

RECENZJA
ROZPRAWY DOKTORSKIEJ
pt. „Influence of organizational culture on knowledge management processes in small family firms”
magister Agnieszka Barańska

Rozprawa doktorska Pani mgr Agnieszki Barańskiej pt. „*Influence of organizational culture on knowledge management processes in small family firms*” została przygotowana pod kierunkiem Profesora Piotra Płoszajskiego w Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Doktorantka zamierzała przeanalizować wpływ kultury organizacyjnej na procesy zarządzania wiedzą w małych firmach rodzinnych.

Zgodnie z Ustawą o stopniach naukowych i tytule naukowym z dnia 14 marca 2003 r. rozprawa doktorska powinna zawierać rozwiązanie oryginalnego problemu naukowego, wykazać wiedzę Autora z dziedziny organizacji i zarządzania oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Wymagania te będą stanowić kryteria oceny rozprawy doktorskiej mgr Agnieszki Barańskiej w odniesieniu do:

- przedmiotu badań,
- sformułowania problemów badawczych i hipotez,
- projektu badań i ich wyników,
- redakcji opracowania.

W podsumowaniu zostanie przedstawiona ostateczna ocena rozprawy doktorskiej.

Przedmiot badań, problemy i hipotezy badawcze

We wstępie Doktorantka przekonująco argumentuje jak ważne są rodzinne firmy w każdej gospodarce i dlatego warto je analizować także w pracach doktorskich. Nie można nie zgodzić się z taką opinią, tym bardziej, że osadza swoją problematykę na gruncie zarządzania wiedzą, dodatkowo zapowiada badania wpływu kultury organizacyjnej firm rodzinnych na

procesy zarządzania wiedzą. Zadanie jest bardzo ambitne, co należy docenić. Kultura to fenomen, który nie poddaje się łatwym definicjom i trudno ją zbadać, gdyż są elementy (np. wartości i założenia podstawowe) głęboko ukryte.

Zgadzam się z Doktorantką i powiedziałabym, że sama „lubie” traktować kulturę organizacyjną jako coś co można nazwać duszą lub osobowością przedsiębiorstwa. Czynniki kultury, które są charakterystyczne dla firm rodzinnych często decydują o ich pozycji konkurencyjnej i wyróżnianiu się na rynku. Firmy rodzinne są postrzegane jako liderzy w swoich sektorach i to często w wymiarze globalnym – co zbadał i opisał Hermann Simon nazywając je *hidden champions*. Firmy rodzinne potrafią niemal perfekcyjnie wykorzystywać nowe technologie, są silnie skoncentrowane na tzw. miękkich aspektach zarządzania – ludziach, komunikacji wewnątrz organizacji i na zewnątrz, czyli budowaniu partnerskich relacji z klientami i dostawcami. Są też wzorami do benchmarkingu nie tylko tworzenia i nabywania wiedzy, ale także jej zastosowania i transferu.

W rozdziale pierwszym, w którym Doktorantka określa problemy badawcze i hipotezy, przytacza też wiele ciekawych, ale przede wszystkim istotnych dla Jej dysertacji analiz empirycznych. Szkoda, że nie ma informacji, jak ich autorzy doszli do swoich wniosków. Wystarczyłoby, chociażby w przypisach podać skalę, zakres i podmioty badań, zastosowane narzędzia analiz empirycznych. To ważna argumentacja w każdej rozprawie doktorskiej przy określaniu własnej koncepcji analizy, problemów i hipotez. Przegląd badań empirycznych związanych z tematem pracy, przeprowadzonych w różnych krajach, przy pomocy rozmaitych metod analitycznych jest zawsze dobrze oceniany przez recenzentów Tego nie ma, a szkoda. Przykładem jest znany polski badacz, wręcz specjalista od firm rodzinnych Ł. Sułkowski (cytowany razem z A. Marjańskim na stronie 12), ale także inni światowi naukowcy zajmujący się tymi problemami.

