

Dr hab. Katarzyna Czernek-Marszałek, prof. UE Katowice
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Teorii Zarządzania

**Recenzja dorobku dra Mateusza Lewandowskiego
sporządzona w ramach postępowania habilitacyjnego prowadzonego w Uniwersytecie
Jagiellońskim, zgodnie z treścią wniosku Habilitanta – w dziedzinie nauk społecznych w
dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**

Opinia na temat całokształtu dorobku Pana Doktora Mateusza Lewandowskiego została sporządzona w odpowiedzi na pismo z dn. 15 marca 2022 r. W tym piśmie Przewodniczący Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości – prof. dr hab. Marek Bugdol – poinformował mnie, iż w związku z wnioskiem habilitacyjnym dra Mateusza Lewandowskiego z dn. 11.10.2021 r., Rada Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego w dn. 9 marca 2022 r. powołała mnie na recenzenta Komisji Habilitacyjnej w postępowaniu w sprawie nadania stopnia naukowego doktora habilitowanego dr. Mateuszowi Lewandowskiemu w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości (podstawa prawna: art.221, ust. 5 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r., Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.).

Postawę przygotowania recenzji stanowi dokumentacja obejmująca:

1. Wniosek o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego
2. Autoreferat
3. Wykaz osiągnięć naukowych, stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny
4. Zestawienie udziału własnego w publikacjach współautorskich.

1. Sylwetka Habilitanta

Pan Doktor Mateusz Lewandowski w roku 2006 uzyskał tytuł magistra zarządzania i marketingu w zakresie zarządzania kulturą, broniąc na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego (UJ) pracy magisterskiej, napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Grażyny Prawelskiej-Skrzypiek. W roku 2011 otrzymał stopień doktora nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ z dn. 25 maja 2011 r. Promotorem pracy była prof. dr hab. Barbara Kozuch.

W latach 2007-2011 dr Lewandowski zatrudniony był jako starszy referent na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, następnie jako asystent w Instytucie Spraw Publicznych tej samej Uczelni (lata: 2011-2013), zaś od roku 2013 do chwili obecnej pracuje w ww. instytucji na stanowisku adiunkta.

2. Ocena dorobku naukowego Habilitanta

2.1. Uwagi ogólne

Zgodnie z Ustawą z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668, z późn. zm.) elementami podlegającymi ocenie w kontekście nadania stopnia doktora habilitowanego są, oprócz posiadania stopnia doktora: (1) posiadanie w dorobku osiągnięć naukowych albo artystycznych, stanowiących znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny, w tym co najmniej: jednej monografii naukowej, wydanej przez wydawnictwo, które w roku opublikowania monografii w ostatecznej formie było ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a, lub cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopiśmie naukowym lub w recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowych, które w roku opublikowania artykułu w ostatecznej formie były ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. b, lub zrealizowanego oryginalnego osiągnięcia projektowego, konstrukcyjnego, technologicznego lub artystycznego oraz (2) wykazywanie się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

Habilitant jako osiągnięcie w myśl art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.) wskazał autorską monografię pt. „*Organizacyjne zdolności kadrowania*”, PWN, Warszawa, ss. 204. Ocena tego osiągnięcia przedstawiona jest w pkt. 2.2. recenzji wraz z omówieniem pozostałych osiągnięć naukowych, niemniej jednak w recenzji skupiono się na głównym osiągnięciu. Dodatkowo, w dalszej części recenzji dokonano oceny pozostałych aktywności Habilitanta (pracy organizacyjnej, dydaktycznej, popularyzatorskiej), gdyż dopełniają one obraz naukowej sylwetki Habilitanta.

2.2. Ocena osiągnięcia naukowego będącego podstawą ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego – monografii pt. „*Organizacyjne zdolności kadrowania*”, PWN, Warszawa, ss. 204.

Recenzentkami w procesie wydawniczym ww. monografii były dr hab. Anna Adamik, prof. PŁ oraz dr hab. inż. Katarzyna Piórkowska, prof. UE we Wrocławiu. Problematyka pracy osadzona jest w naukach o zarządzaniu i jakości, w szczególności na pograniczu nurtu kognitywistycznego w naukach o zarządzaniu oraz badań zdolności organizacyjnych.

Podjęte w pracy zagadnienie jest ważne i aktualne. Dotyczy ono zasad łączenia i współpracy eksploatacji i eksploracji, z wykorzystaniem perspektywy zdolności organizacyjnych (jako punkt wyjścia wykorzystano podejście O'Reilly'ego i Tushmana (2013)). Zdolności organizacyjne uważane są obecnie za kluczowe dla osiągania celów organizacji, w szczególności ich rola rośnie, gdy weźmie się pod uwagę turbulentność otoczenia, w którym działają współczesne organizacje. W takich uwarunkowaniach kluczowe stają się zdolności np. twórczego myślenia i rozwiązywania nowych problemów w nietypowy sposób. W dobie dzisiejszych szybkich zmian na rynku, spowodowanych choćby światową pandemią COVID-19 czy wojną na Ukrainie, a także innymi związanymi z tymi innymi wydarzeniami oraz nowymi, często trudnymi uwarunkowaniami funkcjonowania organizacji, wiedza na temat tego, które zdolności organizacyjne należałoby rozwijać i jak – za pomocą jakich instrumentów zarządzania, a także w jakiej konfiguracji – ma istotne znaczenie także z praktycznego punktu widzenia. Co jednak ważne, badania empiryczne przeprowadzone przez Habilitanta, zamieszczone w głównym osiągnięciu, dotyczą specyficznego typu organizacji, jakim jest urząd gminy. Do tego wątku odniosę się jeszcze w późniejszych fragmentach recenzji.

Problem badawczy w pracy sformułowano jako: „*zasady łączenia i współpracy eksploatacji i eksploracji w percepcji menedżerów*”. Analizowana jest percepcja menedżera, ale nie z perspektywy psychologii czy kognitywistyki, lecz z punktu widzenia organizacji. Należy się zgodzić z Autorem, że kwestia percepcji, dotycząca w dużej mierze procesów poznawczych jednostek, ale także kształtujących je rozwiązań organizacyjnych, stanowi łącznik nurtu interpretatywnego z podejściem kognitywistycznym, a także wymaga zastosowania koncepcji mikrofundamentów (s. 9, Wstęp). Autor twierdzi też, że „*organizacyjne zdolności kadrowania są rozumiane jako łączne przejawy zdolności indywidualnych osób (pracowników, kierowników) lub zespołów oraz rozwiązań organizacyjnych związanych z kadrowaniem. Takie ujęcie pozwoliło na analizowanie w badaniach empirycznych stopnia upowszechnienia pewnych zachowań lub rozwiązań w skali całej organizacji*” (s. 9). Co jednak ważne, w mojej opinii Autor nie poświęcił wystarczającej uwagi zagadnieniu „przekładania się” percepcji indywidualnych podmiotów/osób (menedżerów) na organizacje – tutaj urzędy gminy. Zastosował ponadto jedynie metody ilościowe, które w tym przypadku – w moim przekonaniu – mimo że wiele wnoszą do tematu, czynią uzyskany obraz niepełnym. Brakuje w nim bowiem owego interpretatywizmu, związanego z percepcją ludzi, reprezentujących organizacje. Jest to tym bardziej widoczne, gdy czytelnik zapoznaje się z celem pracy, którym jest: „*poznanie i opisanie zasad łączenia i współpracy (interfejsów) eksploatacji i eksploracji w percepcji menedżerów, innymi słowy – określenie zasad łączenia i współpracy tego, co stare i tego, co nowe*” (s. 10). Samo brzemienne celu: „*poznanie... zasad... w percepcji menedżerów*” mocno nawiązuje do paradygmatu interpretatywnego i wydaje się, że owo poznanie jest niemożliwe bez zastosowania badań jakościowych. Autor uzasadnia zastosowanie badań ilościowych do ww. problemu i celu badawczego korzystaniem ze strategii badawczej w postaci ogólnych założeń teorii ugruntowanej – podkreśla przy tym, że nie jest to to samo, co metoda teorii ugruntowanej. Strategia ta stanowi podejście mające korzenie w badaniach organizacji i procesów pracy i daje podstawy do badań zarówno jakościowych, jak i ilościowych (Konecki, 2000, s. 25). Przyznam, że argumentacja Autora w tym zakresie nie jest dla mnie przekonująca, bo o ile w ramach danej strategii można stosować badania jakościowe i ilościowe, ich wybór powinien być dostosowany przede

