

Kraków, 16 grudnia 2025

Dr hab. Beata Jałocha, prof. UJ
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
beata.jalocha@uj.edu.pl

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Mateusza Rafalika

pt. **Synergia operacyjna w sieciowych grupach kapitałowych**

napisanej pod kierunkiem naukowym

dr hab. Sylwii Sysko-Romańczuk, prof. uczelni

1. Uwagi wstępne

Podstawą opracowania recenzji jest Zawiadomienie nr RNDNZJ/II/48/2025 o wyznaczeniu na Recenzenta w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora, datowane na dzień 30.09.2025, skierowane do mnie przez dr hab. inż. Katarzynę Rostek, prof. uczelni, Przewodniczącą Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej.

Podstawę formalną niniejszej recenzji stanowi Ustawa z dnia 20 lipca 2018 – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 30.08.2018 poz. 1668), której zapis w artykule 187.1 stanowi iż *Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.*

Zgodnie z zapisami Ustawy, Art. 187.2 *Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.* Niniejsza rozprawa, zgodnie z informacją zawartą w dysertacji ma charakter doktoratu wdrożeniowego.

W niniejszej recenzji ocenie poddano strukturę pracy, znaczenie podjętej problematyki, założenia pracy, w tym jej cele oraz problem badawczy, podstawy teoretyczne podjętych rozważań, metodologię badań oraz przebieg procesu badawczego, w tym analizy danych i wnioskowania, prezentację wyników badań oraz stronę formalną pracy.

Na podstawie dokonanej oceny pracy, wnioskuję o uzupełnienie i poprawę rozprawy.

2. Struktura pracy

Recenzowana praca doktorska jest pracą pisemną o charakterze monografii, a jej treść zawarta została na 321 stronach (w tym 250 stron tekstu właściwego dysertacji). Praca składa się z Wprowadzenia, pięciu rozdziałów oraz Podsumowania. Ponadto praca zawiera bibliografię, spisy rysunków, tabel i załączników. Do pracy dołączono 4 załączniki. W pracy przedstawiono 50 tabel i 27 rysunków.

Sposób konstrukcji struktury dysertacji determinowany jest wdrożeniowym charakterem pracy. Uważam, że struktura pracy jest poprawna. Treść niektórych rozdziałów budzi jednak moje zastrzeżenia.

W **rozdziale 1** („Hierarchiczne grupy kapitałowe”) Autor wykonał analizę literatury dotyczącą grup kapitałowych, definiowanych przez Autora jako hierarchiczne. Przedstawił systematykę grup kapitałowych, scharakteryzował hierarchiczne grupy kapitałowe. Ponadto w rozdziale 1 opisano pojęcia takie jak synergia oraz synergia operacyjna w hierarchicznych grupach kapitałowych. Rozdział kończy prezentacja autorskiego modelu synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych.

Autor opiera częściowo ten rozdział na narracyjnym przeglądzie literatury, do którego zastrzeżenia opisałam w dalszej części recenzji.

Rozdział 2 („Sieciowe grupy kapitałowe”) Autor poświęcił na rzecz identyfikacji i charakterystyki sieciowych grup kapitałowych i wskazania różnic pomiędzy nimi, a opisanymi w poprzednim rozdziale grupami kapitałowymi o charakterze hierarchicznym. Ponadto Autor opisuje trzy przypadki sieciowych grup kapitałowych, a także dokonuje analizy bibliometrycznej prac dotyczących synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

Autor skupia się na analizie cech organizacji sieciowych. Analizując cechy sieci, Autor wskazuje, że niektóre poglądy, jak np. prezentowane przez Czakona w publikacji z 2012 roku, a dotyczące dezintegracji pionowej, wymagają aktualizacji (s. 72). Nie wiem na jaką pracę z 2012 roku powołuje się w kilku miejscach Autor – nie ma jej w bibliografii.

W dalszej kolejności Autor, w podrozdziale 2.4, przechodzi do charakterystyki synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych w oparciu o literaturę przedmiotu. Uwagi do wykonania przeglądu narracyjnego w rozdziale 2 opisałam w dalszej części recenzji.

Rozdział 3 („Metoda badań w działaniu”) to rozdział metodologiczny. Autor opisuje w nim czym są badania w działaniu, dlaczego dokonał wyboru tego podejścia badawczego, jakie były cykle i etapy badania oraz jakie narzędzia zastosował. Autor na ss. 140-142 zamieścił tabelę (Tabela 3.3), w której opisuje „narzędzia gromadzenia i analizy danych”. Zgadzam się z pierwszą częścią tego opisu – rzeczywiście, dokładnie wiemy jakie narzędzia zostały wykorzystane do zbierania danych. Z tabeli nie wynika jednak, jakich metod użyto do ich analizy. Część metodologiczna pracy bardzo by zyskała, gdyby Autor większą uwagę przyłożył do omówienia również tego, w jaki sposób analizowano zebrane dane, a nie tylko jakie dane zebrano.

W rozdziale metodologicznym czterokrotnie niepoprawnie zapisana jest nazwa wiodącego podejścia – Insider Action Research (Autor zapisuje ją z błędem – jako „Insaider Action Research”). Oczywiście, gdybym napisała, że recenzuję rozprawę z „zażądania”, byłoby to też

zrozumiałe. Warto jednak skorygować takie błędy ortograficzne, zwłaszcza jeśli odnoszą się one do głównej zastosowanej w pracy metody. Mam też uwagi dotyczące sposobu przywoływania literatury, do czego donoszę się w dalszej części recenzji.

Rozdział nie zawiera refleksji na temat paradygmatu badawczego. Rozdział metodologiczny, poza powyższymi uwagami oceniam jednak jako poprawny.

