

**Recenzja rozprawy doktorskiej
mgr Lubomiry Trojan**

***Zastosowanie design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym
regionu***

przygotowanej pod kierunkiem dra hab. Bernarda Ziębickiego prof. UEK

1. Formalna podstawa recenzji

Formalną podstawę recenzji stanowi pismo dr hab. Katarzyny Szczepańska-Woszczyna, prof. AWSB Dziekan Wydziału Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej z dnia 28.02.2023 r. oraz umowy o dzieło autorskie nr 2771/2022/23.

2. Opinia ogólna

Recenzowaną dysertację doktorską przygotowaną przez mgr Lubomirę Trojan oceniam pozytywnie. Praca ta, stanowi dowód erudycji Autorki w prowadzeniu badań naukowych, a podjęty temat jest aktualny oraz istotny dla teorii i praktyki zarządzania.

3. Opis i ocena struktury pracy

Recenzowana rozprawa doktorska składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, wykazu tabel, rysunków, załączników, streszczenia w języku polskim i angielskim oraz liczy 366 stron.

We Wstępie Autorka dysertacji stanowi, że dziedzictwo kulturowe odgrywa bardzo ważną rolę w funkcjonowaniu społeczeństw i jest znaczącym zasobem w rozwoju społeczno-gospodarczym. Tezę niniejszą uzasadnia twierdzeniem, że dziedzictwo jest istotne dla ekonomii czasu wolnego, polityk regionalnych, kreowania nowych miejsc pracy, tworzenia produktów i usług. Autorka rozprawy uznaje zatem wartość nie tylko materialnych, trwałych obiektów i zabytków, ale i dziedzictwa niematerialnego, określanego przez UNESCO jako praktyki, wyobrażenia, przekazy, wiedzę i umiejętności – jak również związane z nimi instrumenty, przedmioty, artefakty i przestrzeń kulturową – które wspólnoty, grupy i w niektórych przypadkach, jednostki uznają za część własnego dziedzictwa kulturowego. W

związku z tym, przedmiotowe dziedzictwo wymaga – zdaniem Autorki dysertacji – zarządzania w sposób świadomy i holistyczny, przy wykorzystaniu kreatywnych metod pracy i narzędzi, a przede wszystkim metody design thinking, którą to metodę nie stosowano w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym. W sposób merytorycznie uzasadniony Autorka rozprawy formułuje problem badawczy w postaci pytania: czy design thinking, ugruntowane już w biznesie, może stanowić również skuteczne narzędzie w obszarze tak odmiennym, jak zarządzanie NDK regionu /s. 15/. Przedmiotowy problem badawczy konkretyzuje z kolei w formie sześciu logicznie ujętych pytań badawczych. Pytania te, dowodzą słuszności przyjętego celu głównego pracy jako: adaptacja metody design thinking do zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu, który to cel został zdekomponowany na trzy cele szczegółowe /s. 156/. Wyznaczono również hipotezę główną, zgodnie z którą design thinking stanowi skuteczne narzędzie zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu oraz zdefiniowano sześć hipotez szczegółowych /s. 157/. Dokonano charakterystyki poszczególnych rozdziałów pracy, których treści wyrażają problem badawczy z dziedziny nauk społecznych.

Rozdział I *Proces zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu* posiada istotne znaczenie pojęciowo-koncepcyjne w recenzowanej rozprawie. Autorka dysertacji dociekania swoje koncentruje w szczególności na ewolucji znaczenia dziedzictwa kulturowego oraz istocie i zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu. Studia literaturowe dotyczące przeglądu definicji dziedzictwa ukierunkowują Autorkę rozprawy na rezygnację z przedmiotowocentrycznego spojrzenia na dziedzictwo na rzecz stanowiska podmiotowocentrycznego. Doktorantka uzasadnia, że w podejmowaniu decyzji o kwalifikacji danego zjawiska do kategorii dziedzictwa coraz mniej uczestniczą eksperci, a coraz bardziej jego depozytariusze. Zagadnienie niematerialnego dziedzictwa kulturowego w literaturze przedmiotu interpretowane jest na bazie Konwencji UNESCO, gdzie uwaga kierowana jest na zalecenie dbałości o zanikające tradycyjne wierzenia, zwyczaje, obrzędy i umiejętności wykonywania starych profesji. Identyfikowany zanik niesie ze sobą ryzyko utraty wartości, a które społeczności nie są w stanie odzyskać bez znacznego nakładu sił i środków. Zalecana dbałość determinuje ochronę niematerialnego dziedzictwa kulturowego poprzez – słusznie argumentuje Doktorantka – zapewnienie jego żywotności, ciągłego odtwarzania oraz przekazywania, w tym międzypokoleniowego przekazu wiedzy, umiejętności i znaczenia. Ponadto – kontynuuje Autorka - ochrona ta zapewnia mechanizmy włączające niematerialne dziedzictwo kulturowe do społecznej narracji i świadomości oraz daje społecznościom możliwości decydowania o nim, co swoje odzwierciedlenie znajduje w

