczy nie powiodła (por. np. opinię o porażce statusu OPP „jako elementu klasyfikującego organizację” ze s. 218).

Rezultatem braku przemyślenia tej kwestii jest niejasność interpretacyjna, kto ewentualnie miałby być certyfikowany: (i) OPP czy (ii) ogół polskich organizacji pozarządowych i jakie byłyby konsekwencje każdego z możliwych wyborów. Lektura przytaczanych wypowiedzi respondentów wskazuje, że rozważają oni certyfikowanie jedynie samych OPP. Autor pracy wydaje się widzieć to zagadnienie szerzej (por. np. ss. 222; 224). Ani jednak rozmówcy, ani Autor nie zauważają, że certyfikacja samych OPP byłaby rozwiązaniem rodzącym poważne wątpliwości. Byłoby to bowiem działanie nakładane na procedurę nadawania (i odbierania) specjalnego statusu przez niezawisły sąd. Czy wolno traktować nierówno podmioty (jednym dawać certyfikaty i związane z tym ewentualne formalne przywileje, innym odmawiać), którym sąd nadał określony status o określonych uprawnieniach i obowiązkach. Czy nie powstałyby w ten sposób jakieś OPP Plus i co by to oznaczało dla polskiego porządku prawnego? Zauważmy, że czym innym byłoby nadawanie certyfikatu organizacjom pozarządowym; wówczas tryb certyfikowania byłby w pełni niezależny (autonomiczny) względem trybu nadawania statusu OPP poprzez odpowiedni wpis w Krajowym Rejestrze Sądowym.

3. Wątpliwość trzecia

Trzecia wątpliwość dotyczy tego, kto jest zbiorowym przedmiotem badań. Otóż respondentów wywiadów indywidualnych Autor określa jako „uczestników badań” i zarazem „przedstawicieli badanych organizacji”, ale deklaruje, że badane są organizacje pożytku publicznego (dobór celowy – badanie jakościowe). Oczywiście, liderzy organizacji są ich przedstawicielami; członkowie zarządu formalnie reprezentują przecież swoje organizacje na zewnątrz. Nie chodzi tu jednak o stan formalno-prawny, ale o trafność decyzji metodologicznej. Czy poglądy i opinie badanych liderów są miarodajne dla dobranych w próbie organizacji? Przecież Doktorant sam zauważa, że wielu liderów narzuca organizacjom pozarządowych swoje wizje i nie jest to do końca sytuacja właściwa z perspektywy podnoszenia jakości organizacji (por. np. s. 136). Czy jest to sytuacja właściwa, czy nie, to temat na dyskusję merytoryczną wykraczającą poza ramy recenzji. Tu istotne jest, że nie wszyscy liderzy swoje wizje narzucają personelowi organizacji (nie wszyscy chcą narzucać, a spośród tych co chcą, nie wszyscy są zapewne w stanie taki efekt uzyskać) i dlatego poglądów lidera nie można prosto rzutować na organizację, będącą zespołem osób. Jest to oczywiste zwłaszcza, gdy mamy do czynienia ze stowarzyszeniem jako organizacją

korporacyjną. Zbadanie organizacji wymagałoby rozmów także z innymi ich członkami, współzałożycielami, osobami znaczącymi. I dopiero potwierdzenie poglądów liderów pozwalałoby uogólniać wnioski z rozmów z nimi na organizacje jako podmioty grupowe. Tymczasem tego typu weryfikacji nie ma. Oznacza to, że de facto badanymi są w sporej mierze nie OPP, a liderzy OPP. I znów, powyższa konstatacja nie dyskwalifikuje wartości przeprowadzonego badania, a tylko dookreśla rzeczywisty jego charakter i metodologiczny profil. Dodajmy, że tytuł rozprawy tak czy inaczej się broni, gdyż jest w nim mowa o zarządzaniu jakością w organizacjach pożytku publicznego, a zarządzają właśnie liderzy.

Dla pełności wywodu zaznaczmy ponadto, że analiza z wykorzystaniem pola semantycznego agreguje wyniki wokół podtypów OPP. Autor sam jednak stwierdza, że analiza pola semantycznego jest techniką uzupełniającą, a nie podstawową. Natomiast cytowane w narracji wypowiedzi respondentów są już miejscami mocno spersonalizowane. Część wypowiedzi dotyczy problematyki organizacji, w których pracują lub są zaangażowani społecznie rozmówcy i szerzej: sytuacji ogółu OPP. Zastosowany sposób kodowania respondentów z odniesieniem do strukturalnych cech ich organizacji ma przy takich wypowiedziach istotną wartość informacyjną. Część zebranego przez wywiady materiału empirycznego to jednak (skądinąd ciekawe) wątki autobiograficzne: o drodze życiowej i zawodowej liderów, ujawnianych przez nich postawach itp. (por. np. ss. 115-118). Dla rozumienia i właściwego kontekstowego osadzenia tych wypowiedzi przydałyby się tu nie kody organizacji, ale informacje metryczkowe o samych liderach: ich wieku, płci, stażu działalności w sektorze oraz okoliczności, czy wykonują swą pracę odpłatnie czy też społecznie itp. Takich informacji nie ma, a szkoda.