W **rozdziale 4** („Badanie w działaniu”) przedstawiono wyniki zrealizowanego badania w działaniu. Jest to w mojej opinii najlepsza część pracy. Badacz relacjonuje tu przebieg ośmiu kolejnych cykli badania w działaniu we własnej organizacji. Prowadzi nas opisem tych działań przez proces projektowania i wdrażania zmiany organizacyjnej w dużej grupie o charakterze sieciowym. Uważam, że rozdział oprócz walorów poznawczych, opisu rzeczywistej sytuacji organizacyjnej, może mieć duże walory dydaktyczne. Wartość tego rozdziału stanowi również to, jak Badacz pokazuje nie tylko sukcesy, ale też porażki doświadczane w procesie realizacji działań. Przedstawia ponadto jak ulepszał narzędzia i procedury, aby jak najlepiej zrealizować praktyczny cel działania. Jest to rzetelna opowieść o tym, w jaki sposób refleksyjni praktycy, z wykorzystaniem narzędzi badawczych, mogą projektować i wdrażać zmiany w organizacjach. W rozdziale opisano też w jaki sposób testowano zaprojektowaną zmianę oraz narzędzia, które wypracowano w celu zarządzania procesem wytwarzania synergii operacyjnej w grupach sieciowych.

Rozdział byłby jeszcze lepszy, gdyby Autor nieco czasu poświęcił na kwestie edycyjne i przemyślenie tego, jak prezentowane są tu treści. W przypadku np. kwestionariuszy Lessons Learned (np. Tabela 4.4, Tabela 4.8 itd.) – najpierw treści prezentowane są w formie tabelarycznej, a następnie praktycznie dokładnie to samo opisywane jest w formie tekstowej pod tabelą. Te powtórzenia są dla mnie niezrozumiałe i niepotrzebne.

Dla lepszego odbioru rozdziału i śledzenia jego treści Rysunek 4.1 mógłby zostać uzupełniony o pełne nazwy wszystkich etapów i cykli. Ponieważ rozdział jest obszerny, bardzo pomógłoby w kwestii przejrzystości jego struktury wyraźne podzielenie go na części, w których Autor relacjonuje Etap 1 oraz Etap 2.

Proszę zwrócić uwagę na Rysunki 4.8 oraz 4.9 – w ich tytułach pojawiają się „inicjatywy transformacyjne”, co jest sprzeczne z innymi częściami pracy, gdzie mowa o „inicjatywach synergicznych”. Czy Autor używa ich wymiennie?

Uwagi dotyczące relacjonowania sposobu gromadzenia i analizy danych zawarłam w dalszej części recenzji.

Rozdział 5 nosi tytuł „Prezentacja mechanizmu i modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej”. Autor opisuje w nim „mechanizm synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej”, podając, że część mechanizmu opisana jest „w ramach procedury analizy”. W ramach opisywanego mechanizmu załączone są też konkretne szablony, a także metodyka zarządzania (jako odrębny załącznik na końcu pracy).

Przyznam, że nie do końca rozumiem jak Autor definiuje pojęcie mechanizmu. Z jednej strony pisze on, że „Mechanizm jest definiowany w literaturze jako zestaw procesów i interakcji, które prowadzą do konkretnego rezultatu (Elster, 1989a).” (s.129). W cytowanej publikacji Elstera nie znajduję definicji mechanizmu, a w szczególności - takiej definicji, jaką przytacza Autor. Z drugiej – czy to, co opisano w rozdziale to rzeczywiście mechanizm? Dodatkowo, na s.249, Autor podaje, że cel metodyczny pracy „został zrealizowany poprzez stworzenie i

przetestowanie w praktyce wspomnianej dwuczłonowej metodyki.”. Jeżeli Autor postrzega wypracowane rozwiązanie jako mechanizm, proszę o bardziej klarowne uzasadnienie.

Nie do końca zrozumiałe jest również przedstawienie modelu synergii operacyjnej (Rysunek 5.5) oraz jego komponentów. Najpierw na ss.242-244 Autor omawia czynniki prowadzące do sukcesów i porażek, a następnie buduje model, gdzie na 3 jego „bokach” znajdujemy komplementarność biznesową, autonomię spółek oraz brokera. Po tym następuje opis komponentów modelu: autonomii, mechanizmów rynkowych i szerokiego dostępu do informacji. Co w takim razie składa się na model?

Kończące rozdział porównanie modeli synergii w hierarchicznej i sieciowej grupie kapitałowej mogłyby, dla większej przejrzystości, być przedstawione w formie tabelarycznej.

W **Podsumowaniu** Autor opisuje wkład teoretyczny pracy i podsumowuje realizację celów rozprawy. Po tak bogatym opisie procesu badania i wdrażania zmiany, jak w Rozdziale 4, spodziewałabym się, że w końcowej części pracy Autor skonfrontuje wyniki badań własnych z literaturą przedmiotu, rzetelnie i wyczerpująco odpowiadając na postawione w pracy pytania badawcze i adresując cele w sposób pogłębiony. Dostajemy jednak pobieżny opis (nieco ponad 3 strony) podsumowujący prace nad rozwiązaniem i wynikami.

Nie zgadzam się ze stwierdzeniem, że możemy tu mówić o wkładzie teoretycznym. Aby tak było, Autor musi dokonać konfrontacji wyników swoich badań z literaturą przedmiotu i klarownie wskazać, gdzie i jak uzupełnia lukę teoretyczną. Podanie 3 przypisów z odnośnikami do publikacji nie jest wystarczające. Najlepszym rozwiązaniem jest powrót do postawionych we wstępie celów i pytań badawczych, udzielenie na nie rzetelnych odpowiedzi, w których konfrontuje się pozyskane na podstawie badania informacje z publikacjami w danym obszarze i pokazuje własny wkład w rozwój wiedzy w ramach dyscypliny.