procesach rozwoju regionalnego. W związku z tym, przy podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju regionalnego coraz częściej brane jest pod uwagę stanowisko lokalnych społeczności, których przedstawiciele biorą też udział w określaniu potrzeb i kierunków rozwoju oraz w tworzeniu rozwiązań. W tym celu – Autorka rozprawy – wskazuje na istotną identyfikację idei łączenia zarządzania z dziedzictwem kulturowym, a przede wszystkim na bariery i ich przezwyciężanie w rozwoju społeczno-gospodarczym gminy oraz konieczność uwzględniania specyfiki lokalnej.

Rozdział II *Metoda design thinking i jej wykorzystanie we współczesnym zarządzaniu* to merytoryczna konsekwencja dotychczasowych dociekań Doktorantki. Autorka rozprawy kontynuując rozważania poddaje analizie teoretycznej pojęcie designu. W analizie tej Doktorantka docieka w szczególności istoty designu, cytując V. Papenkę, który twierdzi, że projektowanie to najpotężniejsze znane dotąd narzędzie kształtowania przez człowieka własnych wytworów i środowiska, a co za tym idzie – samego siebie. W szczególności kształtowania przez człowieka organizacji, bowiem – jak twierdzi B. Ziębicki - tradycyjne modele zarządzania, wykorzystujące wieloszczeblowe struktury organizacyjne, stawiające na specjalizację, oparte na sformalizowanych procedurach, stają się coraz mniej skuteczne. Na podstawie cytowanego stanowiska B. Ziębickiego Autorka dysertacji konstatuje, że włączanie designu w kluczowe kompetencje biznesu w naturalny sposób zaczyna być nadrzędnym celem wielu organizacji, bowiem umożliwia osiągnięcie elastyczności organizacji. W tym zakresie refleksyjne staje się opracowanie własne Doktorantki dotyczące wpływu zarządzania designem na rozwój organizacji (tab. 2.3), gdzie przede wszystkim uwagę zwraca wiedza ekspertów-projektantów, która inspiruje, zmienia sposób myślenia o zarządzaniu organizacją i oferowanymi produktami. W kolejnych rozważaniach Autorka rozprawy poddaje teoretycznej analizie istotę, założenia metody design thinking, genezę i ewolucję. Różne podejścia do istoty design thinking wskazują na skupienie się przede wszystkim na człowieku, na istocie myślenia projektowego. Człowiek jest punktem wyjścia i punktem dojścia całego procesu – twierdzi D. Sobota i P. Szewczykowski. W związku z tym, niezbędna staje się zmiana modelu współpracy klient – projektant, a w szczególności odejście od modelu, gdzie projektanci dokonują estetyzacji gotowego produktu, budują „ładną obudowę”. Na bazie różnych koncepcji modeli design thinking – pisze Doktorantka - można wyróżnić kluczowe elementy, które pojawiają się w każdej z nich, a mianowicie: empatyzacja, definiowanie, tworzenie pomysłów, prototypowanie, testowanie i

poprawianie. Identyfikowane kluczowe elementy pozwalają stwierdzić, że w konsekwencji metoda ta, reaguje nie tylko na ludzkie potrzeby, ale je wyprzedza. Ponadto – jak twierdzi Doktorantka – design thinking jest skuteczną metodą przynoszącą pozytywne skutki lecz posiada także ograniczenia i wady. W syntetycznym ujęciu część przedstawicieli projektantów – zdaniem M. Wszolek i M. Grech – uważa, że design thinking to rodzaj rozdmuchanej koncepcji biznesowej, nie mającej wiele wspólnego z realnym, narzędziowym projektowaniem oraz że cechy charakterystyczne dla design thinking były immanentne dla projektowania od zawsze, zatem przydawanie im teraz nowej terminologii i nadmiernego znaczenia nie jest celowe i odwraca uwagę od konieczności posiadania przez projektantów rzetelnego zaplecza wiedzy. Odnosząc się do ograniczeń oraz wad design thinking rozpoznanych w literaturze przedmiotu Doktorantka słusznie twierdzi, że do ograniczeń w pracy metodą myślenia projektowego jest ryzyko popełnienia ludzkiego błędu.