Jestem też zdziwiona sposobem stawiania hipotez. Pomijając fakt, że trudno się zgodzić z argumentacją i ich treścią. Najbardziej zaskakuje to, że Doktorantka podpira się od razu, na wstępie, jeszcze przed prezentacją swoich dokonań, autorytetami. Czy służy to zabezpieczeniu się przed ewentualną porażką?

Celem pracy jest zbadanie jak polskie firmy rodzinne z grupy MSP zarządzają swoją wiedzą. Kultura może mieć wpływ zarówno pozytywny, jak i negatywny na procesy zarządzania wiedzą, czemu Doktorantka dała wyraz w postawionych przez siebie trzech hipotezach.

- Familijny charakter firmy wpływa negatywnie na kreowanie wiedzy (możliwości i potencjał).
- Familijny charakter firmy wpływa pozytywnie na procesy transferu (rozprzestrzeniania się wiedzy) w organizacji.
- Familijny charakter firmy wpływa negatywnie na nabywanie i tworzenie wiedzy w tych organizacjach.

Przygotowanie do weryfikacji hipotez skłoniło Doktorantkę do zbudowania modelu badawczego, który prezentowany jest na zakończenie rozdziału pierwszego rozprawy (rysunek 1). W modelu nie są jednak pokazane związki pomiędzy zmiennymi i nie wiadomo co jest zmienną niezależną, co zależną. Użyte w tytule rozprawy pojęcie „wpływ” wymagało sformułowania w jaki sposób i przy pomocy jakich narzędzi będzie on badany.

Projekt badań i wyniki

Nowość prezentowanych analiz polega na powiązaniu procesów zarządzania wiedzą i kultury organizacyjnej w specyficznych organizacjach jakimi są firmy rodzinne, także polskie firmy rodzinne.

Badania zaprezentowane w rozdziale piątym to niewątpliwie najmocniejsza strona rozprawy, ale i tu Doktorantka nie ustrzegła się przed pewnymi błędami. Zawile jest tłumaczenie metodyki badań (bo nie metodologii). Nie rozumiem opisu analizy korelacji (czego z czym), dlaczego obejmują one tylko część analiz empirycznych. Podobnie nie jest zrozumiały sposób przygotowania kwestionariusza – część przetłumaczona z angielskiego (dlaczego, jeśli to jest metoda zastosowana przez inny zespół badaczy to czy Doktorantka otrzymała zgodę na jego wykorzystanie s. 61). Testowanie kwestionariusza (którego) na 10 respondentach z MSP, niejasny jest cel (sondaż). Czy kwestionariusz po polsku jest autorstwa Doktorantki?

Do badania wpływu kultury organizacyjnej na procesy zarządzania wiedzą w firmach rodzinnych Doktorantka posłużyła się klasyfikacją aspektów kultury G. Hofstede:

- kolektywizm – indywidualizm,
- dystans władzy,
- unikanie niepewności.

Pominięty został aspekt czwarty – męskość i kobiecość kultury organizacyjnej. Jest natomiast odniesienie do „gender”, czyli jak kobiety, a jak mężczyźni postrzegają zagadnienia, o które

Doktorantka pyta respondentów. Nie takie zróżnicowanie według płci ma na myśli G. Hofstede. Lepiej pominąć ten aspekt, niż narażać się na poważną krytykę i do tego słuszną.

Nietypowy jest sposób przeprowadzenia badań (s. 63). Analizy empiryczne zaprezentowane w rozprawie są już „stare”, bo mają dwa lata (zostały przeprowadzone w 2013 r. – wrzesień – grudzień). Zastanawia powód. Na ogół najpierw doktoranci przygotowują część tzw. teoretyczną, później opracowują narzędzia badawcze i przeprowadzają analizy empiryczne, często posługując się różnymi metodami (kwestionariusze ankiety, wywiadu, *case study*, analizy statystyczne).