Cały czas pozostaje też otwarte pytanie: którą dokładnie teorię wzbogacił swoją pracą Autor? Można to wyczytać z kontekstu, ale Autor powinien to napisać wprost. Niewątpliwie, praca ta wpisuje się m.in. w nurt zarządzania zmianą (część empiryczna doskonale pokazuje zmagania praktyków z problemem projektowania, wdrażania i utrwalania zmian organizacyjnych). Wiem jednak, że zarządzanie zmianą nie stanowiło głównej osi teoretycznej rozważań w tej dysertacji – prosiłabym więc o wskazanie wprost, co nią było.

Praca zawiera również **Bibliografię**, która została podzielona na źródła literaturowe oraz źródła internetowe. Bibliografia, mimo iż rozbudowana, przygotowana jest w sposób nie do końca prawidłowy oraz chaotyczny. Częściowo jest ona ułożona w kolejności alfabetycznej, następnie od s. 273 Autor na nowo rozpoczyna włączanie rekordów, ponownie zaczynając od początku układanie ich w kolejności alfabetycznej. Lista źródeł internetowych w stosunku do materiałów przywoływanych w pracy wydaje się być niepełna. W części zawierającej źródła internetowe Autor podaje jedynie linki, bez podania daty odczytu, ani nazw stron i dokumentów, które znajdziemy pod linkami. Proszę sprawdzić jak prawidłowo przywołujemy źródła internetowe w pracach naukowych.

Niektóre rekordy bibliograficzne budzą moje zdziwienie. Przykładowo – co to za publikacja, cytowana w pracy przez Autora, która w bibliografii podana jest jako Khanna, T. i Yafeh, Y. (2005). *Grupy biznesowe na rynkach wschodzących: paragony czy pasożyty?* SSRN Electronic Journal? (s.262 pracy). Owszem, udało mi się odnaleźć publikację dwójki ww. autorów, ale z roku 2007, pod innym tytułem i wydanej w innym miejscu (Khanna, Tarun, and Yishay

Yafeh. 2007. "Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?" *Journal of Economic Literature* 45 (2): 331–372.). Czy tego typu błędy w bibliografii wynikają ze zbyt mało krytycznego wykorzystania AI w procesie analizy literatury? Nie podejmuję się weryfikacji każdego przypisu i pozycji bibliograficznej na etapie tej recenzji. Proszę Autora o pochylenie się nad listą wykorzystanej literatury i solidne jej dopracowanie.

W **Załącznikach** umieszczono 2 listy publikacji do analizy narracyjnej (omawiam je w części recenzji poświęconej metodologii) oraz 2 przedstawiające testowaną Metodykę Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych oraz metodykę finalnie wypracowaną. Proszę Autora o zweryfikowanie, czy w załączniku 4 nie ma błędów (np. s. 311 – raz mowa o Komitecie Sterującym, raz – Monitorującym, na s.313 pozostały przekreślone elementy – chyba nie ma to uzasadnienia dla potencjalnych użytkowników Metodyki).

1. Znaczenie podjętej problematyki

Podjęta w rozprawie problematyka synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych zasługuje na pozytywną ocenę pod względem jej aktualności oraz użyteczności aplikacyjnej. Sieciowe grupy kapitałowe stanowią relatywnie nową formę organizacyjną, funkcjonującą w warunkach wysokiej złożoności relacji międzyorganizacyjnych, co uzasadnia traktowanie ich jako przedmiotu pogłębionych badań naukowych. Zagadnienie synergii operacyjnej w tego typu grupach przedsiębiorstw jest istotne z punktu widzenia zarówno teoretycznego zrozumienia zachodzących procesów, jak i rozwoju praktyki zarządzania w sieciowych grupach kapitałowych. Wskazana przez Autora praca badawcza jest warta uzupełnienia, zarówno w obszarze rozwoju teorii zarządzania, jak i projektowanie skutecznych rozwiązań zarządczych.

Wybór problematyki rozprawy uznaję za w pełni uzasadniony, odpowiadający na realne potrzeby nauki oraz praktyki gospodarczej.

2. Założenia pracy, w tym jej cele oraz problem badawczy, podstawy teoretyczne podjętych rozważań

Autor wskazał źródła problemu badawczego (s.19). Problem badawczy wynika zarówno z zidentyfikowanej na podstawie analizy literatury luki poznawczej, jak i przyczyn praktycznych. Praktyczny wymiar problemu badawczego jest spójny z dobraną metodą badania – badaniem w działaniu. Jednocześnie samo sformułowanie problemu badawczego jest według mnie dość niefortunne i zawiera się w zdaniu: „W związku z powyższym problem badawczy koncentruje się na tym, że zjawisko synergii operacyjnej w hierarchicznych oraz sieciowych grupach kapitałowych wymaga odmiennego podejścia.”. Jest to zbyt uproszczone sformułowanie dużo bardziej ambitnego zadania, jakiego podjął się Autor pracy – sugerowałabym przeformułowanie problemu tak, aby bardziej odzwierciedlał złożoność podjętego badania.

Autor wskazuje w pracy następujące cele (s.20):

Cel główny - opisanie komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych,

cel poznawczy – analiza i opisanie różnicy pomiędzy zjawiskiem synergii operacyjnej w sieciowej i hierarchicznej grupie kapitałowej.

cel metodyczny - wypracowanie mechanizmu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych

cel aplikacyjny – wdrożenie mechanizmu synergii operacyjnej w grupie kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu

Jednocześnie, w Podsumowaniu pracy (s.249) dwa z celów mają nieco odmiennie brzmienie, różnica jest istotna zwłaszcza w kontekście celu metodycznego:

cel poznawczy - określenie różnic pomiędzy zjawiskiem synergii operacyjnej w grupie sieciowej a hierarchicznej

cel metodyczny – opracowanie sposobu (mechanizmu) badania i wdrażania synergii operacyjnej;

Cel główny pracy postawiony przez Autora wydaje się być nieco zbyt uproszczony w odniesieniu do podjętego wyzwania. Cel pracy był według mnie bardziej rozbudowany i ambitny. Rozumiem jednak, że takie jego sformułowanie może wynikać np. z chęci braku powtarzania treści pozostałych celów.