4. Wątpliwość czwarta

Jeśli chodzi o sam wybór badanych organizacji pożytku publicznego, zastosowane trzy kryteria ich doboru: (i) krajowe i międzynarodowe, (ii) młodsze i starsze oraz (iii) zamożne i niezamożne (por. s. 105; 114) są uzasadnione. Plus dla Autora za spostrzeżenie, że czwarte kryterium (rozdzielenie na organizacje duże i małe) okazało się zbędne, pokrywające się z kryterium trzecim (por. ss. 126-127). Można to było przewidzieć już na etapie planowania (Recenzent zdał sobie sprawę z ułomności kryterium czwartego już w momencie lektury tekstu), ale przyznanie się Autora do tego stanu rzeczy po zebraniu materiału empirycznego i zdanie relacji z przebiegu prac badawczych zgodnie ze stanem faktycznym jest elementem uczciwości intelektualnej Doktoranta. Uczciwość intelektualna to jeden z

istotnych wymiarów rzetelności badawczej oraz ważnych elementów warsztatu badacza społecznego i analityka.

Niemniej jednak odnośnie doboru organizacji warto sformułować jednak jeszcze jedną, czwartą wątpliwość: dlaczego przy doborze próby nie uwzględniono jako zmiennej różnicującej typu osobowości prawnej OPP (stowarzyszenie i fundacja). Co prawda na s. 191 Doktorant stwierdza, że nie zauważył żadnej istotnej różnicy w podejściu do zarządzania wśród liderów stowarzyszeń i fundacji, ale jest to właśnie jedno ze wspomnianych „sposrzeń”, a nie rezultat usystematyzowanej analizy. Skoro jednak Autor pracy tak uważa, dlaczego w Zakończeniu wskazuje z kolei na potrzebę uwzględnienia osobowości prawnej jako zmiennej różnicującej w ewentualnych dalszych badaniach (s. 263)? Po co uwzględniać zmienną, o której jest się przekonany, że jest nieistotna?

IV. Inne uwagi krytyczne

1. Uwaga do prezentowania danych statystycznych o trzecim sektorze

W rozdziale 1 (s. 37 i nast.) opisany jest polski trzeci sektor w ujęciu statystycznym, przy czym w nazbyt dużym stopniu przywoływane są wyniki badania Stowarzyszenia Klon/Jawor, a brakuje konfrontacji źródeł, co można by uzyskać omawiając także wyniki podobnych badań GUS (badania GUS są przytaczane jedynie w odniesieniu do zbioru OPP). Konfrontacja źródeł obiektywizuje bowiem analizę. Chodzi między innymi o to, że każde badanie ilościowe ma swoje ograniczenia metodologiczne i wynikającą z tego limitowaną „moc wyjaśniającą”. Cytowane badania Stowarzyszenia Klon/Jawor to badania ilościowe na próbie losowo-warstwowej. Są to badania wartościowe, zwłaszcza przez ich systematyczną powtarzalność przy niezmiennionej metodologii; badania te w związku ze specyficzną konstrukcją próby nie dają jednak pełnego oglądu struktury polskiego trzeciego sektora.

2. Uwagi do przywoływania źródeł literaturowych.

Cytowanie publikacji przy wykorzystaniu źródeł pośrednich jest dozwolone, ale powinno być ograniczane do sytuacji, gdy źródło podstawowe jest zarazem istotne i obiektywnie trudno dostępne. Tymczasem cytowanie Tocquevilla za pośrednictwem Norloch 2008 (s. 12) nie spełnia kryterium utrudnionej dostępności źródła pierwotnego, a cytowanie Załuski za pośrednictwem Ziolo (s. 28) nie spełnia kryterium istotności (tekst Załuski jest tekstem omawiającym różne koncepcje i charakteryzuje się stosunkowo niskim „współczynnikiem oryginalności”).

Teksty wielo-autorskie (napisane przez więcej niż trzech autorów) przywołujemy w konwencji amerykańskiej przez podanie nazwiska pierwszego autora i dodanie określenia „i inni”, a pełny skład współautorów podajemy w notce o publikacji zawartej w bibliografii: a więc „Leś i inni 2000”, zamiast „Leś, Nałęcz, Wygnański, Toepler, Salamon, 2000”.

Niezrozumiałe jest, co oznaczają cyfry w nawiasach kwadratowych jako (prawdopodobnie?) powołania źródłowe, co stosowane jest w niektórych fragmentach tekstu (por. ss. 79-81; 104).

