



Dr hab. Katarzyna Januszkiewicz, prof. Uniwersytetu SWPS  
Katedra Zarządzania  
Wydział Nauk Społecznych w Warszawie  
Uniwersytet SWPS

**Recenzja pracy doktorskiej mgr Lubomiry Trojan  
pt. „Zastosowanie design thinking w zarządzaniu niematerialnym  
dziedzictwem kulturowym regionu”, napisanej pod kierunkiem dr  
hab. Nbernarada Ziebickiego, prof. UEK**

Podstawa wykonania recenzji

Recenzję wykonano w związku z pismem Dziekan Akademii WSB dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyny, prof. AWSB z dnia 28 lutego 2023 roku na podstawie art. 190 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce oraz stosownymi przepisami wprowadzającymi.

**1. Wybór tematu i zakres dysertacji**

Problematyka podjęta w rozprawie Magister Lubomiry Trojan mieści się w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Temat jest aktualny i wpisuje się w nurt interdyscyplinarnego podejścia do adaptacji i wykorzystania metodyk rozwijanych na gruncie innych dyscyplin w obszarze zarządzania.

Warte podkreślenia jest nie tylko poznawcze rozpoznanie problemu



badawczego, ale również wywiedzenie wniosków i rekomendacji z praktyk dotyczących wykorzystania metodyki *design thinking* oraz zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym ze wskazaniem na rozwój regionalny.

Recenzowana praca stanowi przykład zastosowania podejścia interdyscyplinarnego i ma charakter teoriopoznawczy i użyteczny. Z perspektywy teoretyczno-poznawczej o wartości pracy decyduje oparte o zidentyfikowane luki (str. 16) określenie ram teoretycznych i interpretacyjnych omawianych pojęć (o czym będzie mowa w dalszej części recenzji). Natomiast z perspektywy użytecznej – propozycja adaptacji omawianej metody do rozwiązania szczegółowego i specyficznego wyzwania zarządczego.

Chciałabym jednak zgłosić uwagę krytyczną do sposobu sformułowania samego tematu pracy, gdzie metoda *design thinking* wymieniana jest w odniesieniu do zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym, podczas gdy w treści pracy i modelu autorskim, zakres wykorzystania metody prezentowany jest w węższym zakresie, niż sugerowałby desygnat pojęcia zarządzanie. Prawdopodobnie może to wynikać z powszechności wykorzystania terminu zarządzanie i „wypłaszczeniu” jego znaczenia w dyskursie publicznym (coraz częściej spotkać można „zarządzanie emocjami”, „zarządzanie work-life balance” etc.). Jednak w kontekście wzbogacenia dorobku dyscypliny, sugerowałabym namysł, nad tym, czy faktycznie w odniesieniu do przygotowanego materiału możemy mówić o wykorzystaniu metody *design thinking* w całym procesie zarządzania, czy tylko na jego pewnych etapach.

Uwzględniając zgłoszone zastrzeżenie, należy jednakże stwierdzić, iż



tytuł (temat) rozprawy doktorskiej został sformułowany w sposób zrozumiały, z jednoczesnym zasygnalizowaniem podjętego problemu badawczego.

## 2. Struktura i układ treści rozprawy

Dysertacja liczy 366 stron i składa się z pięciu części, wstępu, zakończenia, bibliografii, wykazu tabel i rysunków, załączników oraz streszczenia w języku polskim i angielskim.

Układ i zakres omawianych w kolejnych częściach pracy treści należy uznać za prawidłowy i pozostający w ścisłym związku z celami pracy.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano proces zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu, opierając kolejne podrozdziały o zdekomponowane części tytułu. Doktorantka przedstawia tu ramy definicyjne i interpretacyjne pojęć, odnosząc się zarówno do prac naukowych jak i zapisów legislacyjnych. Wskazuje i sygnalizuje jednocześnie pewne nieścisłości i problemy terminologiczne. Z korzyścią dla pracy jest wyraźne zawężenie problemu badawczego do specyfiki regionalnej, co pozwoliło finalnie na konstatację, że praca przynosi rozwiązanie dla konkretnego, specyficznego wyzwania.

Rozdział drugi składa się z trzech części, w których Doktorantka bardzo umiejętnie prowadzi narrację od analizy pojęcia *design*, przez *design thinking*, do zastosowania wskazanej metody w zarządzaniu.

W tym miejscu chciałabym zwrócić uwagę, na pogłębione i szerokokontekstowe podejście do omawianych zagadnień. Doktorantka w doskonały sposób przeprowadza czytelnika przez



ewolucję wykorzystania samego pojęcia, jak i jego rozwój w kolejnych dziedzinach i dyscyplinach, z oczywistych powodów najwięcej miejsca poświęcając obecności metodyki w naukach o zarządzaniu i jakości.

W rozdziale trzecim zaprezentowana została metodyka badań własnych. Rozdział ten ma charakter systematyzujący i ze względu na różnicowanie wykorzystanych w procesie metod i technik, wydaje się być kluczowy dla właściwego zrozumienia treści z rozdziału czwartego, w którym Doktorantka przedstawia kolejno dobre praktyki, założenia, a w końcu samą metodykę *design thinking* w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu.