Cel poznawczy jest zrozumiały i postawiony w sposób prawidłowy.

Cel aplikacyjny (jeśli zakładamy, że Autor wdrażał mechanizm a nie wypracowywał i wdrażał Metodę Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych) jest prawidłowy.

Cel metodyczny, który w pracy przyjął inne brzmienie we wstępie i odmienne w zakończeniu, nie jest spójny. Czy celem metodycznym pracy było „wypracowanie mechanizmu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych”, czy „opracowanie sposobu (mechanizmu) badania i wdrażania synergii operacyjnej”, a może było to opracowanie metodyki (mechanizmu?) stosowania autorskiego modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych?

Następnie Autor stawia cztery pytania badawcze:

- (PB1) Jak funkcjonuje sieciowa grupa kapitałowa?
- (PB2) Jakie są komponenty modelu synergii operacyjnej w hierarchicznej grupie kapitałowej?
- (PB3) Jakie są komponenty modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej?
- (PB4) Jaki zestaw zorganizowanych działań składających się na mechanizm synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej jest niezbędny do wypracowania i wdrożenia takiego mechanizmu w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu?

Pytania badawcze są w moim przekonaniu postawione poprawnie i są adekwatne do celów pracy. Odpowiedzi na nie są wplecione w narrację kilku rozdziałów, ale nie są postawione wprost.

W pracy brakuje wyraźnego określenia przez Autora, jaka teoria zarządzania jest teorią wiodącą. Pojawia się wiele różnych wątków, ale nie znajduję wyraźnego wskazania, na czym Doktorant buduje swoje rozważania.

Reasumując, poza wskazanymi powyżej uwagami, sposób sformułowania celów i problemów badawczych pracy uważam za spójny.

3. Metodologia badań oraz przebieg procesu badawczego i prezentacja wyników badania

We wprowadzeniu do pracy Autor wskazuje (Tabela 0.1), że proces badawczy opiera na trzech metodach: narracyjnym przeglądzie literatury, eksploracyjnej analizie studiów przypadku oraz badaniu w działaniu we własnej organizacji. Szczególnie w dwóch pierwszych elementach procesu badawczego istnieją braki, które należy uzupełnić i skorygować. Odniosę się do nich w kolejności ich prezentacji w pracy.

a) Narracyjny przegląd literatury

Autor w pierwszej kolejności podjął próbę wykonania systematycznego przeglądu literatury (s.54) w oparciu o procedurę Vrontisa oraz Christofiego (2021), realizując dwie kwerendy w bazie Scopus. Autor nie objaśnia tej procedury, jej etapów, i tego w jaki sposób ją wykorzystał. Doktorant nie przywołuje żadnych innych prac, które pokazują jak w sposób właściwy wykonać systematyczny przegląd literatury.

Ze względu na dwukrotny, niezadowalający wynik, jak pisze Autor dokonując „analizy jakościowej według kryterium ABS 3 plus (analiza jakości źródeł)” podjął on decyzję o porzuceniu systematycznego przeglądu literatury na rzecz przeglądu narracyjnego. Autor nie wytłumaczył w jaki dokładnie sposób korzystał w wyszukiwaniach w Scopus z wymienionego wyżej „kryterium ABS 3 plus. Autor podsumował, że kwerenda ta dała zbyt mało istotnych publikacji, wobec czego postanowił przeprowadzić narracyjny przegląd literatury.

Narracyjny przegląd literatury jest w pełni akceptowalny w przypadku badania literaturowego w obszarze zagadnienia słabo rozpoznanego. Jest to krok poprawny, często stosowany przez badaczy mierzących się z brakiem wystarczającej liczby publikacji na dany temat, wynikającym np. z innowacyjności danego obszaru, istniejącej luki naukowej. Trochę zaskakujący jest jednak dla mnie wybór źródła, które służyło Autorowi jako jedyny wzór do poprowadzenia badania literaturowego. Autor wskazuje tylko jedną publikację (Green, Johnson oraz Adams, 2006). Czy to znaczy, że przygotowując tak istotny fragment pracy doktorskiej Autor przeczytał tylko jeden artykuł o przeglądzie narracyjnym? A może przeczytał ich wiele i z pewnych przyczyn, wybrał właśnie to źródło jako oś stworzenia analizy literatury, która ukształtowała dalszą narrację pracy? Autor zdecydował się, że całość przeglądu literatury oprze na wytycznych autorstwa Greena, Johnsona oraz Adamsa (2006). Jest to artykuł opublikowany w czasopiśmie „Journal of Chiropractic Medicine” (IF 0.8). Oczywiście nie ma nic złego w wykorzystaniu modeli analizy literatury, publikowanych w ramach innych dyscyplin naukowych – zarządzanie niejednokrotnie czerpie w tym wymiarze z doświadczeń psychologii lub dyscyplin pokrewnych.

W mojej opinii procedura narracyjnego przeglądu literatury opisana w tym artykule jest poprawna (choć źródło wydaje się dość specyficzne) – jest to artykuł wiarygodny, wielokrotnie cytowany. Mój komentarz ma na celu zwrócenie uwagi na fakt, że modele analizy, które wybieramy i źródła, z których pozyskujemy artykuły, są jak fundamenty solidnej budowli, którą budujemy realizując dalsze części procesu badawczego. Dlatego staramy się krytycznie dobierać materiał „na fundamenty”, aby cały „budynek” był mocny.

Następnie Autor posłużył się oprogramowaniem Elicit, wyszukując literaturę w oparciu o zapytania w j. angielskim. Zidentyfikował 59 artykułów w oparciu o kryterium „relewantności merytorycznej”, które zawierać ma Załącznik nr 1 (zawiera on 40 rekordów). Załącznik ten wydaje się być rodzajem brudnopisu, a nie listą analizowanej literatury. Brak jest pełnych przypisów bibliograficznych, część tytułów została przetłumaczona na język polski, część publikacji to publikacje w języku polskim (jak wyszukiwano je w Elicit po anglojęzycznych hasłach?).