3. Uwagi do stosowanej terminologii

Autor posługuje się w swych wywodach terminami i określeniami, których czasem nie definiuje; przykłady: „hybrydyzacja”, „cykl życia”, „uzależnienie”, „izomorfizm”. Jednym posługuje się w pełni poprawnie i tylko błędnie zakłada, że ich znaczenie jest dla czytelnika oczywiste. Tak jest w przypadku „cyklu życia” (projektu – s. 186, organizacji – ss. 199; 203; 247) czy „izomorfizmu” (ss. 96; 249). Do stosowania innych terminów można mieć wątpliwości. Przykładem „hybrydyzacja”, wielokrotnie przywoływana, a gdy wreszcie zostaje kontekstowo dookreślona, owo dookreślenie budzi zdziwienie, gdyż hybrydyzacja łączona jest z uniformizacją (s. 88); czy rozumiana jako „postępujące uzależnienie i upodabnianie się [trzeciego sektora] do administracji” (s. 262). Ponadto hybrydyzacja traktowana jest jednoznacznie jako proces problemowy (s. 151; s. 161 – hybrydyzacja ma „*ponure oblicze*”; s. 246 – hybrydyzacja jako „*hasło-problem*”), podczas gdy w literaturze przedmiotu hybrydyzacja prezentowana też jest jako szansa rozwojowa, innowacja, (potencjalna) przewaga konkurencyjna (por. D. Billis, red., *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*, Palgrave Macmillan, New York 2010). Z kolei termin „uzależnienie” stosowany jest m.in. na określenie „*narzucenia norm jakości przez otoczenie*” (s. 87), podczas gdy uzależnienie charakteryzuje stan aktora, a nie zachowanie zewnętrznego względem niego otoczenia. W innym miejscu uzależnienie użyte jest z kolei na określenie stanu podporządkowania organizacji liderom (s. 205). Podsumowując, co do zasady ważne dla prowadzonych rozważań terminy powinny być definiowane przy pierwszym jego użyciu, o czym Autor czasem zapomina.

W pracy stosowane są na określenie odbiorców działań pomocowych trzy terminy: „beneficjent” (s. 146 i nast.), „klient” (s. 120) i „podopieczny” (s. 154); sporadycznie pojawia się także „obdarowany” (s. 143). Nie jest przy tym jasne, jakich terminów używali rozmówcy i czy dałoby się wychwycić jakieś prawidłowości związane z terminologią i typem reprezentowanej organizacji – to ważny aspekt poznawczy.

Drobne uchybienia terminologiczne: (i) błędny termin „non-for-profit” (s. 36), powinno być “non-profit” lub “not-for-profit”; (ii) co to jest „post-jakość” (s. 66)?; (iii) unikamy używania w odniesieniu do gospodarowania finansami przez *organizacje non-profit* określenia „zysk” (por. s. 249); poprawniej jest pisać „korzyść” lub „nadwyżka finansowa”; (iv) niefortunne określanie wolontariusza terminem „dobrowolny pracownik” (s. 237), gdyż wolontariusz nie jest pracownikiem w rozumieniu polskiego prawa, a dobrowolnie podejmują pracę zarobkową wszyscy zatrudnieni – przymusowe zatrudnienie jest nielegalne; (v) rozróżnienie nieformalne - formalne to nie to samo co nieobowiązkowe - obowiązkowe (dobrowolne, fakultatywne – por. s. 243). Ponadto nieco razi nadużywanie terminu „mentalność folwarczna” w rozdziale szóstym i w Zakończeniu .

V. Konkluzja

Pracę doktorską mgra Jana Meisel-Dobrzańskiego oceniam jednoznacznie pozytywnie i tej ogólnej dobrej oceny nie zmieniają uwagi krytyczne zawarte w niniejszej recenzji. Recenzowana rozprawa ma, zdaniem Recenzenta, wysoką wartość merytoryczną; jest to praca dojrzała, starannie napisana i zredagowana, z jasną i dobrze udokumentowaną tezą o certyfikacji jakości jako szansie rozwojowej polskiego trzeciego sektora oraz licznymi trafnymi spostrzeżeniami sformułowanymi tak na podstawie przeglądu literatury, jak i przeprowadzonych badań własnych. Uwagi krytyczne dotyczące metodologii tych badań nie odbierają im merytorycznej wartości, a jedynie dookreślają ich rzeczywisty – zdaniem Recenzenta – profil i charakter. Część uwag zawartych w recenzji, zwłaszcza tych szczegółowych, przedstawiono, zakładając, że Autor podejmie po obronie kroki w celu opublikowania pracy – i uwagi te okażą się pomocne w ewentualnych dalszych pracach nad tekstem. Zdaniem Recenzenta praca doktorska Jana Meisel-Dobrzańskiego warta jest opublikowania, choć może w nieco zwięźlejszej formie.

W konkluzji stwierdzam, że recenzowana praca spełnia wszystkie wymogi pracy doktorskiej i wnoszę o dopuszczenie mgra Jana Meisel-Dobrzańskiego do dalszych etapów procedury przewidzianej w przewodzie doktorskim.



Warszawa 26.06.2017