wszystkim do problemu badawczego i celu pracy, które w przypadku każdych badań są unikatowe. W tym opracowaniu ich sposób sformułowania wymaga co najmniej zastosowania obu podejść – ilościowego i jakościowego, a nie tylko metod ilościowych, które zastosował Autor pracy. Z Jego rozważań nie wynika też jasno, czym różni się strategia badawcza oparta na założeniach teorii ugruntowanej od metody teorii ugruntowanej (tym bardziej, że Autor w autoreferacie sam stwierdza, że strategia ta była nietypowa, co jeszcze bardziej uzasadnia potrzebę jej bardzo klarownego uzasadnienia). To powoduje pewne problemy, choćby takie, że Autor powołuje się np. na jednoczesne gromadzenie i analizę danych, które w trakcie badań wciąż dostarczają nowych informacji oraz na sekwencyjność badań, wyłaniającą się procedurę badawczą, nie narzuconą *a priori*, jako cechę ww. strategii. Jednak z treści opracowania nie wynika, że taka sekwencyjność badań empirycznych miała miejsce tj. że wnioski z jednego etapu badań, doprowadziły do kolejnego ich etapu. Jedynie można zauważyć, że dane pochodzące z analizy materiału empirycznego, zebranego na 3. etapie badań, były analizowane pod różnym kątem w kolejnych etapach (etapy: 4-7), jednak były to te same badania. Przykładowo, w ramach etapu 5. Autor wykorzystał dane empiryczne dotyczące zdolności kadrowania eksploracyjnego – te same, które zostały zebrane na etapie 3., uwzględniając w analizie nowe zmienne. Ponadto Autor z jednej strony, nawiązując do paradygmatu interpretatywnego, twierdzi, że wnioski z badań wyłaniały się w sposób elastyczny, oddolny, z drugiej zaś zamieszcza stwierdzenia, które są sprzeczne z takim podejściem, np. na s. 13: „*Różnorodność wykorzystanych danych dała satysfakcjonujące rezultaty i nie wymagała ścisłej triangulacji metod badawczych i danych*”. Skąd Autor to wiedział? Skąd miał taką pewność, że triangulacja nie wniosłaby czegoś nowego/ciekawego? I co oznacza określenie „*satysfakcjonujące rezultaty*”? Być może fakt, iż nie dostrzegam jasnego uzasadnienia przyjętej strategii badawczej wynika także z tego, że w monografii zdecydowanie brakuje rozdziału metodycznego poświęconego głównym założeniom pracy, tj. założeniom ontologicznym, epistemologicznym i metodycznym, wynikającym z przyjętego problemu badawczego i celu, a także zakresom pracy (podmiotowy, przedmiotowy, czasowy, przestrzenny), w tym wykorzystanym metodom badawczym, dokładnemu uzasadnieniu doboru próby badawczej, a w szczególności jej charakterystyce – organizacje jakimi są urzędy gmin są specyficznymi podmiotami, reprezentującymi sektor publiczny. Rządzą się one zatem innymi prawami, niż organizacje biznesowe i tę kwestię, w moim przekonaniu, należało w pracy wyraźnie podkreślić. Tymczasem w książce brak takich rozważań, Autor niejako jako oczywiste przyjmuje, że badane były urzędy gmin, jednak zupełnie nigdzie tego nie uzasadnia i nie rozwija. Jest to w mojej ocenie jeden z najważniejszych zarzutów pod adresem tej pracy. Wszystko to ma tym większe znaczenie, że tytuł projektu NCN, w ramach którego Autor realizował badania (tj. „*Zarządzanie efektywnością i jakością informacji w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce*”), jest znacznie szerszy aniżeli problematyka monografii i wprost nie nawiązuje do problematyki zdolności organizacyjnych.

Kolejnym – w moim odczuciu ważnym – problemem, dostrzegalnym już we wstępie monografii, jest brak zamieszczenia w załączniku do pracy pełnej wersji narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza wykorzystanego w badaniach empirycznych. Autor twierdzi, że w ramach szerszego narzędzia wykorzystał wybrane jego pozycje, korespondujące z teorią kadrowania, jednak „*ze względu na toczące się rozmowy o komercjalizacji narzędzia zdecydowano się nie ujawniać szczegółowego kwestionariusza zdolności kadrowania, a jedynie przedstawić jego ogólną konstrukcję i przykładowe pytania (załącznik 1)*” (s. 12). W mojej opinii, jeśli Habilitant planował, że w efekcie przeprowadzonych badań powstawać będzie monografia, stanowiąca główne dzieło w procedurze habilitacyjnej, powinien się zdecydować czy narzędzie badawcze będzie podlegało komercjalizacji (co ograniczy możliwość jego opublikowania), czy też – z uwagi na konieczność zapewnienia rygoru metodycznego, który wymaga prezentacji narzędzia, zwłaszcza w tak ważnych postępowaniach, jak habilitacyjne – narzędzie będzie opublikowane w całości. Ponadto, Autor zastosował zupełnie nową skalę, ponieważ w literaturze nie znalazł konceptualizacji organizacyjnych zdolności kadrowania, w tym kadrowania eksploracyjnego. Tym bardziej zatem zasadne byłoby zamieszczenie wzoru kwestionariusza badawczego. W obecnej formie trudno określić czy narzędzie to jest prawidłowe, a co za tym idzie, można mieć wątpliwości co do całej procedury badawczej. Niektóre stwierdzenia samego Autora, zawarte w pracy, mogą nasuwać (być może zupełnie niepotrzebne, ale trudne do oceny w sytuacji braku narzędzia) wątpliwości w tym zakresie np. „*Interpretacja uzyskanych wyników jest zgodna z konceptualizacją organizacyjnych zdolności kadrowania eksploracyjnego, chociaż jedna pozycja testowa (kwestionowanie założeń) ładowała dwa czynniki na granicy akceptowalności*”.

Prawdopodobnie jest to kwestia konstrukcji kwestionariusza, którą należy wziąć pod uwagę w przyszłości” (s. 93).

Autor do analizy i interpretacji danych i testowania hipotez dotyczących zależności między konstruktami wykorzystał modelowanie równań strukturalnych – SEM. Procedura badawcza składała się z siedmiu etapów. Co cenne, każdy etap pozwalał wyłonić kolejne pytanie badawcze, na które Habilitant szukał odpowiedzi w kolejnym etapie. Taki zabieg jest rzeczywiście ciekawy – tym bardziej, że Autor zdecydował się na strukturę pracy odpowiadającą poszczególnym etapom procedury i krok po kroku pokazując wnioski z dokonanej analizy danych. Szkoda jednak, co już podkreślono, że bazowano ciągle na tych samych danych wyłonionych w jednym momencie procesu badawczego, a pytania badawcze nie inspirowały Autora do triangulacji danych i metod, choćby w postaci zastosowania wywiadów pogłębionych jako dających odpowiedzi na wyłaniające się w toku analizy kolejne pytania badawcze. W pracy postawiono łącznie sześć hipotez badawczych – dwie na etapie trzecim i kolejne cztery (w tym dwie składające się z hipotez a, b, c) na etapie piątym.

