

Opinia dotycząca rozprawy doktorskiej mgr Roksany Ulatowskiej
pt. „Bariery kreatywności a zachowania twórcze - rozwój organizacji medialnych”
z Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ

wydana na zlecenie Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ

Rozprawa doktorska Roksany Ulatowskiej pt. „Bariery kreatywności a zachowania twórcze - rozwój organizacji medialnych” to praca wielowątkowa, mieszcząca się na pograniczy badań nad twórczością oraz badań nad efektywnością funkcjonowania i rozwojem organizacji. Autorka w swojej pracy podejmuje nie tylko szeroki wachlarz zagadnień związanych z czynnikiem ludzkim w rozwoju organizacji, ale wykorzystuje w pracy także szerokie spektrum analiz metodologicznych jak badania ankietowe, badania porównawcze organizacji wiedzy z organizacjami biznesowymi oraz badania typu *action research*. Oceniając na wstępie ogólne wrażenie jakiego dostarcza lektura pracy Roksany Ulatowskiej pragnę stwierdzić, że jest ono bardzo dobre. Praca jest obszerna, ale bardzo starannie zredagowana i solidnie opracowana od strony teoretycznej i metodologicznej choć nie brak w niej drobnych potknięć, jak chociażby to na str. 26, gdzie brak jest piątego punktu.

Pracę czyta się więc z dużą przyjemnością. Zawiera ona w sobie odniesienia zarówno do psychologii, teorii organizacji, jak i problematyki twórczości.

Dysertacja Roksany Ulatowskiej jest pracą, którą oceniam bardzo pozytywnie przede wszystkim z tego powodu, że w sposób jasny i interesujący analizuje ona niezmiernie ważny problem, jakim jest interakcja między różnymi aspektami środowiska organizacyjnego a cechami podmiotowymi pracowników w determinowaniu ich twórczego zaangażowania w rozwój. Autorka skoncentrowała się głównie na barierach organizacyjnych utrudniających ujawnianie przez pracowników naturalnej skłonności do działań kreatywnych. Niestety trochę za mało w swojej pracy i badaniach mgr Roksana Ulatowska poświęca czynnikom organizacyjnym, które zachęcają i stymulują pracowników do angażowania się w zachowania kreatywne na rzecz rozwoju swojej organizacji. Wynika to z faktu, że doktorantka przyjmuje generalną tezę, z którą można

się nie zgodzić, że bariery są przeciwieństwem stymulatorów. Tak w istocie rzeczy jest, ale nie zawsze, gdyż czynniki widziane przez pracowników jako bariery nie stają się stymulatorami, gdy ulegają osłabieniu lub wyeliminowaniu. Stymulatory (ang. supports) najczęściej nie są na tym samym kontinuum co bariery i mogą działać na podmiot niezależnie od barier. Nerozwizanym dotychczas więc problemem teoretycznym i praktycznym jest pytanie, kiedy i w jakim stopniu organizacje mogą zawdzięczać swój sukces likwidowaniu barier kreatywności, a kiedy aktywnemu stymulowaniu zachowań twórczych pracowników.

Praca od strony kompozycyjnej i zawartości treściowej nie budzi zastrzeżeń. Zawiera ona wstęp, siedem dobrze zredagowanych rozdziałów, dyskusję, zakończenie oraz załączniki. Układ rozdziałów i ich wzajemne proporcje od strony formalnej nie budzą zastrzeżeń, co świadczy o tym, że Autorka dobrze panuje nad wytyczonym przez siebie celem pracy, jak i sposobem jego realizacji. Jednak w układzie podrozdziałów rozdziału siódmego pt. „Rozwój organizacji – badania *action research* – wyniki badań własnych - część druga można dopatrzeć się małych niezręczności i niekonsekwencji. Niezręcznie sformułowany jest sam tytuł przytoczony wyżej, który zawiera aż cztery człony. Niekonsekwencją jest natomiast sposób wyodrębniania części rozdziałów. Część rozdziałów jest numerowana, a część rozdziałów nie jest.