W rozdziale III *Metodyka badań własnych* - w początkowej jego części – poddano opisowi podstawy procesu badawczego, koncentrując się na triangulacji metod. Cel główny pracy został w sposób właściwy zdekomponowany na trzy cele szczegółowe, a mianowicie na cele teoretyczno-poznawcze, metodyczne oraz praktyczne. Również hipoteza główna została rozwinięta adekwatnie do weryfikacji sześciu hipotez szczegółowych. Złożoność problemu badawczego determinuje jedenaście etapów jego realizacji, co reprezentuje rysunek 3.2 /s. 160 – 162/. Etapy te, opisano logicznie, bowiem charakteryzuje je spójność dociekań, która umożliwia wyjaśnienie specyficznego zespołu związków i relacji stanowiących o istocie wykorzystania design thinking w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego. Na uwagę recenzenta zasługuje eksperyment naukowy wzbogacony o wyniki badań kwestionariuszowych i badań jakościowych, których celem było – jak pisze Doktorantka – docenienie i uzyskanie perspektywy poszczególnych osób, ich poglądów i emocji związanych z wykorzystaniem design thinking w tak wrażliwym obszarze dziedzictwa, jakim jest dziedzictwo niematerialne /s. 170/. Dociekania te, pozwalają zweryfikować hipotetyczno-dedukcyjny model procesu design thinking dla zarządzania NDK. Badania jakościowe przeprowadzono w dwóch grupach: uczestników Szkoły Letniej organizowanej przez Międzynarodowe Centrum Kultury, czyli były to osoby zarządzające dziedzictwem, profesjonaliści i badacze, liderzy innowacji w dziedzictwie kulturowym oraz uczestnicy eksperymentu naukowego moderowanego przez Autorkę rozprawy.

W rozdziale IV zatytułowanym *adaptacja metody design thinking do zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu* w jego pierwszym punkcie dokonano opisu dobrych praktyk w zakresie wykorzystania design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu, co stanowi określoną konstruktywną i pozytywną refleksję w przedmiocie dalszych rozważań. Dobre praktyki stanowią zatem podstawę dla ustanowienia założeń, obszarów zastosowania oraz metodyki design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu. Zasadniczą myślą przewodnią dla założeń oraz obszarów zastosowania design thinking w zarządzaniu NDK regionu stanowi humanistyczno-antropologiczna wizja człowieka, która to wizja zrywa – piszą D. R. Sobota i P. P. Szewczykowski – z obrazem twórcy jako niezrozumiałego samotnika tworzącego „dla wszystkich i dla nikogo”. Za twórcę – twierdzi Doktorantka – należy uważać moderatora-projektanta, który - dzięki design thinking – jest na nowo włączany w życie społeczne. W związku z tym, Autorka rozprawy ustala kluczowe etapy w procesie design thinking, do których słusznie zalicza: inicjowanie procesu i empatyzacja, definiowanie problemu, generowanie rozwiązań, prototypowanie i testowanie rozwiązań. Etapy te, stanowią podstawę modelu procesu design thinking dla obszaru niematerialnego dziedzictwa kulturowego. W modelu tym, występuje zdecydowana koncentracja na człowieku czyli na potrzebach odbiorców, które to potrzeby pozostają w bezpośrednim związku z opiniami rzeczników wartości i idei dziedzictwa.

Rozdział V *Skuteczność design thinking w tworzeniu rozwiązań w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu* stanowi ostatni rozdział recenzowanej rozprawy doktorskiej. W pierwszych punktach piątego rozdziału recenzowanej rozprawy jej Autorka identyfikuje przesłanki kształtowania niematerialnego dziedzictwa kulturowego w regionie z punktu widzenia zarządzania, jego wpływu na rozwój regionu, stosowania kreatywnych metod pracy oraz zastosowania design thinking w rozwiązaniach NDK regionu. Wyraźnie akceptowanym wpływem NDK na rozwój regionu jest jego wkład w rozwój turystyki, powstawanie produktów regionalnych, większa liczba turystów w regionie. Natomiast najniżej ocenionym efektem wpływu NDK na rozwój regionu to warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Problemy te, można analizować dzięki kreatywności jako kompetencji rozwiązywania problemów, co między innymi akcentowano na s. 237, 109, 121, 202. Jednakże badania respondentów dowodzą, że ich udział w kreatywnych procesach prowadzonych metodą design thinking, mających na celu rozwój NDK, był znikomy, bowiem aż 83,46% badanych nie ma takiego doświadczenia i nie brało udziału w takim procesie. Badanie zastosowania design thinking w rozwiązaniach z zakresu NDK regionu było dwuetapowe, a celem ich była