Praca składa się z sześciu rozdziałów poprzedzonych wstępem i zakończeniem. Co cenne, każdy rozdział zawiera wprowadzenie (w którym Autor wskazuje na problematykę poruszoną w tej części pracy) oraz podsumowanie (gdzie Autor syntetyzuje przedstawione informacje i wysuwa najważniejsze wnioski w zakresie podjętej problematyki).

W rozdziale 1. Autor omawia zdolności organizacyjne, w szczególności poświęcając uwagę ich specyfice. Dokonano tu konceptualizacji zdolności organizacyjnych, omówiono ich dynamikę oraz przedstawiono ważną dla pracy cechę tych zdolności, jaką jest dualizm. Rozdział napisany jest w sposób klarowny, zgodnie z zasadą od ogółu do szczegółu. Autor potrafi też bardzo zgrabnie łączyć poszczególne rozważania zamieszczone w pracy, płynnie przechodząc do nowego zagadnienia. W tym rozdziale znajdują się różne podsumowania w formie tabel np. z najważniejszymi aspektami zdolności organizacyjnych czy schematów. Już tutaj uwagę zwraca fakt, iż Autor nie tylko przedstawia przywoływane zagadnienia, ale także komentuje i prezentuje własne osądy na temat stosowanych koncepcji (np. na s. 39 w odniesieniu do paradoksów zdolności organizacyjnych). Za bardzo cenne w tym rozdziale uznaję zamieszczenie propozycji ujęcia zmienności zdolności organizacji w zależności od cyklu życia w postaci modelu PAEI (Adizes, 2004). Jest to model bardzo ciekawy, a przy tym relatywnie rzadko stosowany w literaturze. W podrozdziale 1.4., w punkcie dotyczącym identyfikacji luki badawczej i propozycji adekwatnej perspektywy teoretycznej, niektóre aspekty – w moim odczuciu – mogłyby być omówione szerzej lub akcenty na pewne zagadnienia mogłyby zostać postawione w innych miejscach. Przykładowo, gdy Autor pisze o procesie organizacyjnego tworzenia sensu, wskazuje, że jedna z przesłanek stosowania tej perspektywy wynika m.in. z myślenia abdukcyjnego. Nie rozwija jednak, czym ono jest i na czym polega. Jako kolejną przesłankę wymienia m.in. centralną pozycję człowieka w procesie organizacyjnego uczenia się – ten element, z uwagi na kluczowe znaczenie w pracy (bowiem to jednak percepcja człowieka wykorzystana jest w badaniach do oceny, dokonanej z punktu widzenia organizacji) powinien znaleźć się wcześniej i być nawet szerzej skomentowany (o czym zresztą wspomniano już wcześniej w recenzji). Najogólniej jednak przedstawione przez Autora uzasadnienie jest przekonujące, bazuje na aktualnej i ważnej literaturze dotyczącej poruszanych zagadnień. Dodatkowo Autor cały czas próbuje syntetyzować przedstawioną wiedzę, choćby w odniesieniu do pewnych charakterystycznych cech zdolności organizacyjnych, mimo licznych różnic, które widoczne są w literaturze w tym zakresie.

Rozdział 2. poświęcono zdolnościom organizacyjnym z perspektywy sensemakingu. Uwagę skupiono tutaj na tworzeniu sensu, stanowiącego teoretyczne podstawy zastosowanej koncepcji, a także przedstawiono koncepcyjny model procesu tworzenia sensu oraz omówiono ten proces w kontekście wykorzystania zdolności organizacyjnych. W podrozdziale 2.2. Autor, pisząc o koncepcji tworzenia sensu, twierdzi: *„Należy zauważyć, że zrozumienie tej koncepcji nie jest łatwe, choćby ze względu na specyficzny język użyty do jej opisanie, a także z uwagi na osadzenie jej na założeniach paradygmatu interpretatywnego (zwanego też interpretatywno-symbolicznym), który czasem jest niedoceniany, a nawet kwestionowany (Sulkowski, 2013)”*. Nie omówiono jednak szerzej kwestii niedoceniania czy kwestionowania paradygmatu interpretatywnego, nawet jeśli (z czym się akurat nie zgodzę) te elementy mają utrudniać zrozumienie koncepcji tworzenia sensu. W kolejnym punkcie zawartym w podrozdziale 2.2. pt. *„Nurt interpretatywny w naukach o zarządzaniu”* nie odniesiono się do ww. wątku, a sam punkt zajmuje niecałą stronę. Biorąc pod uwagę istotne znaczenie tego paradygmatu dla podjętej w pracy problematyki, Autor powinien poświęcić mu znacznie więcej uwagi. Co zwraca także uwagę, to fakt,

że dopiero w tym rozdziale na s. 54 Autor definiuje czym jest kadr i sygnał, mimo że przynajmniej słowem „kadr” posługuje się już znacznie wcześniej. Dobrze natomiast, że w rozważaniach zawartych w rozdziale znalazła się krytyka sensmakingu, Autor sam słusznie stwierdził tu, że koncepcja ta wiąże się ze stosowaniem specyficznego języka, co powoduje różnice w interpretacji sensemakingu (s. 57). Autor rzeczywiście próbuje tę koncepcję wyjaśnić i przybliżyć czytelnikowi, jednak w wielu miejscach niestety nie udaje się to. Często język, którym Autor posługuje się w pracy jest trudny, a niektóre rozważania są na tyle syntetyczne, że nie ułatwiają odbioru. Za cenny w tym rozdziale uważam natomiast rysunek 5. – „*Koncepcyjny model organizacyjnego tworzenia sensu*”, w którym Autor łączy kadry w postaci: filtru, ram odniesienia i wzorów zachowań i oczekiwanych skutków z trzema fazami procesu tworzenia sensu. Na podstawie przedstawionych rozważań Autor wskazuje, że proces tworzenia sensu jest na tyle powiązany ze zdolnościami organizacyjnymi, że tworzenie sensu jest dobrą podstawą teoretyczną dla określenia zasad łączenia i współpracy eksploatacji tego, co stare i eksploracji tego, co nowe w percepcji menedżerów. W podsumowaniu tego rozdziału Autor twierdzi: „*Koncepcja ta [tworzenia sensu] jest osadzona w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym nauk o zarządzaniu. Model procesu tworzenia sensu wpisuje się jednak w paradygmat funkcjonalistyczny. Problematyka sensmakingu daje się łatwo sklasyfikować i wymaga podejścia wieloparadygmatowego*” (s. 71). Według mnie Autor wystarczająco tego nie uzasadnił ani tutaj ani w dalszej części pracy.