Rozdział ten należy uznać, za szczególnie ważny z uwagi na prezentację autorskiego modelu opartego m.in. na rozpoznaniu różnic w zastosowaniu metody *design thinking* w przedsiębiorczości oraz NDK (zestawienie najważniejszych różnic przedstawiono w formie tabelarycznej na str. 203).

Kolejna część dysertacji - rozdział piąty, to prezentacja bogatego materiału empirycznego. Doktorantka przedstawia kolejno wyniki uzyskane w toku postępowania badawczego, by na końcu pracy dokonać ich rekapitulacji i zweryfikować postawione hipotezy. Pomimo przejrzystości prezentacji, trudno uznać przedstawiony materiał za przystępny percepcyjnie z uwagi na liczbę zmiennych i wariantów relacji zachodzących między nimi.

Kolejne części pracy, to wskazane na wstępie tego paragrafu, bibliografia, wykaz tabel i rysunków, załączniki oraz streszczenia w języku polskim i angielskim.



### **3. Metodyka badawcza (cele, pytania badawcze i hipotezy badawcze)**

Na wstępie tej części oceny, chciałabym zaznaczyć, że rozprawa napisana jest z należytą starannością metodologiczną, zarówno w części teoretycznej - w zakresie pracy z literaturą przedmiotu, jak i w części empirycznej, gdzie Doktorantka przed wprowadzeniem kolejnych części odwołuje się do podstaw naukowych szeroko rozumianej metodologii badań społecznych (np. zapisy na str. 151-154, str. 168-169).

W sposób szczególny na podkreślenie zasługuje:

- systematyczne i syntetyczne przedstawienie złożonego procesu badawczego zarówno w formie graficznej (str. 160-162), jak i opisowej na kolejnych stronach rozprawy;
- wykorzystanie zróżnicowanego aparatu badawczego, w tym łączenie podejścia ilościowego i jakościowego, w tym zastosowanie właściwych dla danej metody sposobów analizy (m.in. kodowanie – „emic”, analizy statystyczne).
- wykorzystanie triangulacji metod badawczych;
- wykorzystanie analizy studiów przypadku do identyfikacji dobrych praktyk i włączenie ich w autorski model;
- jasne i uporządkowane przedstawienie rezultatu prac nad weryfikacją postawionych hipotez.

Ogólna ocena pracy w warstwie metodycznej jest zatem pozytywna, zgłaszam jednak kilka zastrzeżeń poniżej.

W recenzowanej pracy wskazano trzy luki w obszarze nauk o



zarządzaniu i jakości (str. 16): lukę teoretyczną, lukę metodyczną oraz empiryczną, których zmniejszenie/zniwelowanie ma przynieść praca. Ta konstatacja stanowi podstawę do prowadzonych w dalszej części rozprawy rozważań. Ich uzupełnieniem są cele, która Doktorantka formułuje (przedstawia?) dopiero na 156 stronie (odpowiednio cele teoretyczno-poznawcze, metodyczne i praktyczne). Decyzja o takim układzie treści jest w mojej ocenie dyskusyjna, tym bardziej, że Autorka nawiązuje do nich we wcześniejszych częściach pracy. Systematyczne przedstawienie celów na początku rozprawy miałyby nie tylko charakter porządkujący, ale również wprowadzający w narrację kolejnych rozdziałów.

Zgłaszam również zastrzeżenie do celu metodycznego nr 2 „Opracowanie narzędzi badawczych – kwestionariusza ankiety oraz scenariuszy wywiadów” (str. 156). Wskazane narzędzia są instrumentami wykorzystanymi do realizacji postawionych celów. W pracy nie znajdują informacji, by były to narzędzia, które można by było wykorzystać w wystandardyzowany sposób do oceny na przykład adekwatności metody *design thinking* do innej klasy problemów badawczych. Cel metodyczny, w takim rozumieniu, odnosiłby się do budowy wystandardyzowanego, zobiektywizowanego narzędzia, o określonych wartościach metrycznych, które pozwoliłoby na replikację procesu badawczego. Brak tak sformułowanego celu nie umniejsza wartości pracy, jednak w brzmieniu znajdującym się w pracy wprowadza niepotrzebny dysonans, w katalogu bardzo jasno sformułowanych i logicznie ze sobą powiązanych celów.

W odniesieniu do hipotezy głównej brzmiącej: „Design thinking stanowi skuteczne narzędzie zarządzania niematerialnym



dziedzictwem kulturowym regionu (str. 157), zgłaszam uwagę w zasadzie tożsamą z zastrzeżeniem dotyczącym tytułu pracy, z tą dodatkową uwagą, że przyjęte w pracy wskaźniki weryfikacji hipotez nie do końca odnoszą się do oceny efektywności wykorzystania narzędzia w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu (str. 164-165). Aspekt ten wymaga w mojej ocenie dodatkowego wyjaśnienia, analizy kontekstowej.