ocena metody design thinking jako skutecznego narzędzia kreowania innowacyjnych rozwiązań w obszarze NDK oraz weryfikacja hipotetyczno-dedukcyjnego modelu procesu design thinking dla zarządzania NDK regionu. Badano dwie grupy respondentów oceniające stosowanie metody design thinking, a mianowicie grupę młodych profesjonalistów oraz grupę depozytariuszy. Autorka rozprawy twierdzi, że opinie przedstawicieli obydwu grup respondentów nie różnią się w zakresie oceny, że stosowanie metody przynosi rezultaty istotne dla nich samych i dla dziedzictwa w ogóle /s. 263/. Założono, że cechami charakteryzującymi proces powinny być kompetencje moderatora, zespół projektowy o określonym składzie, głębokie zanurzenie w wartości, idee i role jakie pełni dany element niematerialnego dziedzictwa oraz współtworzenie rozwiązań przy współudziale depozytariuszy. Doktorantka w swoich dociekaniach naukowych identyfikuje również bariery i ograniczenia stosowania design thinking w obszarze NDK. Autorka rozprawy na podstawie badań ilościowych konstatuje, że największą barierą stosowania design thinking w obszarze NDK jest – obok bariery świadomościowej i organizacyjnej – bariera finansowa. Natomiast na podstawie badań jakościowych Doktorantka identyfikuje bariery i ograniczenia wynikające ze struktury i charakteru samego procesu oraz z lęku i oporu wśród decydentów i samych uczestników procesu stosowania design thinking w obszarze NDK. Ostatni punkt ostatniego rozdziału to podsumowanie wyników badań i weryfikacja hipotez. Przeprowadzone badania pozwalają Autorce rozprawy na ustalenie efektów weryfikacji sześciu hipotez wraz z uzasadnieniem, co znajduje swoje odzwierciedlenie w tabeli 5.19 /s. 303-304/. Przedmiotowe badania weryfikują postawione hipotezy z czego wynika, że piąta hipoteza / o treści: istnieje pozytywne powiązanie pomiędzy zastosowaniem design thinking w zarządzaniu NDK i realizacją założeń zrównoważonego rozwoju regionów/ nie została potwierdzona, pierwszą hipotezę potwierdzono częściowo /działania instytucji w zakresie zarządzania NDK posiadają pozytywny wpływ na rozwój regionu/. Natomiast pozostałe cztery hipotezy potwierdzono w całości, to znaczy hipotezę drugą /w Polsce design w obszarze NDK wykorzystywany jest głównie jako narzędzie stylizacji/, hipotezę trzecią /w Polsce design thinking wykorzystywany jest w rozwoju NDK regionów w niewielkim zakresie/, hipotezę czwartą /implementacja metody design thinking w zarządzaniu NDK regionu wymaga uwzględnienia specyfiki i odrębności tego obszaru/ oraz hipoteza szóstą /design thinking stanowi skuteczne narzędzie kreowania innowacyjnych rozwiązań w obszarze NDK/. Przedstawione wyniki badań empirycznych, stanowią podstawę do stwierdzenia za Doktorantką, że stosowanie metody design thinking jest szansą na pojawienie się

innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań, pozwala przejść od ilości do jakości dociekań naukowych.

W zakończeniu niniejszej dysertacji doktorskiej Autorka dowodzi, że dziedzictwo kulturowe podlega zmianom, które sprzyjają procesom rozwojowym i aktywizują wspólnotę depozytariuszy zgodnie z jej zinternalizowanymi wartościami. Argumentuje, że umiejętność identyfikacji potrzeb społecznych i odpowiadania na nie wymaga zintegrowanego, międzydyscyplinarnego i międzysektorowego podejścia do dziedzictwa kulturowego, czemu służy między innymi metoda design thinking. W związku z tym, racjonalnym staje się adaptacja metody design do zarządzania NDK, co uzasadnia zestawienie elementów nowości i najważniejszych osiągnięć badawczych zawartych w tabeli 6.1. /s. 306/. Zestawienie to, argumentuje osiągnięcie celu głównego rozprawy oraz weryfikację hipotezy głównej. Rozpoznaje zakres wykorzystania design thinking w rozwoju NDK w instytucjach kultury, organizacjach pozarządowych i administracji na bazie modelu procesu design thinking w obszarze NDK. Recenzowana struktura rozprawy doktorskiej charakteryzuje się logicznym tokiem wywodu, gdzie dominuje jednoznaczność formułowanych wniosków na bazie badań ilościowych i jakościowych, a tytuł dysertacji jest adekwatny do treści zawartych w pięciu rozdziałach.