Nie dowiadujemy się niczego na temat tego, co Autor dokładnie zrobił z pozyskanymi publikacjami. Jak analizował treści? Kodował materiał czy nie? Jak wyodrębniał główne koncepcje, główne wątki, na bazie których na s. 61 opisał – kluczowy dla pracy – model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych? Czy rzeczywiście, krok po kroku zastosował opisany wcześniej schemat narracyjnego przeglądu literatury (Green, Johnson oraz Adams, 2006)? Wobec powyższego, trudno mi ocenić jakość wykonanego przeglądu literatury.

Również w rozdziale 2 Autor stosuje dokładnie tę samą procedurę analizy literatury jak w rozdziale 1 – po zarzuceniu systematycznego przeglądu realizuje analizę narracyjną. Podobnie jak napisałam wyżej – uważam to za poprawne podejście, z zastrzeżeniem moich wątpliwości co do samego przebiegu i braku udokumentowania badania.

b) Eksploracyjna analiza studiów przypadku

W podrozdziale 2.3 Autor podejmuje się opisu „Analizy studiów przypadku”. Chcąc zrozumieć procesy funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych, Autor wybrał 3 organizacje (przypadki) do analizy.

Od strony metodologicznej można podejrzewać, że Autor wykonuje analizę wielokrotnego studium przypadku, ale nie nazywa tej procedury poprawnie. Wielokrotne studium przypadku różni się od pojedynczego i ma inne procedury analizy danych – należy m.in. wskazać jak przypadki są analizowane pojedynczo, a następnie czy i w jaki sposób są porównywane.

Kluczowym problemem jest według mnie to, że Autor, opisując procedurę analizy studium przypadku, w żaden sposób nie pokazuje jak ją przeprowadził. Na stronach 79-80 pada wiele obietnic dotyczących tego, jakie dane będą gromadzone na potrzeby analizy. Nie wiemy jednak nic o tym, co Autor faktycznie zgromadził. Autor podaje (s.80), że kategoryzował i kodował dane. Jeśli tak, to w jaki sposób – razem, osobno każda kategoria, z wykorzystaniem oprogramowania czy „ręcznie”? Jakie oprogramowanie użyto? Czy osobno wprowadzano dane ze stron, osobno z notatek, osobno z dokumentów korporacyjnych?

W podrozdziałach 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3 Autor umieścił kilka przypisów, w tym przypisów dolnych. Czy to wszystkie źródła danych? Proszę porównać to z obietnicami składanymi na ss. 79-80. Ile notatek było analizowanych? Ile stron internetowych i jakich dokładnie? Które publikacje

prasowe przeanalizowano? Ile ich było? Przez to, że nie wiemy co Autor analizował i jak to robił, ta część badania jest dla mnie mało wiarygodna.

Autor powinien, najlepiej w formie tabelarycznej, podać dokładne informacje o rodzajach danych poddanych analizie i następnie opisać w jaki sposób analizował pozyskane informacje.

c) Badanie w działaniu we własnej organizacji

Autor pracy jako wiodące podejście badawcze przyjął badania w działaniu. Autor nazywa je „metodą”, z czym można by dyskutować (Action Research jest terminem parasolowym, w ramach którego zgromadzono szereg różnorodnych podejść badawczych). Przyjmuję jednak takie uproszczone rozumienie badań w działaniu, jako metody realizacji badań.

Autor na potrzeby realizacji procesu badawczego wybrał jedno z podejść – Insider Action Research, czyli badania prowadzone w organizacji lub społeczności, której badacz jest pracownikiem lub członkiem. Wybór podejścia badawczego Action Research, jak i typu tych badań – Insider Action Research - uważam za jak najbardziej poprawny i właściwy wobec postawionego problemu oraz celów pracy.

W ramach badania zrealizowano 8 cykli badawczych, które były kolejnymi iteracjami, służącymi do wdrożenia zmiany w badanej sieci. Liczba cykli wynikała z potrzeby ulepszeń proponowanych rozwiązań, nie była z góry zaplanowana. Jest to jak najbardziej poprawny sposób realizacji badania w działaniu.

W rozdziale 4 Autor opisuje przebieg badania. Jest to bardzo rozbudowany opis przebiegu badania w działaniu, z pewnymi wyjątkami dobrze udokumentowany. Rozdział 4 pokazuje rozwój Autora-Badacza jako refleksyjnego praktyka, który reaguje na problemy napotkane w procesie projektowania i wprowadzania zmian. Z opisu można wyczytać zaangażowanie Badacza w proces, zrozumienie pojawiających się trudności, wytrwałość i umiejętność rozpoczęcia pracy od nowa, gdy na przykład dana metoda okazuje się nieadekwatna aby móc zrozumieć sytuację problemową. Autor pracy aktywnie angażuje w proces wypracowywania rozwiązań pracowników różnych spółek i rozumie, jak ważne jest to w przypadku partycypacji w badaniach.

Chciałabym zaznaczyć, że wnioskując z gęstości opisu, rozbudowanych informacji, nie mam wątpliwości co do tego, że Badacz zrealizował badanie. Jednocześnie współcześnie uznajemy, że aby udowodnić rzetelność procesu, Badacz powinien w sposób jawny nie tylko pokazać wynik badania, ale odślonić również proces dojścia do wyników.

Byłoby dobrze, gdyby Autor dodał informacje o tym np. ile kwestionariuszy zwrócono, w jaki sposób wybrano pierwsze 10 spółek do badania, a potem kolejne? jak dobrano 5 respondentów do 4 cyklu BwD? Nie ma też informacji na temat tego ile np. trwały wywiady w poszczególnych iteracjach? Kiedy rozpoczęto i zakończono każdy etap badania? Co Badacz robił z danymi – nagrywał, transkrybował? Co się działo potem – jak wyglądała analiza – dane były kodowane czy nie?