Sposób prezentacji badań też jest niejasny. W rozdziale piątym są wyniki badań w postaci odpowiedzi respondentów dotyczących elementów kultury organizacyjnej firm rodzinnych: kolektywizmu – indywidualizmu, dystansu władzy, unikania niepewności. Doktorantka pokazuje też procesy dzielenia się wiedzą, jej kreowania, nabywania i tworzenia. Model ze strony 17 należało wypełnić treścią, co byłoby przejrzystym podsumowaniem rozdziału piątego i dobrym punktem wyjścia do dyskusji i wniosków w rozdziale szóstym. Niejasna jest relacja między wynikami badań zaprezentowanymi w postaci wykresów i schematów w rozdziale piątym a załącznikiem (liczącym ponad 70 stron) i zawartymi w nich danymi. To wszystko wymaga doprecyzowania i przejrzystości, gdyż może budzić wątpliwości w kontekście weryfikacji hipotez postawionych przez Doktorantkę.

Redakcja opracowania

Rozpocznę od zasadniczego stwierdzenia, że część teoretyczna rozprawy nie może być oceniona pozytywnie, co postaram się udowodnić.

Po pierwsze objętość: rozdział drugi nt. zarządzania wiedzą liczy 8 stron, rozdział trzeci dotyczący kultury organizacyjnej – 11 stron, rozdział nt. firm rodzinnych to 24 strony. To co przy „pierwszym spojrzeniu” na pracę – tylko 216 stron robi na recenzencie pozytywne wrażenie. Odliczyć trzeba ponad 70 stron załączników. Rozdział, w którym Doktorantka omawia wyniki badań to 60 stron, z czego więcej niż połowę stanowią wykresy prezentujące podsumowanie ankiet (nie czynię z tego zarzutu, tylko stwierdzam fakt).

Rozdział drugi pt. „Zarządzanie wiedzą”. Pierwszy podpunkt kompletnie niezrozumiała, niczemu nie służąca „zbitka” – wiedza, ekonomia i zarządzanie. Tytuły poszczególnych punktów są nieadekwatne (albo odwrotnie, nie zmienia to jednak istoty problemu) do analizowanych

treści. Z drugiej zaś strony zamieszczonych w nich treści nie można kwestionować typu: wiedza jest zasobem strategicznym organizacji; wiedza i pracownicy wiedzy są najcenniejszymi zasobami; wiedza jest podstawą budowania konkurencyjności organizacji. Kolektywność, relacje, wspólnota są argumentami za tym, aby wiedza była kreatorem zdolności firm rodzinnych do budowania przewagi konkurencyjnej. Przeszkadza temu niechęć do podejmowania ryzyka i hierarchiczna struktura, gdyż są one silniejsze od czegokolwiek w tym organizacjach i z tych powodów ma to negatywny wpływ w firmach rodzinnych na kreowanie wiedzy.

Mamy klasyfikację wiedzy i jej definicje formułowane już w Starożytności przez Arystotelesa po współczesne M. Polanyi'iego oraz I. Nonakę i H. Takeuchi'ego. Doktorantka zwraca uwagę na wiedzę jako zasób, opisuje model konwersji wiedzy I. Nonaki i H. Takeuchi'ego, który uznaje za spójny i systemowy. Można było podjąć wysiłek operacjonalizacji tego modelu i przełożyć jego założenia na własne, autorskie badania. Na pewno nie byłoby to łatwe, ale nie niemożliwe. Model uwzględnia bowiem to co Doktorantce było potrzebne, a mianowicie: dwie ważne perspektywy zastosowania wiedzy w praktyce:

- zależności między tworzeniem wiedzy, jej przekazywaniem i zastosowaniem,
- wykorzystaniem wiedzy istniejącej i tworzeniem nowej.