4. Ocena merytoryczna rozprawy doktorskiej

Oceniając merytorycznie recenzowaną rozprawę należy stwierdzić, że rozprawę tę charakteryzuje racjonalność podjętego zagadnienia badawczego w ujęciu interdyscyplinarnym. Cechuje logiczne rozumowanie uzasadnione uporządkowanym wywodem naukowym oraz właściwym doбором metod badawczych ilościowych i jakościowych w ujęciu interdyscyplinarnym. Za ujęciem interdyscyplinarnym przemawia różnorodność i złożoność design thinking, co determinuje konieczność przejścia wiedzy nauk pokrewnych. Interdyscyplinarność rozumiana nie według kryterium ilościowego, lecz jakościowego służy w aktualnych warunkach i kształtowaniu samoświadomości badacza, i – ostatecznej konsekwencji – ciągłemu ewoluowaniu danej, dowolnej dyscypliny –konstatuje A. Hejmej. W recenzowanej dysertacji pragnę również zwrócić uwagę na dyskusyjne kwestie, a mianowicie: 1/. na centralną, decydującą postać projektanta bowiem na s. 109 Autorka rozprawy pisze, że w praktyce projektanci mogą usprawnić istotę produktu lub rozwiązać konkretny problem organizacji; na s. 202 cytuje, że wskazywanie możliwych dróg rozwoju jest w ogóle nadrzędną rolą, jaka przypada projektantowi w procesie design thinking niezależnie od tego, czy jest on jego moderatorem czy uczestnikiem, podobne ujęcia również na s. 121, 215. Kwestia ta, wynika z możliwości projektanta do dokonania integracji (syntezy) elementów z

różnych dyscyplin wiedzy. M. Walczak twierdzi, że otrzymujemy tylko czasami zintegrowaną wiedzę zwaną wiedzą interdyscyplinarną, w wielu przypadkach zdobyta wiedza ma charakter dyscyplinarny;

2/. w opisie i ocenie struktury pracy stwierdzono, że przegląd definicji dziedzictwa ukierunkowuje Autorkę rozprawy na rezygnację z przedmiotowocentrycznego spojrzenia na dziedzictwo na rzecz stanowiska podmiotowocentrycznego. Niewątpliwie słusznie Doktorantka twierdzi, że to przedmiotowe ukierunkowanie wyraża się w zmniejszeniu uczestnictwa ekspertów, a wzroście uczestnictwa depozytariuszy w procesie podejmowania decyzji o kwalifikacji danego zjawiska do kategorii dziedzictwa. Jednakże, czy sam wzrost uczestnictwa depozytariuszy wyraża istotę stanowiska podmiotowocentrycznego. Należy dodatkowo zauważyć, że ten proces postępującej substytucji ujęcia przedmiotowego spojrzenia na dziedzictwo na rzecz ujęcia podmiotowego współprzyczynia się do uwiarygodniania rozważań w teorii i praktyce zarządzania nurtu zarządzania humanistycznego;

3/. zbyt krótki czas trwania warsztatu design thinking, co miało wpływ na zawężenie i skrócenie poszczególnych etapów metody design thinking – pisze Doktorantka. Ponadto, zdaniem Autorki dysertacji cenne byłoby przebadanie rezultatów takiego procesu design thinking, które zakończyłoby się testowaniem rozwiązań przez końcowych użytkowników, a także ich wdrożeniem. Przedmiotowe uwagi Doktorantki dowodzą o świadomości ograniczeń w procesie badawczym, a tym samym pozwalają na określoną refleksję podtrzymującą gotowość do dalszych dociekań naukowych.

5. Konkluzja kwalifikacyjna

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska mgr Lubomiry Trojan *Zastosowanie design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu* przygotowanej pod kierunkiem dra hab. Bernarda Ziębickiego prof. UEK jest pracą naukową, w której identyfikuje się wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz w dziedzinie nauk społecznych i posiada charakter interdyscyplinarny. Ponadto, studia teoretyczne oraz badania empiryczne dowodzą umiejętności Doktorantki do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej w ujęciu interdyscyplinarnym, co skutkuje oryginalnym podejściem do badań naukowych w teorii i praktyce zarządzania. Niniejszą dysertację doktorską wyróżnia spójność dociekań naukowych jak również racjonalność analityczna w definiowaniu pojęć. Recenzowana rozprawa spełnia ustawowe kryteria zgodnie z wymogami stawianymi

pracom doktorskim w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018, poz.1668 z późniejszymi zmianami) i na tej podstawie wnioskuję o dopuszczenie rozprawy doktorskiej mgr Lubomiry Trojan do publicznej obrony.


Prof. dr hab. Kazimierz Jaremczuk