Na stronie 307 czyli już pod koniec pracy, Doktorantka wskazuje *expressis verbis*, że „przeprowadzony proces badawczy i realizacja celów szczegółowych umożliwiły osiągnięcie głównego celu dysertacji, jakim była adaptacja metody design thinking do zarządzania NDK regionu”. Mój sposób rozumienia pracy jest dokładnie taki sam, nie do końca jednak w ten sposób literalnie wybrzmiewają relacje między takim oczekiwaniem, a sposobem sformułowania hipotez. Prawdopodobnie jest to kwestia rozłożenia akcentów, bo finalnie proces przywiódł Doktorantkę do celu.

Ostatnia uwaga w tej części, dotyczy koncepcji badań empirycznych. Jako zaletę pracy wymieniłam powyżej zastosowanie triangulacji danych. Co do zasady jest to z pewnością pożądanym kierunkiem prac, jednak w kontekście analizy tak wielu zmiennych, sam proces wydaje się w pewnych momentach chaotyczny. Nasuwa się zatem pytanie, dlaczego Doktorantka zdecydowała się właśnie na takie rozwiązanie, a nie na przykład na jedną ze strategii badań mieszanych wskazywanych przez Creswella (sekwencyjną strategię eksplanacyjną czy sekwencyjną strategię eksploracyjną)? Jest to oczywiście kwestia decyzji badacza, ciekawa jednak jestem, czy i jakie alternatywy były brane pod uwagę i co zaważyło na ostatecznym wyborze.



#### 4. Język i formalna

Pracę pod względem językowym i formalnym oceniam pozytywnie. Treści prezentowane są w przejrzysty sposób, a tekst często urozmaicony jest obiektami graficznymi – tabelami, rysunkami, wykresami. Dla odbioru istotne znaczenie ma również ujednoczenie treści zarówno w zakresie czcionki, wielkości znaków i obiektów, jak i kolorystyki. Są to może elementy nie aż tak ważne dla oceny pracy naukowej, ale bardzo czasochłonne i finalnie wpływające na percepcję materiału.

Doktorantka konsekwentnie, nie wiem jednak, czy słusznie posługuje się w pracy nieodmienioną wersją nazwy *design thinking* (co oceniam pozytywnie), jednak bez wyróżnienia graficznego w tekście (np. kursywą), co właśnie budzi moją wątpliwość. Możliwe jednak, że to jest pewna specyfika obecna w literaturze przedmiotu, wymagałoby to jednak wyraźnego wyjaśnienia np. we wstępie pracy.

W pracy zdarzają się nieliczne błędy stylistyczne i językowe, jednak są to drobne „potknięcia” nie wpływające na ogólną ocenę.

#### 5. Wykorzystanie źródeł

Doktorantka w pracy odwołuje się do bogatej literatury przedmiotu. Spis bibliograficzny zawiera odwołania do 76 pozycji zwartych, 52 artykułów w wydawnictwach zwartych i rocznikach, 95 artykułów w czasopismach 118 źródeł internetowych, 19 aktów prawnych 6 prelekcji, 3 prac doktorskich oraz 3 pozycji zakwalifikowanych do kategorii „inne źródła”. Poza imponującą liczbą przywołań (w sumie 372 źródła), na uwagę zasługuje:

- Adekwatność doboru źródeł – w pracy przywołano literaturę





przedmiotu zgodną z tematyką pracy, przy uwzględnieniu wiodących dla problematyki publikacji;

- Aktualność – pozycje umożliwiające analizę problemu zgodnie z aktualnym stanem wiedzy, zdecydowana większość źródeł to prace wydane po 2000 roku, a publikacje z lat wcześniejszych mają charakter kanonicznych dla obszaru;
- Zasięg – w pracy wykorzystano pozycje umożliwiające analizę problemu zarówno w kontekście lokalnym (regionalnym), jak i globalnym, co znacznie poszerzyło pole refleksji;
- Zróżnicowanie – analizie poddano źródło naukowe, opracowania o charakterze administracyjno-regulacyjnym oraz opracowania praktyczne.

Konkludując ten punkt oceny, warto podkreślić, iż Doktorantka odwołując się do pozycji z różnych dyscyplin naukowych, często napisanych hermetycznym językiem, porusza się w nich bardzo swobodnie i intencjonalnie wykorzystuje zawartą w nich wiedzę. Stanowi to doskonałe świadectwo komunikatywności intersubiektywnej Doktorantki i jej transdyscyplinarnego przygotowania do podejmowania tak ambitnych i złożonych problemów badawczych.

## **6. Wnioski i konkluzja końcowa**

Wskazane powyżej sugestie i uwagi nie zmieniają pozytywnej oceny pracy. Przedłożona do recenzji dysertacja spełnia ustawowe kryteria właściwe dla rozpraw doktorskich, to znaczy:

- wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,



- wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę,
  - stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego z odniesieniem do rekomendacji dla praktyki zarządzania,
- co uzasadnia postawienie wniosku o przyjęcie rozprawy doktorskiej, dopuszczenie jej do publicznej obrony i kontynuowanie czynności w ramach przewodu doktorskiego Pani Magister Lubomiry Trojan.

*Łukasz Jankowski*

*A*