Problematykę zarządzania wiedzą podejmowali czołowi przedstawiciele tego nurtu, tworząc koncepcje, modele, narzędzia, prowadząc analizy empiryczne o różnym zasięgu, ale znakomicie wytyczających drogę dla poszukiwań związków pomiędzy wieloma różnorodnymi zjawiskami zarówno w otoczeniu przedsiębiorstw jak i wewnątrz oraz ich wpływu na zachowania i realizowane strategie „wiedzowe” firm. Można na ten temat napisać naprawdę sporo i wykazać się tak zwaną erudycją. Niestety Doktorantka tego nie zrobiła. Najtrudniej jednak zrozumieć dlaczego nie są omówione problemy stanowiące istotę rozprawy, badań i zawarte są w tytule, czyli procesy zarządzania wiedzą. Na temat procesowego podejścia do zarządzania wiedzą nie ma jednak w pracy nic, a przecież w takim kontekście sformułowane są hipotezy. Wydaje się, że czy to sekwencyjne czy interaktywne podejście do zarządzania wiedzą mogło być pomocne do zrealizowania celów badawczych i weryfikacji hipotez. Tworzenie, nabywanie, zachowywanie i dzielenie się wiedzą jest ściśle powiązane z kulturą organizacyjną. Są na ten temat badania i analizy teoretyczne. Doktorantka musi przyjąć taką perspektywę skoro sformułowała hipotezy w odniesieniu do procesów zarządzania wiedzą w organizacjach.

Rozdział trzeci to „kolejna porażka” w rozważaniach teoretycznych Doktorantki. Jednocześnie stanowi jeszcze większe wyzwanie dla recenzenta. Mamy w nim bowiem „szkolny” (niestety na poziomie licencjackiej pracy dyplomowej) przegląd modeli kultury organizacyjnej. Doktorantka prezentuje model kultury organizacyjnej E. Scheina i model kultury narodowej G. Hofstede. Z kolei Ch. Hampden-Turner i F. Trompenaars analizują wpływ kultury międzynarodowej na sukcesy krajów i formułują siedem czynników kulturowych, które uznają za źródła tych sukcesów. Wydaje się, że najlepiej z omawianych przez Doktorantkę do badań kultury organizacyjnej w powiązaniu z zarządzaniem wiedzą „nadawał się” model K.S. Camerona i R.E.Quinna, który posłużył autorom do pokazania jakie są źródła efektywności i sukcesów organizacji w dziedzinach ich działalności oraz zidentyfikowania czterech typów kultury organizacyjnej: klanu, adhokracji, hierarchii i rynku. K. S. Cameron i R.E. Quinn pokazali, że takie firmy jak Southwest Airlines, Wal-Mart, Tyson Foods, Circuit City, Plenum Publishing nie zajmowały w początkowej fazie rozwoju pozycji lidera, a jednak pokonały wszystkich potencjalnych konkurentów. Czym pokonały? Skutecznymi metodami zarządzania oraz silną, wyróżniającą i charakterystyczną kulturą organizacyjną. Kultura organizacyjna może kreować mini społeczeństwo, w którym wyznawane są wspólne wartości, ludzie koegzystują ze sobą pokonując razem kłopoty i osiągając wspólnie sukcesy. Czy nie konweniuje się to dobrze z firmami rodzinnymi?

W rozdziale brakuje dyskusji - jak kultura może wpływać na zarządzanie wiedzą, a to jest przecież przedmiotem rozprawy. Może należało sięgnąć po inne autorytety i pokazać jakie elementy kultury organizacyjnej mogą być motorem zarządzania wiedzą i ułatwiają np. zastosowanie narzędzi ją wspomagających, a jakie są największą barierą w procesach zarządzania wiedzą w organizacji.

Jeśli została wybrana koncepcja kultury organizacyjnej G. Hofstede to należało określić jakie (i jak) elementy (wyznaczniki) kultury według zastosowanej klasyfikacji wpływają na procesy zarządzania wiedzą. Byłoby to konstruktywne podejście, gdyż dałoby płaszczyznę do zbadania interesujących Doktorantkę zależności. G. Hofstede odnosi się bowiem do wielu czynników kulturowych mogących mieć wpływ na sposoby zarządzania wiedzą.