Rozdział 3. poświęcono kadrowaniu jako zdolności organizacyjnej – jego konceptualizacji i modelowi pomiarowemu. Rozdział rozpoczęto od teoretycznych podstaw kadrowania, przedstawiono organizacyjne zdolności kadrowania eksploracyjnego, a następnie zależności między różnego rodzaju organizacyjnymi zdolnościami kadrowania eksploracyjnego. W punkcie pt. „*Aspekty kadrowania istotne w naukach o zarządzaniu*” Autor twierdzi: „*Badania Kahnemana i Tversky’ego wykazały, że dwa różne sposoby sformułowania tego samego problemu uruchamiają odmienne ramy interpretacyjne i prowadzą do podjęcia różnych decyzji (Kahneman, 2012, s. 581-602). Zjawisko to, nazywane efektem sformułowania (ang. framing effects), stanowi jedną z najważniejszych koncepcji w badaniach nad kadrowaniem*” (s. 79). Także powołanie na te wyniki badań, podobnie jak wcześniejsze i późniejsze sformułowania zawarte w pracy, wyraźnie wskazują, że badania jakościowe, pozwalające odkryć różnorodność percepcji, a co za tym idzie – decyzji menedżerskich – byłyby w pracy bardzo zasadne. W tym rozdziale Autor odnosi się także do weryfikacji konstruktów – eksploracyjnej analizy czynnikowej. Uwagę poświęca m.in. kwestionariuszowi, jako zastosowanemu narzędziu badawczemu. Tu podaje jednak jedno przykładowe pytanie zadane w kwestionariuszu, nie odnosząc się bardziej szczegółowo do tego narzędzia, co byłoby zasadne także w kontekście zastosowania nowej skali. Dużym plusem pracy – zarówno w tym rozdziale, jak i w kolejnych – jest natomiast bardzo klarowne przedstawienie przez Habilitanta poszczególnych czynności realizowanych w ramach procedury badawczej i zastosowanych analiz. W rozdziale znalazły się także niezbędne rozważania na temat zależności między różnego rodzaju organizacyjnymi zdolnościami kadrowania eksploracyjnego. Na tej podstawie Autor sformułował dwie pierwsze hipotezy badawcze, które zostały zweryfikowane metodą równań strukturalnych na próbie wynoszącej 545 podmiotów. Niestety, jak sygnalizowano już wcześniej, ani w tym, ani w kolejnych rozdziałach Habilitant nie odniósł się szerzej do charakterystyki tej próby badawczej, w szczególności uzasadnienia jej doboru (urzędy gmin). Autor omówił tutaj natomiast założenia statystyczne dotyczące modelowania równań strukturalnych, dokonał oceny rzetelności i trafności skal pomiarowych oraz dopasowania modelu. Odniósł się też do weryfikacji hipotez, w tym do zmiennych kontrolnych, takich jak: wiek, płeć i stanowisko respondentów, a także wielkość organizacji. Bez szczegółowej charakterystyki próby badawczej i uzasadnienia doboru podmiotów do badań te dane jednak niewiele wnoszą.

Rozdział 4. pt. „*Dualizm organizacyjnych zdolności kadrowania*” zawiera rozważania na temat dualizmu kadrowania w ujęciu statycznym oraz dynamicznym (tryby kadrowania), a także na temat zależności między zdolnościami kadrowania eksploracyjnego, zdolnością kadrowania eksploatacyjnego oraz sprawnością organizacji. W tym rozdziale Autor więcej miejsca poświęca paradygmatom nauk o zarządzaniu, także jako pierwotnym kadrom nadrzędnym i to jest dla rozważań zawartych w pracy bardzo cenne. Jednak ciągle brakuje tu szerszego i jednoznacznie przekonującego wyjaśnienia jak konkretnie przeprowadzone badania empiryczne, w tym zastosowana (jako jedyna) metodyka badań ilościowych, wpisują się w te rozważania na poziomie ontologii i epistemologii. Tym bardziej, że Autor nawiązuje do koncepcji czy słów niektórych autorów, w których wskazuje się ograniczenia użyteczności matematyczno-statystycznych metod rozwiązywania problemów, zwłaszcza gdy w grę wchodzi proces

twórczy znajdujący się w centrum nauk o obiektach stworzonych przez człowieka (Simon, 1981). Cenne i ciekawe w kontekście rozważań na temat paradygmatów i prowadzonych badań są natomiast rozważania Habilitanta na s. 114, w których wskazuje On, że omówione w podrozdziale „*spojrzenia na racjonalność, zasady sprawnego działania i sprawność łączy wspólny mianownik, którym są założenia ontologiczne i epistemologiczne (...). W związku z tym można przyjąć, że istnieją dwie tradycje racjonalizowania – uniwersalistyczna i kulturowa (...), które odmiennie oddziałują w procesie tworzenia sensu*” (s. 114). To stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań, jednak ciągle nie pozwala odpowiedzieć na pytanie, dlaczego do badań dobrano metodykę jedynie badań ilościowych. W dalszych rozważaniach tego rozdziału Autor odnosi się do hipotez H3-H6 i prezentuje rozważania oparte na aktualnych i dobrze dobranych źródłach, pozwalające uzasadnić brzmienie tak sformułowanych hipotez. Podobnie jak w poprzednim rozdziale, Autor wyczerpująco odnosi się tutaj do skal pomiarowych, oceny ich rzetelności i trafności. Co cenne, Habilitant słusznie podkreśla, że badanie skutków zdolności kadrowania powinno uwzględniać zróżnicowane aspekty sprawności organizacji, w tym skutki korzystne zarówno dla odbiorcy, jak i dla organizacji. Autor twierdzi, że zastosowana przez Niego skala, użyta w kwestionariuszu badawczym, pozwoliła na spełnienie tego kryterium – trudno jednak odnieść się do tego w recenzji, skoro nie zamieszczono pełnej wersji kwestionariusza badawczego. Ponadto, Habilitant twierdzi, że pytania zorientowane były na innowacje w usługach publicznych, co pozwoliło lepiej uchwycić skutki kadrowania eksploracyjnego – niełatwo odnieść się także do tej kwestii. Autor wskazuje także na przesłanki pozwalające uznać, iż model jest dobrze dopasowany do danych. Wnioski z uzyskanych badań są bardzo ciekawe, dlatego, że Autor założył w nich, że wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego zmniejszy poziom zdolności kadrowania eksploracyjnego oraz że oba typy zdolności będą pozytywnie wpływać na sprawność organizacji i że zdolności kadrowania eksploracyjnego staną się mediatorem osłabiającym wpływ zdolności kadrowania eksploatacyjnego na sprawność organizacji. Tymczasem przeprowadzone analizy wykazały, że zdolność kadrowania eksploatacyjnego wpływa na zdolność widzenia wieloaspektowego w sposób istotny, silny, ale pozytywny. Ponadto zdolność kadrowania eksploatacyjnego wpływa na zdolność ujmowania wieloperspektywniczności. Zdolność kadrowania eksploatacyjnego nie wpływa jednak na zdolność otwierania kierunków działania. Badania pozwoliły ponadto stwierdzić, że na sprawność organizacji istotnie i pozytywnie oddziałuje zdolność kadrowania eksploatacyjnego i zdolność otwierania kierunków działania. Istnieje też silna, ale pozytywna rola zdolności kadrowania eksploracyjnego jako mediatora relacji między zdolnością kadrowania eksploatacyjnego a sprawnością organizacji. Zatem te rezultaty sugerują istnienie swego rodzaju paradoksu, zgodnie z którym organizacyjna zdolność kadrowania eksploatacyjnego, oparta na tradycji racjonalizowania uniwersalistycznego i trybie kadrowania eksploatacyjnego, wzmacnia dwie – z trzech – zdolności kadrowania eksploracyjnego, które są oparte na przeciwstawnej tradycji racjonalizowania kulturowego i przeciwstawnym trybie kadrowania eksploracyjnego. To dało asumpt do kolejnych rozważań zawartych w rozdziale 5. monografii.