W pracy brakuje informacji o ograniczeniach badania (powinno być obligatoryjnie), a także autorefleksji badawczej jako badacza we własnej organizacji (fakultatywnie).

Reasumując, w mojej opinii trzeci element procesu badawczego – badanie w działaniu we własnej organizacji – odpowiadał na złożony problem, który podjął się poddać analizie Doktorant. Obok prowadzenia klasycznego procesu badawczego, testował on jednocześnie i ulepszał rozwiązanie, będące produktem wypracowywanym na potrzeby grupy podmiotów.

Chciałabym podkreślić, że uważam takie badania za ważne i bardzo potrzebne w rozwoju dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Strona formalna pracy

Praca napisana jest przystępnym językiem i poza nielicznymi błędami nie zawiera niedociągnięć językowych. Układ pracy jest przejrzysty, aczkolwiek szczegółowe uwagi dotyczące prezentacji poszczególnych elementów omówiłam w części dotyczącej struktury pracy.

Moje zastrzeżenia budzi sposób przywoływania cytowanych prac. Podczas lektury zauważyłam, że Autor parafrazuje fragmenty innych prac. Cytując te prace nie przywołuje jednak tekstu parafrazowanego, a jedynie pierwotne źródła.

Przykładowo, na s. 26 Autor pisze:

„W różnych częściach świata grupa kapitałowa jest różnie określana; np. w Ameryce Łacińskiej jest znana jako grupos economicos, w Hiszpanii jako grupos, family, w Turcji funkcjonuje pod nazwą holdings, w Japonii jako keiretsu, w Chinach – qiye jituan, w Indiach – business houses, na Tajwanie nazywana jest guanxi qiye, natomiast w anglosaskim kręgu kulturowym określana jest mianem business group (Granovetter, 1995).”

Natomiast Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos (2016, s.92) piszą:

„W różnych regionach i krajach grupa kapitałowa jest nazywana inaczej, np. business group w obszarze anglosaskim, keiretsu w Japonii, qiye jituan w Chinach, business houses w Indiach, grupos economicos w Ameryce Łacińskiej, grupos w Hiszpanii, chaebol w Korei Południowej, guanxi qiye na Tajwanie czy family holdings w Turcji [Granovetter 1995, s. 93-130].”

Czytając to zastanawiałam się, czy Autor czytał w oryginale Granovetter (1995) czy wiedzę zaczerpnął z publikacji Ćwika oraz Krzosa (2016)?

Przeglądając się sposobowi cytowania literatury w najlepiej znanej mi publikacji cytowanej w pracy, której jestem współautorką (Góral et al., 2019). Autor napisał (s.121), że „Warto zaznaczyć, iż niniejszy rozdział został opracowany m.in. w oparciu o dorobek polskiego zespołu badawczego, w tym Górala i in. (2019), którzy opublikowali podręcznik pt. *Badania w działaniu. Książka dla kształcących się w naukach społecznych*”. Z drobną uwagą dotyczącą tego cytowania (Anna Góral jest kobietą), bardzo się cieszę, że nasza publikacja pomogła Autorowi pracy.

Jednocześnie chciałabym zwrócić uwagę na sposób, w jaki Autor przywołuje tę publikację:

Praca doktorska	„Badania w działaniu. Książka dla kształcących się w naukach społecznych” Góral et al., 2019, Kraków: WUJ.
s. 121-122 Geneza badań w działaniu sięga początku XX wieku i ma swoje korzenie w filozofii pragmatycznej. Wspólnym elementem wszystkich odłamów i nurtów filozofii pragmatycznej jest przekonanie, że człowiek nadaje znaczenie swojemu życiu poprzez interakcję z otaczającą go rzeczywistością społeczną, którą może kształtować dzięki swoim działaniom (Almeder, 1986). Przedstawiciele pragmatyzmu, tacy jak Charles Sanders Peirce oraz John Dewey, twierdzą, że prawda jest odkrywana w toku działań społecznych i opiera się na interakcjach oraz konsensusie, a zatem nie ma charakteru absolutnego ani zewnętrznego wobec podmiotu (Joas, 1993). W związku z tym nasze doświadczenia w świecie społecznym oraz ich autentyczność stanowią miarę prawdziwości danych twierdzeń, a nie ich analitycznej zgodności z empirią.	s.16 Korzenie badań w działaniu sięgają początku XX wieku i tradycji filozofii pragmatycznej, która stała się inspiracją dla Lewina. Choć istnieje wiele odłamów filozofii pragmatycznej, ich wspólnym mianownikiem zdaje się przekonanie, że człowiek nadaje znaczenie swojemu życiu i światu poprzez aktywną interakcję z otaczającą rzeczywistością społeczną, którą może kształtować dzięki swoim działaniom [Almeder 1986]. Dla przedstawicieli pragmatyzmu, takich jak Charles Pierce czy John Dewey, prawda odkrywana jest w toku działań społecznych i opiera się na interakcjach i konsensusie: nie ma zatem charakteru absolutnego i zewnętrznego wobec podmiotu [Joas 1993]. Nasze doświadczenia w świecie społecznym i ich autentyczność zaświadcza o prawdziwości danych twierdzeń, a nie ich analityczna i weryfikowalna zgodność z empirią.
s.122 Kluczowym założeniem metody badań w działaniu, osadzonym w filozofii pragmatycznej, jest tzw. społeczny wymiar prawdy. Oznacza to, że wszyscy uczestnicy badań uzgadniają rezultaty oraz ewentualne propozycje zmian. Filozofia pragmatyczna wprowadza zatem nowe myślenie o wynikach badań naukowych jako owocach społecznych uzgodnień (Johansson i Lindhult, 2008). Ponadto, niektórzy badacze postrzegają pragmatyzm jako orientację filozoficzną	s.17 Społeczny wymiar prawdy to bardzo ważne założenie dla badań w działaniu: w praktyce oznacza to, że wszystkie strony biorące udział w procesie <i>action research</i> uzgadniają rezultaty badań i ewentualne propozycje zmian. Filozofia pragmatyczna zapoczątkowała sposób myślenia o wynikach badań naukowych jako będących rezultatem społecznych uzgodnień między ludźmi [Johansson, Lindhult 2008]. Ponadto, jak twierdzą niektórzy badacze, pragmatyzm