Część teoretyczną pracy stanowią trzy rozdziały, których przedmiotem jest z jednej strony perspektywa teoretyczna zachowań organizacyjnych pracowników w aspekcie kreatywności w literaturze przedmiotu, a z drugiej – analiza organizacji jako całości dynamicznej, uczącej się i nastawionej na rozwój.

W rozdziale pierwszym pt. „Tworczość, zachowania twórcze w organizacji” mgr Roksana Ulatowska przedstawia zagadnienia związane z twórczością, z zachowaniami twórczymi i stylami twórczości. Autorka w rozdziale tym w sposób rzeczowy i kompetentny ukazuje na czym polega twórczość jednostek oraz na czym polega twórcza organizacja. W rozdziale tym udało się Roksanie Ulatowskiej pokazać związek, jaki istnieje między twórczą jednostką a kreatywnością, innowacyjnością i zdolnością rozwojową organizacji.

W drugim podrozdziale zatytułowanym „Organizacja – stymulatory i inhibitory kreatywności w organizacji” Roksana Ulatowska przedstawia charakterystyki stymulatorów tkwiących w strukturze, kulturze i klimacie organizacji. Prezentowane w tym rozdziale treści i rozważania na temat barier organizacyjnych oraz indywidualnych

są spójne z tytułem pracy, a wraz z jego ostatnią częścią - opisującą narzędzia do badania klimatu w organizacji, są one dobrym wprowadzeniem do części empirycznej.

W rozdziale trzecim zatytułowanym „Rozwój organizacji” doktorantka przedstawia rozważania związane z rozwojem organizacji z perspektywy zmian kontekstowych organizacji oraz rozwoju organizacyjnego. Autorka problematykę zmiany organizacyjnej słusznie widzi w kontekście presji środowiskowych działających na organizację, które wymuszają na organizacjach proces adaptacji twórczej określany mianem organizacji uczącej się.

Część empiryczną pracy otwiera rozdział czwarty pt. „Metodologia badań własnych”. Autorka omawia zastosowaną przez siebie metodykę badań, którą podzieliła na dwie części – ilościową i jakościową. Rozdział rozpoczyna prezentacja klarownego modelu badawczego, przedstawiającego najważniejsze zmienne badawcze i zależności teoretyczne między nimi. Istotną częścią tego rozdziału jest opis kwestionariuszy zastosowanych w badaniach, a w szczególności skonstruowanego przez siebie narzędzia „Kwestionariusz Barrier Kreatywności w Organizacji”. W podrozdziale 5.3. zatytułowanym „Metoda” doktorantka omawia założenia i plan badań prowadzonych w nurcie ilościowym oraz założenia i plan badań prowadzonych w nurcie jakościowym, mając w tym drugim przypadku na myśli badania prowadzone w modelu *action research*. Określenie grupy medialnej (s. 121), będącej główną grupą zainteresowania w tych badaniach, grupą eksperymentalną jest co najmniej niezręczne. Choć Autorka nie nazywa przeprowadzonych przez siebie badań wprost „badaniami eksperymentalnymi”, to jednak fraza „opis grupy eksperymentalnej” może to niepotrzebnie sugerować tym bardziej, że jest ona wielokrotnie używana w kolejnych tytułach. W tym przypadku nie powinno się mówić o grupie eksperymentalnej, ale raczej o grupie docelowej (ang. *target group*).

Cele i pytania badawcze oraz hipotezy badawcze są sformułowane poprawnie i nie budzą wątpliwości. W podrozdziale zatytułowanym „Metodologia badań własnych – część druga” doktorantka nie wie, dlaczego zastosowała tę samą punktację (5.3.) jak dla rozdziału zatytułowanego „Metoda” (s.120). Drugi z wymienionych podrozdziałów dotyczy jakościowej części badań prowadzonych metodą *action research* i treściowo łączy się z rozdziałem 5.4. Przedstawiane przez doktorantkę etapy zastosowanej procedury *action research* są przedstawiane w sposób poprawny, ale nie do samego końca konsekwentnie. Mam tu na myśli szereg niedopowiedzeń, w wyniku których możliwa staje się wieloznaczność interpretacji ważnych zdań, jak to, że „W tej fazie