Rozdział 5. poświęcono teoretycznemu usystematyzowaniu paradoksu zdolności kadrowania. W tym rozdziale Autor wyjaśnia paradoks organizacyjnych zdolności kadrowania oraz określa jego wpływ na zasady łączenia i współpracy eksploatacji i eksploracji w percepcji menedżerów. W rozdziale zamieszczono rozwiązanie paradoksu przez: 1) eliminację opozycji, 2) uznanie opozycji i docenienie kontrastów, 3) wykorzystanie innej perspektywy teoretycznej. Tym rozwiązaniom poświęcono odrębne podrozdziały rozdziału 5. Ten i kolejny rozdział uważam za najcenniejszy w całej pracy. W najlepszy sposób, najbardziej konkretny, dotyka on badanych zagadnień i nawiązuje do zarządzania. Kilku rzeczy w tych rozważaniach nieco zabrakło, choć należy podkreślić, że treści tego rozdziału są one bardzo ciekawe i inspirujące. Gdy Autor przedstawia różnego rodzaju koncepcje zarządzania, np. wykorzystujące kadrowanie eksploatacyjne, nie uzasadnia jednak w żaden sposób ich wyboru. Wskazuje, że w danej grupie znajdują się m.in. zarządzanie jakością, zarządzanie marketingowe, misja i wizja, zarządzanie strategiczne oraz audyt. Tak samo dzieje w dalszych rozważaniach, gdy przywoływane są inne koncepcje w ramach wyjaśniania paradoksu z zastosowaniem innego rozwiązania. Dlaczego wybrano te koncepcje, a nie inne? W kontekście zarządzania jakością, Autor na s. 133 zamieszcza Tabelę 19 pt. „*Wybrane polskie normy ISO z serii 9000*”, w mojej opinii ona jest zbędna. Odnosić się ma do skutków dotyczących jakości, wyrażonych za pomocą systemu norm i standardów (przykładowy wykaz polskich norm i dokumentów ISO z serii 9000). Autor na podstawie przeprowadzonych rozważań dochodzi do wniosku, że konieczne jest integrowanie możliwych

wariantów współwystępowania i mieszania się trybów kadrowania, z uwzględnieniem okoliczności, w których są one użyteczne. Przykładowo, różna będzie ta użyteczność w turbulentnym, zmiennym otoczeniu oraz w otoczeniu stabilnym. Przykładowo, im bardziej turbulentne otoczenie, tym bardziej będzie potrzebne widzenie wieloaspektowe i trudniejsze będzie planowanie. Za wyjątkowo użyteczny, pokazujący rzeczywisty wkład Autora, uważam punkt pt. „*Zasady łączenia i współpracy eksploatacji i eksploracji w percepcji menedżerów*”. W tej części pracy Autor dokonuje syntezy i integracji możliwych wariantów współwystępowania i mieszania się trybów kadrowania zidentyfikowanych we wcześniejszych podrozdziałach tego rozdziału. Tę część pracy czyta się z dużym zaciekawieniem i jest ona bardzo inspirująca, a przy tym mocno osadzona w zarządzaniu.

Rozdział 6. poświęcono możliwości wykorzystania koncepcji organizacyjnych zdolności kadrowania w zarządzaniu oraz kierunkom jej rozwoju. Ta część monografii z kolei, jest najbardziej praktyczna ze wszystkich – zawiera wiele aspektów mających charakter aplikacyjny. Autor dokonuje w tym rozdziale diagnozy stylu kadrowania w badanych organizacjach. Następnie przedstawia wybrane możliwości praktycznego wykorzystania koncepcji stylu kadrowania. W kolejnym podrozdziale przedstawiono implikacje organizacyjnych zdolności kadrowania dla metazarządzania, zaś rozważania zakończono ograniczeniami przeprowadzonych analiz i propozycjami przyszłych kierunków badań. Problemem jest tutaj fakt, iż wcześniej nie scharakteryzowano dokładnie i nie uzasadniono doboru próby badawczej (można bazować jedynie na tabeli z cechami próby zamieszczonej w załączniku Z2). To następcza kolejny, wynikający z takiego postępowania, problem, iż ocena praktycznej użyteczności wykorzystania koncepcji analizowanej przez Autora w badanych urzędach jest ograniczona. W tej części pracy Autor udowadnia rzeczywisty wkład, wartość dodaną swoich badań do istniejącej wiedzy. Za bardzo interesujące i wartościowe uznaję zidentyfikowane przez Habilitanta style kadrowania – 9 różnych stylów. Co jednak rodzi wątpliwości, Autor często do opisu wniosków z przeprowadzonej analizy używa słowa „prawdopodobnie” np. na s. 159: „*Te urzędy, w których zdiagnozowano style dysfunkcyjny, umiarkowanie eksploatacyjny i umiarkowanie eksploracyjny, prawdopodobnie należy ocenić negatywnie*” i dalej „*największa grupa (43%) nie osiąga dobrego poziomu zdolności kadrowania i prawdopodobnie powinna podjąć intensywne działania rozwijające te zdolności*”, następnie np. na s. 160 czy 162. Takich urzędów, z ww. grup zidentyfikowano kilkanaście (np. 13 ze stylem umiarkowanie eksploracyjnym) lub kilkadziesiąt, zatem by te wnioski pogłębić i by móc coś więcej stwierdzić, wysoce wskazane byłoby przeprowadzenie badań jakościowych w tych urzędach gmin – wybierając po kilka urzędów z każdej z grup, byłoby to z pewnością możliwe. Połączenie takich badań jakościowych z badaniami ilościowymi bardzo mocno wzbogaciłoby pracę, a przy tym z merytorycznego punktu widzenia (zgodnie z uwagami wcześniej poczynionymi w recenzji) byłoby bardzo uzasadnione. Autor w tym rozdziale formułuje szereg zaleceń dla urzędów gmin, jednak bez fragmentu pracy poświęconego specyfice instytucji publicznych jakimi są urzędy gmin i zarządzaniu publicznemu, te zalecenia nie są w pełni wystarczające. Brak tego elementu ma swoje daleko idące konsekwencje. Autor sam twierdzi na s. 160. „*Metody administracyjne, nowe zarządzanie publiczne i neoweberyzm w dużym stopniu bazują na tradycji racjonalizowania uniwersalistycznego i zdolnościach kadrowania eksploatacyjnego (...). Natomiast współrzędzenie i tzw. public service dominant logic są oparte na idei koprodukcji usług publicznych (...) wspólnie z obywatelami, organizacjami pozarządowymi. Z założenia odzwierciedlają racjonalizowanie kulturowe i kadrowanie eksploracyjne. Specyfika modeli zarządzania publicznego wyjaśnia do pewnego stopnia to, że oceny dokonane przez respondentów nie wykazały eksploracyjnego stylu kadrowania w żadnym z badanych urzędów*”. Jednak czytelnik, który nie ma wiedzy na temat zarządzania publicznego, niewiele wie o specyfice modeli tego zarządzania, a z monografii nie miał okazji się dowiedzieć. Bardzo dobrze, że w pracy znalazł się podrozdział 6.5., w którym Autor przedstawia ograniczenia przeprowadzonych analiz i kierunki przyszłych badań. Autor wspomina tutaj o użyteczności wykorzystania koncepcji, np. z zakresu psychologii, dotyczących tworzenia sensu i kadrowania na poziomie jednostki (menedżera). W pełni zgadzam się z taką rekomendacją, jednak w pracy już teraz takie szersze rozważania na temat tego, w jaki sposób prowadząc badania wśród pracowników urzędu gminy dokonano przełożenia percepcji osoby na organizację, powinny się znaleźć.