stanowiącą fundament dla różnych nurtów badań w działaniu, opartą na założeniu, że wiedzę można zdobywać wyłącznie poprzez działanie (Greenwood i Levin, 1998).	jest orientacją filozoficzną stanowiącą podstawę wszystkich odłamów badań w działaniu ze względu na założenie, że w zasadzie nie da się zdobywać wiedzy (uczyć się) inaczej niż przez działanie [Greenwood, Levin 1998].
s. 125 W literaturze przedmiotu opisanych jest wiele typów badań w działaniu. Herr i Anderson (2015) wymieniają m.in.: <i>action research, participatory action research, YPAR (participatory action research with youth), action science, collaborative action research, cooperative inquiry, educative research, appreciative inquiry, self-study, emancipatory praxis, community-based participatory research, teacher research, participatory rural appraisal, feminist action research</i> oraz <i>feminist and antiracist participatory action research</i> , a także <i>advocacy activist/militant research</i> . Wspólnym mianownikiem wszystkich wymienionych typów jest fakt, że w procesie badawczym uczestniczą nie tylko wyszkoleni, profesjonalni badacze, lecz także osoby, które w przypadku innych metod mogą być <i>de facto</i> przedmiotem badań. Poniżej przedstawiono najpopularniejsze typy badań w działaniu.	s. 50-51 Wśród najpopularniejszych form badań w działaniu Herr i Anderson [2015] wymieniają: <i>action research, participatory action research, YPAR – participatory action research with youth, action science, collaborative action research, cooperative inquiry, educative research, appreciative inquiry, self-study, emancipatory praxis, community based participatory research, teacher research, participatory rural appraisal, feminist action research, feminist, antiracist participatory action research, advocacy activist/militant research</i> . W literaturze znajdziemy też podejścia uznawane za typy badań w działaniu, do których możemy zaliczyć: <i>critical participatory action research, clinical inquiry, collaborative management research, critical utopian action research</i> czy <i>insider action research</i> [Coghlan, Brannick 2014].
s.125 Coghlan i Brannick (2010, s.9) definiują badania w działaniu jako „rodzinę powiązanych podejść, które integrują teorię i działanie w celu rozwiązywania ważnych problemów organizacyjnych, wspólnotowych oraz społecznych, włączając tych, którzy tych problemów doświadczają”.	S.51 Coghlan i Brannick [2014, s. IX] definiują badania w działaniu jako „rodzinę powiązanych podejść, które integrują teorię i działanie z celem rozwiązywania ważnych organizacyjnych, wspólnotowych i społecznych problemów wraz z tymi, którzy tych problemów doświadczają”.
s.126 Collaborative action research (tłumaczone jako „współpracujące badania w działaniu”) to metoda, której głównym założeniem jest kooperacja ludzi reprezentujących różne role, mających różne odpowiedzialności oraz osiągających wspólnie zamierzony cel. W ramach tej metody współpraca osób	S.57 2.6. <i>Collaborative action research</i> (współpracujące badania w działaniu) <i>Collaborative action research</i> (CAR) jest rodzajem badań w działaniu, w którym głównym założeniem jest zapewnienie możliwości podjęcia wspólnej

powiązanych ze sobą oznacza, że <i>collaborative action research</i> może zachodzić pod wpływem istniejących wcześniej relacji, na przykład sytuacji, w której grupa składa się z pracowników tej samej organizacji zajmujących różne stanowiska (Townsend, 2014).	pracy przez ludzi reprezentujących różne role i mających różne odpowiedzialności i osiągnięcia współdzielonego celu [Townsend 2014]. Nawiązanie współpracy w celu realizacji badania przez osoby, które w jakiś sposób są z sobą powiązane, oznacza, że tego typu badanie w działaniu może znajdować się pod wpływem istniejących wcześniej powiązań.
s.127 Appreciative inquiry (tłumaczone jako „doceniające badanie w działaniu”) to metoda zakładająca wdrażanie zmian, które opierają się na najlepszych praktykach oraz odkrywaniu mocnych stron organizacji. Metoda <i>appreciative inquiry</i> koncentruje się na tym, co w organizacji funkcjonuje dobrze. W tym podejściu przyjmuje się, że najlepsze rozwiązania już istnieją w organizacji i w jej zespole, a ich odkrycie jest możliwe dzięki wystarczającej uwadze uczestników badania (McKeown, Fortune i Dupuis, 2016).	S.59 <i>Appreciative inquiry</i> (AI) pozwala na budowanie zmian opartych na najlepszych praktykach i odkrywaniu pozytywnych stron danej organizacji lub społeczności. Oznacza to, że w przeciwieństwie do dominującego podejścia, w którym badania w działaniu skupiają się na rozwiązywaniu istniejących w organizacji problemów i trudności, <i>appreciative inquiry</i> opiera się na tym, co w organizacji jest dobre. W tym podejściu zakłada się, że najlepsze rozwiązania są już w organizacjach, ludziach, zespołach czy też społecznościach, a ich odkrycie jest możliwe, jeśli będzie się wystarczająco uważnym [McKeown, Fortune, Dupuis 2016].
s.127 Insider action research (tłumaczone jako „badanie w działaniu we własnej organizacji”) to metoda, w której pracownik danej organizacji prowadzi badania dotyczące realizowanych procesów i funkcjonujących obszarów. Co istotne, pracownik, realizując badania, jest aktywnym członkiem organizacji, wypełnia swoje przypisane role i zadania, a ponadto pragnąłby pozostać w tej roli także po zakończeniu badania. Sytuacja ta znacząco różni się od kontekstu, w którym badacz podejmuje się rozwiązania problemu razem ze współbadaczami w sposób tymczasowy. Jak podkreśla Coghlan (2019), badanie własnej organizacji polega	s.61-62 2 .11. <i>Insider action research</i> (badanie w działaniu we własnej organizacji) <i>Insider action research</i> polega na tym, że członek danej organizacji podejmuje się prowadzenia badania nad dziejącymi się w niej procesami, jednocześnie nadal pozostając jej członkiem i wypełniając przypisane mu role i zadania. Badacz taki, nazywany przez Coghlan [2019, s. 19] <i>complete member</i>, jest pełnoprawnym członkiem danej organizacji i chce nim pozostać także po zakończeniu badania. Jest to sytuacja odmienna od tej, w której zewnętrzny badacz lub badaczka podejmuje się rozwiązania problemu z daną grupą społeczną czy organizacją, a ich związek ze współbadaczami jest tymczasowy.