W rozdziale czwartym został zaprezentowany ciekawy obraz firm rodzinnych, wyznaczników ich kultury organizacyjnej i problemy z wdrażaniem zarządzania wiedzą. Badania wskazują, że różnorodne przeszkody w procesach zarządzania wiedzą mają „uniwersalny

charakter”, czyli występują wszędzie, nie tylko w firmach rodzinnych. Przykładem jest transfer wiedzy, który jest chyba najtrudniejszy do wdrożenia. Paradoksalnie w firmach rodzinnych komplikują go dodatkowo procesy sukcesji. Na zakończenie rozdziału Doktorantka zamieściła kilka danych statystycznych dotyczących firm rodzinnych, niektóre z nich niestety są stare, a nawet już nieaktualne.

Usterki formalne w rozprawie są właściwie nieistotne na tle problemów merytorycznych, ale niewątpliwie wpływają na odbiór pracy przez recenzenta. Kropki po tytułach, pomyłki w nazwiskach (zdarzają się nie są nagminne), formatowanie źródeł (brak informacji o wydawnictwie lub miejscu wydania publikacji), opis tabel i rysunków (brak źródeł, jeśli jest to opracowanie własne to trzeba to napisać), interpunkcja.

Jeszcze jeden dość znamienity przykład w tej rozprawie. Doktorantka dość dowolnie traktuje pojęcia, często stosując je zamiennie: zarządzanie wiedzą, procesy zarządzania wiedzą, strategie zarządzania wiedzą. We wnioskach jest jeszcze jedno sformułowanie – praktyki zarządzania wiedzą. Szczególnie we wnioskach i przy weryfikacji hipotez należy być ostrożnym, aby uniknąć nadinterpretacji. Tu także znajdujemy „ducha przedsiębiorczości” jako argument za lub przeciw, a na podstawie przeprowadzonych przez Doktorantkę badań nie można wysnuwać na ten temat żadnych wniosków (nie było to bowiem przedmiotem analiz empirycznych).

Konkluzje

Zaczęłam czytać pracę z zainteresowaniem, bo ciekawy temat, dobrze wpisujący się w lukę teoretyczną i poznawczą w zarządzaniu organizacjami w Polsce. Problematyka wpływu kultury organizacyjnej na procesy zarządzania wiedzą w firmach rodzinnych nie została jeszcze praktycznie opisana i dobrze rozpoznana, czekała na „zagosparowanie”. Niestety Doktorantce tylko w niewielkim stopniu się to udało.

Recenzowana rozprawa doktorska mgr Agnieszki Barańskiej pt. *„Influence of organizational culture on knowledge management processes in small family firms”* przygotowanej pod kierunkiem Profesora Piotra Płoszajskiego w Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie **nie odpowiada** warunkom określonym w Ustawie o tytule naukowym i stopniach naukowych. Rozprawa nie może stanowić podstawy do zakończenia z sukcesem przewodu doktorskiego i nie mogę sformułować wniosku o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Rozprawie doktorskiej wystawiam niską ocenę pod względem formalnym i merytorycznym. Podstawą takiej opinii jest przede wszystkim słaba znajomość teorii, na którą powołuje się Doktorantka, ewidentna niespójność części teoretycznej z empiryczną, brak dyskusji na temat procesów zarządzania wiedzą, które są podstawą do zbudowania hipotez. Nie chciałabym jednak przekreślać dotychczasowego wysiłku Doktorantki poniesionego w związku z przygotowaniem rozprawy, **dlatego wnioskuję, aby dokonanie poprawek i uzupełnień** (na niektóre wskazałam w recenzji) było warunkiem dopuszczenia do kolejnych etapów procedury ubiegania się o stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie o zarządzaniu na podstawie przedłożonej rozprawy.

Z poważaniem

prof. dr hab. Grażyna Gierszewska
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania

Warszawa, dnia 8 stycznia 2016 r.