Ostatnią część pracy stanowi zakończenie. Tu Autor syntetycznie wskazał na wkład wniesiony w monografii oraz na najważniejsze wnioski. Zabrakło jednak bezpośredniego odniesienia się choćby do celów teoretycznych sformułowanych dla poszczególnych etapów procesu badawczego, tak jak je sformułowano we wstępie. Generalnie jednak należy stwierdzić, że Autor osiągnął cele zidentyfikowane

w każdym z siedmiu etapów procesu badawczego, zweryfikował też (czasami potwierdzając – w całości czy w części lub odrzucając) wszystkie hipotezy badawcze.

W pracy są pewne bardziej lub mniej drobne niespójności czy błędy techniczne lub językowe. Przykładowo w tytule podrozdziału 3.4. zamieszczony jest wielokropek (...), którego nie powinno być (s. 93) i którego nie ma w spisie treści na początku monografii. Na s. 156 Autor pisze w 1 os. l. poj. „*Identyfikacji stylów kadrowania..., które wykorzystałem w analizach statystycznych...*”. Na rys. 21 na s. 158 na obu osiach znajduje się poziom zdolności kadrowania eksploatacyjnego, a powinien być tylko na jednej, druga z osi powinna dotyczyć poziomu zdolności kadrowania eksploracyjnego. Są to jednak drobne uwagi. Należy podkreślić, że praca napisana jest poprawnym językiem, wywód jest logiczny i spójny. Monografię jednak czyta się dość trudno – język w wielu miejscach jest hermetyczny (związany ściśle z wykorzystanymi przez Autora koncepcjami) i wymaga dużego skupienia i uwagi czytelnika. Nie zawsze też duża zwięzłość Autora jest korzystna – niejednokrotnie pewne zagadnienia wymagałyby szerszego komentarza.

Mimo sformułowanych uwag, najogólniej należy podkreślić, że monografia dotyczy bardzo ciekawego i aktualnego zagadnienia. Praca bazuje na aktualnej literaturze, w dużym stopniu zagranicznej. Warto dodać, że Autor podjął się zadania stosunkowo trudnego, bowiem sformułowany problem badawczy jest wielowymiarowy i z pewnością wymagał od Autora dużego zaangażowania, choćby w postaci tworzenia własnej skali pomiarowej.

Niewątpliwym wkładem Autora w teorię jest m.in. 1) zdefiniowanie luki wiedzy dotyczącej zdolności organizacyjnych związanych z oburęcznością organizacyjną jako zasady łączenia i współpracy eksploatacji i eksploracji w percepcji menedżerów z uwzględnieniem perspektywy organizacyjnego tworzenia sensu, 2) opracowanie koncepcyjnego modelu organizacyjnego tworzenia sensu, 3) opracowanie zasad łączenia i współpracy eksploracji i eksploatacji w percepcji menedżerów w postaci koncepcji stylów kadrowania oraz pięciu zasad kadrowania. Wkład metodyczny i aplikacyjny sprowadza się między innymi do: 1) zdefiniowania i operacjonalizacji pomiaru zdolności widzenia wieloaspektowego, zdolności ujmowania wieloperspektywicznego i zdolności otwierania kierunków działania jako konstruktów modelu pomiarowego organizacyjnych zdolności kadrowania eksploracyjnego; 2) zidentyfikowania zależności między konstruktami, 3) zdefiniowania konstruktów pomiarowych zdolności kadrowania eksploatacyjnego, 4) operacjonalizacji modelu pomiaru wpływu kadrowania eksploatacyjnego na zdolność widzenia wieloaspektowego, zdolność ujmowania wieloperspektywicznego i zdolność otwierania kierunków działania oraz wpływu zdolności kadrowania eksploatacyjnego i eksploracyjnego na sprawność organizacji, 5) diagnozy urzędów gminy w Polsce pod względem stylów kadrowania oraz sformułowania zaleceń dotyczących doskonalenia tych stylów w poszczególnych grupach urzędów.

Te atuty ostatecznie pozwalają uznać tę pozycję za wartościową i potencjalnie użyteczną, zwłaszcza dla polskich urzędów gminnych, wśród których przeprowadzono badania (choć ta użyteczność, w mojej ocenie, byłaby zdecydowanie bardziej dostrzegalna jeśli zastosowano by badania mieszane).

Omówienie pozostałych osiągnięć naukowych

Łącznie dorobek naukowy Habilitanta obejmuje 42 prace, w tym 36 po uzyskaniu stopnia doktora, a 6 publikacji przed obroną pracy doktorskiej, tj. w latach 2006-2010. Na tych 36 prac składa się 5 monografii. Oprócz głównego dzieła, będącego głównym osiągnięciem w procedurze habilitacyjnej, dr Lewandowski jest autorem dwóch monografii i współautorem również dwóch monografii wydanych w latach: 2011, 2013, 2016, 2017 – nie mam pewności jednak, czy publikacja z roku 2011 pt. „*Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*” nie stanowi efektu doktoratu Habilitanta w całości lub części. Monografie wydane są przez wydawnictwa takie jak ISP UJ Kraków oraz Wyd. Con Arte, Katowice. W dorobku Habilitanta znajduje się także: jedna redakcja naukowa monografii, 15 artykułów w czasopiśmie (12 samodzielnych), 14 rozdziałów w monografiach (9 samodzielnych), jeden samodzielny artykuł w materiałach pokonferencyjnych. Spośród 36 prac po uzyskaniu stopnia doktora, połowa, tj. 18 napisanych jest w języku polskim, a druga połowa w języku angielskim. W dorobku znalazły się artykuły opublikowane w dwóch prestiżowych czasopiśmie, indeksowanych w Academic Journal Guide (AJG) 2021, tj. „*Public Management Review*” (Wyd. Taylor & Francis, 5-cio letni IF=7,98, 140 pkt. MEiN) oraz „*International Journal of Contemporary Management*” (Wyd. UJ, brak IF, 70 pkt. MEiN). Habilitant jest autorem dwóch innych artykułów posiadających IF, jednak jeden z nich opublikowany jest w czasopiśmie „*Sustainability*” (którego wizerunek, podobnie jak samego

Wydawnictwa MDPI, jest w ostatnich latach mocno krytykowany), drugi – „Transylvanian Review of Administrative Sciences” – mimo że posiada IF (5-cio letni IF=1,812, 40 pkt. MEiN), nie jest lokowany na ww. prestiżowej liście AJG 2021.