na tym, że prowadzi się badania „w” organizacji oraz „nad” organizacją, będąc jednocześnie jej stałym członkiem.	Jak pisze Coghlan [2019], badanie własnej organizacji polega na prowadzeniu badań w organizacji i <i>nad</i> organizacją, będąc jednocześnie jej permanentnym członkiem.
Specyficzną sytuację prowadzenia badań w swojej organizacji można osadzić w kontekście Goffmanowskiej idei „sceny” i „kulis” (Goffman, 2000). Badacz, jako część danej organizacji, ma dostęp do obszarów, które zazwyczaj nie są dostępne osobom z zewnątrz, w tym do „kulis”, gdzie może obserwować nieformalne procesy zachodzące w organizacji. Wyzwaniem i trudnością tego podejścia badawczego jest dualność roli badacza, który jest jednocześnie praktykiem, badającym swoje działania zawodowe	Specyficzną sytuację prowadzenia badania nad własną organizacją można osadzić w kontekście Goffmanowskiej idei „sceny” i „kulis” [Goffman 2000]. Badacz, będący częścią danej organizacji, ma dostęp do tych rejonów, które zazwyczaj nie są dostępne osobom z zewnątrz – ma dostęp do tak zwanych kulis, w których może obserwować nieformalne procesy dziejące się w organizacji. Jednocześnie wyzwaniem i trudnością tego podejścia badawczego jest jego dualność roli: badacz jest jednocześnie praktykiem, który bada swoje działania zawodowe.

Podsumowując, nie jest moim zadaniem jako recenzentki śledzenie parafraz noszących cechy plagiatu. Chciałabym zwrócić uwagę, że jeśli Autor nie przeczytał jakiegoś tekstu, należy skorzystać ze sposobu przywołania literatury, gdzie wykorzystujemy sformułowanie „cytowany za:”.

Przyjmuję, że niepoprawny sposób przywoływania literatury jest wynikiem braków warsztatowych, które nie zostały skorygowane, i proszę o rzetelne sprawdzenie i poprawę sposobu przywoływania literatury w całej pracy.

Uwagi finalne i obszary poprawy

Recenzowana praca ma zarówno mocne, jak i słabe strony. Do jej mocnych stron zaliczam wybór aktualnej problematyki, odpowiedni dobór podejścia badawczego, bardzo dobre pokazanie procesu projektowania i wdrażania zmiany organizacyjnej.

Do słabych stron pracy zaliczam niejasności w zakresie prowadzenia badań literaturowych i studiów przypadku, brak refleksji nad ograniczeniami badania, nieprawidłowy sposób przywoływania literatury, błędy i braki w bibliografii oraz brak pogłębionej dyskusji wyników badań z literaturą przedmiotu.

Liczne niedociągnięcia pracy powodują, że nie mogę jednoznacznie stwierdzić, że w obecnej formie spełnia ona wymogi stawiane pracom doktorskim w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Jednocześnie uważam, że praca ma duży potencjał, opiera się na bardzo interesującym

poznawczo badaniu. Bardzo doceniam część empiryczną i postrzegam wykorzystanie podejścia Insider Action Research jako niezwykle adekwatny wybór metodologiczny.

W każdej organizacji pracownicy wprowadzają zmiany, często je dokumentując. Nie oczekujemy jednak od nich, że jednocześnie podejmą nad swoimi działaniami refleksję natury naukowej. Tym właśnie – w dużym uproszczeniu - różni się pisanie doktoratu wdrożeniowego od przygotowywania wewnętrznego raportu z postępu prac wdrożenia. Zachęcam więc Autora do skorygowania błędów i uzupełnienia braków.

W ramach poprawy pracy sugeruję, aby Autor po zapoznaniu się z moimi uwagami w recenzji wprowadził zmiany i uzupełnienia, a szczególnie:

1. Uzupełnił informacje o rodzajach danych poddanych analizie w ramach zrealizowanego studium przypadku i następnie opisał w jaki sposób analizował pozyskane dane.
2. Zadbał o to, aby sposób przywoływania literatury nie nosił znamion plagiatu.
3. Poprawił i uzupełnił bibliografię pracy.
4. Uzupełnił brakujące w bibliografii, a pojawiające się w pracy, źródła literaturowe.
5. Poprawił załączniki.
6. Odniósł się do uwag dotyczących przeglądu literatury oraz celów badań.
7. Wyraźnie wskazał, jeśli w pracy wykorzystywano narzędzia AI, do czego je wykorzystywano i jakie to były typy narzędzi.
8. Sformułował refleksję dotyczącą ograniczeń wynikających z obranych metod badawczych.
9. Przeprowadził dyskusję uzyskanych wyników z literaturą przedmiotu oraz wskazał główną oś teoretyczną pracy.