procesu badawczego nastąpiło formułowanie refleksji na podstawie materiału zgromadzonego w fazie obserwacji, które to wyznaczają kierunek działań podejmowanych w kolejnej fazie” (s.131). W tym kontekście nasuwa się pytanie: Przez kogo była formułowana refleksja? Przez badacza czy badaną grupę? A może wspólnie? Na tej samej stronie jest informacja o „... ustalaniu wspólnego, uogólnionego myślenia”, jednak nie ma żadnych wskazówek, jaką techniką ten cel osiągnano – warsztatami, perswazją czy jeszcze innym działaniem. Ogólnie jednak opis faz badawczych, choć nie wyodrębniony w paragrafach, jest czytelny i metodologicznie poprawny.

Autorka w rozdziale piątym prezentuje zastosowane przez siebie metody oraz wskaźniki empiryczne. W pracy zastosowała oprócz metod własnej konstrukcji metody skonstruowane przez innych badaczy, w tym Andrzeja Strzałeckiego: Kwestionariusz Style Twórczego Zachowania (STZ). Na marginesie, ciekawą rzeczą jest to, jak wiecznie zagonieni ludzie mediów znosili trudy wypełniania tak długiego narzędzia? Doktorantka przeprowadziła rzetelną analizę psychometryczną wszystkich zastosowanych metod. Przeprowadzona przez doktorantkę charakterystyka badanych osób wskazuje na prawidłowo przeprowadzoną procedurę doboru prób.

W rozdziale szóstym omawiane są wyniki własnych badań. Doktorantka analizuje po kolei poszczególne pytania badawcze na podstawie danych uzyskanych w badaniach kwestionariuszowych. Analizy istotności różnic między średnimi przeprowadzone głównie metodą analizy wariancji są całkowicie poprawne.

Zaprezentowane w części tej wyniki badań własnych potwierdziły większość z postawionych przez Autorkę hipotez. Interpretacja przez Doktorantkę uzyskanych wyników badań budzi zaufanie.

Rozdział siódmy zatytułowany trochę niefortunnie, jak o tym była mowa wcześniej, prezentuje przebieg i wyniki badań typu *action research*. W rozdziale tym Doktorantka zaprezentowała ocenę przez pracowników mediów przeprowadzonej interwencji, rekomendacje dla organizacji medialnych oraz wpływ *action research* na poziom barier kreatywności w organizacjach. Jest to ogólnie rozdział bardzo ciekawy i pokazuje on nowe horyzonty badań jakościowych w organizacjach. Jednak mimo ogólnie pozytywnego wrażenia, jakie sprawiają prezentowane w rozdziale tym efekty *action research*, czytelnik może mieć pewne wątpliwości. Po pierwsze, na czym tak naprawdę polegała interwencja, której efekty oceniali badani? Po drugie, dlaczego diagnoza instytucji medialnych sformułowana przez Doktorantkę była przedstawiana tylko zarządzającym organizacją, a nie badanym pracownikom?

Mimo tych drobnych uchybień przeprowadzone przez mgr Roksanę Ulatowską badania oparte zostały na solidnych podstawach metodologicznych i przeprowadzone starannie w bądź co bądź bardzo trudnym i hermetycznym środowisku, jakim są instytucje medialne. Zastosowane metody analizy danych są adekwatne do przyjętych założeń i hipotez badawczych. Sposób wnioskowania statystycznego świadczy o dojrzałości badawczej Doktorantki, a całość wnosi niewątpliwy wkład do dotychczasowej wiedzy na temat funkcjonowania i możliwości rozwoju organizacji medialnych w kontekście kreatywności i zachowań twórczych pracowników, których to te cechy są najważniejszym aktywem (niewymiernym) tego typu organizacji wiedzy.

Konkluzja: Uważam, że dysertacja mgr Roksan Ulatowskiej pt. „Bariery kreatywności a zachowania twórcze – rozwój organizacji medialnych” jest dojrzałą pracą naukową, spełniającą wszystkie wymagania stawiane pracom doktorskim. Z pełnym przekonaniem wnioskuję o nadanie Roksanie Ulatowskiej stopnia naukowego doktora z dziedziny zarządzanie.

Prof. dr hab. Augustyn Bańka