Z otrzymanej dokumentacji wynika, że zainteresowania naukowe Habilitanta koncentrują się na III głównych nurtach:

- 1) Innowacje, w tym: innowacje w instytucjach kultury oraz procesy i obszary innowacji. Główne zagadnienia podejmowane w ramach tego nurtu dotyczyły specyfiki innowacji organizacyjnych w publicznych instytucjach kultury czy typów innowacji ich efektów i kierunków rozwoju w ww. instytucjach, przedsiębiorczości publicznej, modeli biznesowych oraz modeli kompetencyjnych pracowników w organizacjach publicznych czy podstawowych cech charakterystycznych sektora kosmicznego, w szczególności polskiego. W efekcie tych zainteresowań powstały 23 publikacje, jednak część z nich (przynajmniej 3) Autor wykazał niepotrzebnie, bo zostały one przygotowane przed uzyskaniem stopnia doktora np. publikacje z roku 2008. Wśród publikacji po uzyskaniu stopnia doktora można wyróżnić np. artykuł w czasopiśmie: „International Journal of Contemporary Management”, „Forum Scientiae Oeconomica”, „International Journal of Environmental Policy and Decision Making”, rozdział w monografii wydanej przez Wydawnictwo Springer. Pojawia się też wspomniane już czasopismo „Sustainability”;
- 2) Zarządzanie efektywnością, w tym: systemy zarządzania efektywnością oparte na informacji o efektywności oraz humanistyczny wymiar efektywności zarządzania. W ramach pracy naukowej w zakresie ww. nurtów Habilitant uzyskał w roku 2017 grant badawczy w konkursie SONATA, finansowanym przez NCN. Ze środków tego grantu sfinansowane zostały badania wykorzystane w monografii stanowiącej główne osiągnięcie w przewodzie habilitacyjnym. W ramach tego nurtu podejmowane przez Habilitanta wątki badawcze dotyczyły m.in. postrzegania przez menedżerów informacji o efektywności, organizacyjnych uwarunkowań wykorzystania informacji o efektywności, przygotowania systemów zarządzania efektywnością, pozycji człowieka w strukturach hierarchii czy humanistycznych fundamentów zarządzania. Efektem pracy naukowej w ramach tego nurtu jest 15 publikacji, z czego przynajmniej 4 napisane przed uzyskaniem stopnia doktora. Są to publikacje m.in. w formie rozdziałów w monografiach wydanych przez CeDeWu, w takich czasopismach jak: „International Journal of Contemporary Management”, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, „Public Management Review”, „Transylvanian Review of Administrative Sciences”, „Współczesne Zarządzanie”.
- 3) Projektowanie (design) – w ramach tego nurtu Habilitant podejmował takie wątki badawcze jak: rola projektowania usług publicznych np. w generowaniu innowacyjnych modeli biznesowych czy opracowanie ram teoretycznych rozwoju modeli uniwersytetu opartych na kryteriach dobrego designu. Efektem zainteresowania tym nurtem jest 6 publikacji, w tym m.in. w czasopismach takich jak „International Journal of Contemporary Management”, rozdziałów w monografiach takich wydawnictw jak IGI Global, Emerald Publishing Limited, Springer czy UJ.

Należy podkreślić, że widoczna jest spójność zainteresowań badawczych Habilitanta i ich ewolucja, wyrażająca się przywołanymi publikacjami. Ponadto, Autor wymienił tylko dwie dodatkowe publikacje, które nie mieszczą się w żadnym z trzech wymienionych nurtów, co świadczy o tym, że przyjął świadomą i przemyślaną ścieżkę rozwoju naukowego. Za działalność naukową Habilitant otrzymał kilka nagród, np. Nagrodę Emerald Literati Award for Outstanding Author Contribution 2018 w roku 2019, czy też trzy nagrody zespołowe II stopnia za osiągnięcia naukowe, przyznane przez Rektora UJ (w latach 2012, 2014 i 2019).

Po uzyskaniu stopnia doktora Habilitant wziął udział w 21 konferencjach międzynarodowych. Należy podkreślić, że część z nich ma charakter prestiżowy, są to przykładowo konferencje organizowane przez European Academy of Management (EURAM) – udział Habilitanta jest tutaj wielokrotny np. w roku 2017, 2018 i 2020, International Research Society for Public Management (IRSPM) – w roku 2017, 2018 i 2021. Konferencje te odbywały się w krajach takich jak np. Islandia, Dania, Czechy, Hong Kong, Słowenia czy Niemcy. Część z 21 konferencji odbyła się w Polsce (np. w Krakowie) jednak miały one charakter konferencji międzynarodowych. Dr Lewandowski brał także udział w konferencjach krajowych – tu Habilitant wymienił 4 konferencje w latach 2011-2021 – jak na

10 lat należy przyznać, że to mało. Może to oznaczać, że Habilitant jest bardziej rozpoznawalny w środowisku międzynarodowym, aniżeli krajowym i że na takiej rozpoznawalności bardziej Mu zależy. Generalnie jest to świadomy wybór każdego badacza, jednak wydaje się, że ten rozkład powinien być bardziej równomierny, zwłaszcza, że Habilitant dużo pisze o zarządzaniu publicznym, także w kontekście polskich instytucji.

Dr Lewandowski po doktoracie brał udział w pracach 12 komitetów organizacyjnych i naukowych konferencji krajowych i międzynarodowych pełniąc funkcję np. współprzewodniczącego panelu (wielokrotnie podczas konferencji organizowanej przez IRSPM czy jako członek Komitetu Naukowego w Międzynarodowej Konferencji organizowanej przez UJ w roku 2019). Przed uzyskaniem stopnia doktora takie funkcje pełnił dwukrotnie.

Dr Lewandowski był ponadto członkiem zespołów badawczych w dwóch projektach, a także kierownikiem jednego projektu finansowanego przez NCN. W dokumentacji wskazuje jednak jedynie 2 projekty badawcze, tj. SONATA w latach 2017-2018 (finansowany przez NCN, tym projektem kierował) oraz Dialog (w latach 2017-2019 – w nimi pełnił rolę członka zespołu badawczego).

Habilitant wykonał 34 recenzje artykułów naukowych dla czasopism krajowych i zagranicznych np. „Business Strategy and the Environment”, „Journal of Cleaner Production”, „International Journal of Management in Education” czy np. dla czasopisma „Ekonomia Społeczna”. Dodatkowo recenzował teksty na konferencje organizowane przez EURAM i IRSPM, a dla czasopisma „International Journal of Contemporary Management” (wcześniej „Współczesne Zarządzanie”) jako sekretarz redakcji i redaktor tematyczny, wykonał liczne recenzje wewnętrzne.

Dr Lewandowski pełnił także funkcję eksperta oceniającego wnioski grantowe np. w ramach funduszy Research Council and the Industrial Research Council KU Lueven, był też sekretarzem komitetu ds. Nagrody w Konkursie na najlepszy artykuł „International Journal of Contemporary Management” w latach 2015 i 2016.

2.3. Ocena istotnej aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej

W ramach zagranicznej aktywności naukowej warto podkreślić, że Habilitant jest m. in. członkiem międzynarodowej sieci naukowej International Research Society for Public Management (IRSPM) (od 2015 roku) oraz członkiem międzynarodowej sieci naukowej European Academy of Management (EURAM) – również od 2015 r. Przygotowywał też wnioski grantowe w ramach współpracy międzynarodowej np. do programu Horyzont 2020 czy CHANSE. Od roku 2016 roku jest członkiem Rady Programowej (Editorial Board) czasopisma „International Journal of Management in Education”. Jeśli chodzi o pobyty zagraniczne w ramach stażu w instytucjach naukowych, Habilitant spędził 10 dni w roku 2013 w Uniwersytecie w Murcii w ramach Erasmus Intensive Programme. W dokumentacji wskazuje też, iż w latach 2017-2018 pełnił funkcję Communication Officer w Strategicznej Grupie Zainteresowań (SIG) 11 w ramach EURAM, biorąc udział w posiedzeniach zespołu organizującego konferencję w Reykjavíku i częściowo także w Lizbonie. Co prawda trudno tę ostatnią aktywność nazwać stażem naukowym, jednak nie zmienia to faktu, że jest to bardzo cenna, zwłaszcza w dlatego, że odbywa się na arenie międzynarodowej i dotyczy tak prestiżowej konferencji dla zarządzania, jaką jest EURAM.

2.4. Informacje naukowometryczne

W chwili składania wniosku Habilitant był autorem 3 artykułów posiadających Impact Factor, opublikowanych w czasopismach indeksowanych w bazie Web of Science. Liczba cytowań Jego prac na dzień 30.09.2021 r. wynosi w bazie: Web of Science – 439 (bez autocytowań), Google Scholar 1025 (978 bez autocytowań), obecnie – z autocytowaniami jest to 1221.

Indeks Hirscha w przypadku bazy Web of Science wynosi 4, Google Scholar 8. Wskaźniki cytowań świadczą o widocznej rozpoznawalności Habilitanta w środowisku krajowym i międzynarodowym, co należy uznać za zdecydowany atut w kontekście starań o nadanie stopnia doktora habilitowanego.

2.5. Dorobek dydaktyczny, organizacyjny i popularyzatorski

Jeśli chodzi o osiągnięcia dydaktyczne dr Lewandowski jest promotorem pomocniczym w jednym przewodzie doktorskim (promotor – prof. dr hab. Marek Bugdol). Od roku 2014 łącznie wypromował

83 licencjatów. Opracowywał – jako członek zespołów działających w Instytucie Spraw Publicznych UJ – nowe programy studiów dla kierunków: Zarządzanie zmianą społeczną oraz Zarządzanie publiczne. Po uzyskaniu stopnia doktora prowadzi zajęcia na I i II stopniu kształcenia w języku polskim np. z Podstaw Zarządzania, Podstaw Zarządzania Publicznego, Metod Projektowania Rozwiązań, Współdziałania Międzyorganizacyjnego i Międzysektorowego. Prowadzi też zajęcia w języku angielskim na I i II stopniu studiów np. Design Thinking. Niektóre przedmioty wymienione w dokumentacji prowadzone były jeszcze przed doktoratem (niepotrzebnie się tam znalazły). Habilitant prowadził też zajęcia na studiach podyplomowych.

Odnosząc się do osiągnięć organizacyjnych – Habilitant był aktywny m.in. w ramach sieci Una Europa, zrzeszającej osiem europejskich uniwersytetów, brał udział w programie MNiSW pt. „Inicjatywy Doskonałości – Uczelnia Badawcza”, a także pełnił kilka funkcji w Instytucie Spraw Publicznych UJ (m.in. w latach 2018-2020 jako wice dyrektor ds. ogólnych Instytutu Spraw Publicznych UJ; w latach 2016-2019 jako koordynator programu Erasmus+ w Instytucie Spraw Publicznych UJ czy w 2012 r. jako członek Wydziałowej Komisji Rekrutacyjnej na Wydziale Zarządzania i Komunikacji społecznej UJ). Dodatkowo, Habilitant podejmował liczne aktywności w ramach pracy w redakcji czasopisma „International Journal of Contemporary Management”, m.in. w latach 2015-2016 był Redaktorem tematycznym i członkiem Kolegium Redakcyjnego ww. czasopisma, a w latach 2011-2014 sekretarzem redakcji.

Jeśli chodzi o działalność popularyzatorską, Habilitant posiada osiągnięcia w postaci 1) publikacji popularyzatorskich, 2) pełnienia funkcji moderatora/opiekuna, polegającej na upowszechnianiu wiedzy podczas szkoleń lub działań (np. w roku 2021 był facylitatorem międzynarodowego zespołu studentów w projekcie UNA.FUTURA, realizowanym w ramach sieci Una Europa przez partnerskie uniwersytety, w roku 2020 był mentorem grupy studentów UJ w projekcie UNA.TEN „UNA.TEN Transform Emergency Now!”, także realizowanym przez partnerskie uniwersytety w ramach sieci Una Europa), a także w postaci 3) działań zwiększających zdolności UJ w zakresie popularyzacji (członek Zespołu Wykonawczego Social Engagement Gate, zaangażowany w przygotowanie na UJ przestrzeni kreatywnej współpracy z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego, a także formatów tej współpracy).

Habilitant współpracuje także z otoczeniem społecznym i gospodarczym np. prowadząc szkolenia (w latach 2010-2014 – 4 edycje – jako ekspert i opiekun merytoryczny nad uczestnikami cyklu międzynarodowych szkoleń dla operatorów kultury, projekt NCK we współpracy z Association Marcel Hicter w Brukseli oraz w roku 2014 szkolenie podczas „Warsztatów edukacyjnych dla menedżerów instytucji i organizacji kulturalnych” w Czeskim Cieszynie). W ramach działalności eksperckiej opracował 15 raportów dla urzędów. Ponadto w roku 2014 na zlecenie Narodowego Centrum Kultury w Warszawie zrecenzował książkę pt. „Zarządzanie strategiczne w kulturze”. Od roku 2013 do 2022 dr Lewandowski był ponadto Członkiem Rady Programowej Centrum Kultury Śląskiej w Nakle Śląskim.

3. Konkluzja

Podsumowując przedstawione w recenzji informacje i uwagi można sformułować ogólną konkluzję co do osiągnięć Habilitanta – dra Mateusza Lewandowskiego. Przede wszystkim, należy podkreślić, że główne osiągnięcie pt. „*Organizacyjne zdolności kadrowania*”, PWN Warszawa, będące podstawą ubiegania się o stopień doktora habilitowanego, dotyczy problematyki aktualnej oraz ważnej i w mojej opinii – z uwagi na wkład teoretyczny, metodyczny i empiryczny, a także aplikacyjny – wnosi znaczący wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Ocena pozostałych elementów dorobku naukowego Habilitanta pozwala uznać, iż wykazał się On istotną aktywnością naukową, w tym publikacyjną. W ujęciu ilościowym i jakościowym uznaję, że aktywność publikacyjna jest wystarczająca, by uzyskać stopień doktora habilitowanego, choć mogłaby być większa (choćby w kontekście wspomnianej już większej ilości publikacji w czasopismach międzynarodowych, indeksowanych w bazie AJG 2021). Cenne jest przy tym, że Habilitant nie obrał „drogi na skróty” i poza jedną publikacją w czasopiśmie „Sustainability” (choć warto podkreślić, że ukazała się ona 6 lat temu, gdy czasopismo to cieszyło się lepszym wizerunkiem, niż obecnie) nie posiada publikacji w czasopismach drapieżnych czy quasi-drapieżnych. Atutem dorobku dra Lewandowskiego jest także spójność, którą można dostrzec w trzech nurtach badawczych wskazanych przez Habilitanta w autoreferacie. Poza dwoma publikacjami wszystkie prace dra Lewandowskiego mieszczą się w jednym

z trzech wskazanych nurtów, co potwierdza przemyślaną i spójną ścieżkę rozwoju naukowego, jaką przyjął Habilitant.

Nie budzi większych wątpliwości ocena pozostałych obszarów aktywności Habilitanta – tj. dydaktycznego, organizacyjnego i popularyzatorskiego, choć zgodnie z ustawą, nie stanowią one już (jak to miało miejsce w odniesieniu do poprzednich ram prawnych) kryteriów oceny. Są jednak ważne, pokazując pełną sylwetkę Habilitanta, stąd im także poświęcono uwagę w niniejszej recenzji.

Formułując finalną konkluzję, stwierdzam, iż dorobek Habilitanta (ze szczególnym uwzględnieniem głównego osiągnięcia w postaci monografii pt. „*Organizacyjne zdolności kadrowania*”) oceniam pozytywnie. Dorobek ten spełnia wymogi Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668, z późn. zm., art.219), a w szczególności kryteria oceny osiągnięć osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego. W związku z powyższym rekomenduję Radzie Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego poparcie wniosku dra Mateusza Lewandowskiego o uzyskanie stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości i wnioskuję o dalsze procedowanie w tej sprawie.

Katowice, dn. 25.04.2022 r.

