

Katowice, dnia 29 lipca 2024 r.

Prof. dr hab. Wojciech Dyduch

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Katedra Przedsiębiorczości

RECENZJA

**rozprawy doktorskiej mgr Klaudii Bracio-Golec
pt. „Managing the power asymmetry in interorganisational relations
in the information and communications technology sector in Poland”
napisanej pod kierunkiem prof. UEK dr hab. Marka Szaruckiego i dr Oskara Koscha
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ss. 230).**

1. Ocena podjętej tematyki badawczej, problemu badawczego i celów rozprawy

Asymetria władzy jest naturalnym zjawiskiem pojawiającym się w trakcie budowania i rozwijania międzyorganizacyjnego kapitału społecznego. Przekłada się m. in. na zarządzanie zasobami, dominację, wpływy i tworzenie koalicji rynkowych, tworzenie i przechwytywanie wartości, a poprzez różnorodność zaangażowanych interesariuszy i złożoność ich interakcji ma przełożenie na siłę organizacji będących uczestnikami sieci.

Mimo coraz bardziej wyraźnej obecności tematyki sieci w naukach o zarządzaniu, publikacje analizujące sieci społecznościowe w powiązaniu z typologią władzy pojawiają się jeszcze relatywnie nielicznie. Wciąż też brakuje pogłębionych badań eksploracyjnych które odpowiadają na pytania dotyczące specyficznych determinant zarządzania sieciami w kontekście rozkładu wpływów pomiędzy interesariuszami. W tym zakresie tematyka rozprawy doktorskiej wybrana przez Doktorantkę może być uznana jako nowatorska, oryginalna, ważna i aktualna. Lepsze interdyscyplinarne zrozumienie determinant asymetrii władzy może sprawić, że zarządzanie organizacjami funkcjonującymi w sieci będzie bardziej zoptymalizowane, zrównoważone i korzystne dla wielu grup interesariuszy.

Przedstawiona mi do oceny dysertacja jest ciekawym połączeniem dwóch ważnych konstruktów: asymetrii władzy i relacji międzyorganizacyjnych. W szczególności lukę poznawczą wypełnia zbiór charakterystyk organizacji sieciowych, pożądane cechy przywódców zorientowanych na interesariuszy oraz zidentyfikowany model zarządzania asymetrią władzy.

Przedstawiona mi do recenzji praca nie tylko dobrze wpisuje się w nurt badawczy dotyczący zarządzania w czasach usieciowienia, ale i podejmuje kolejny, ważny naukowy krok naprzód poprzez identyfikację modelu zarządzania rozkładem wpływów i empiryczne

sprawdzenie tego, jakie zmienne wyłaniają się jako możliwe determinanty powodzenia organizacji funkcjonujących w sieci i budujących relacje z interesariuszami.

Zasadnicze pytanie badawcze na które mgr Klaudia Bracio-Golec postanowiła znaleźć odpowiedź dotyczy tego jaki powinien być model zarządzania asymetrią władzy w relacjach między organizacyjnych w sektorze teleinformatycznym W Polsce. W szczególności Doktorantka skoncentrowała się na takich obszarach jak szczegółowe podejście do zarządzania relacjami z interesariuszami, zbiór czynników, które determinują asymetrię władzy, metody sposoby oraz korzyści zarządzania asymetrią władzy, identyfikacja interesariuszy w sektorze teleinformatycznym.

Trudno oczekiwać, aby asymetria władzy nie występowała w relacjach międzyorganizacyjnych w jakimkolwiek sektorze. Stąd o ile sformułowanie problemu badawczego oceniam wysoko, tak precyzujące go niektóre pytania badawcze są raczej oczywiste (np. piąte i szóste pytanie badawcze – raczej należy spodziewać się asymetrii i raczej zwykle istnieje możliwość identyfikowania jakiegoś modelu. Nie jest niewiadomą, czy da się taki model zidentyfikować, ale to, czy będzie on dobrze odwzorowywał rzeczywistość i czy może być skutecznym narzędziem wykorzystanym w zarządzaniu; w jaki sposób został zidentyfikowany - za pomocą jakich metod badawczych, na podstawie jakich danych. Dalej, nie jest niewiadomą, iż wystąpi asymetria. Natomiast jakie jest jej natężenie, jak właściwie je zmierzyć i jak wpływa na wyniki organizacji, czy ich możliwości dominacji w sieci – to mogą być pytania rozwijające problem badawczy, wymagające jednakowoż sformułowania modelu badawczego z hipotezami oraz ze zmiennymi wyjaśniającymi i wyjaśnianymi).

Problem badawczy podjęty przez Doktorantkę dotyczy asymetrii władzy w relacjach międzyorganizacyjnych na przykładzie sektora ICT w Polsce. Zdaniem Doktorantki brak wiedzy na temat rozkładu władzy w relacjach między organizacyjnych stanowi istotną przeszkodę w zarządzaniu nimi. Głównym celem niniejszej rozprawy doktorskiej jest identyfikacja poziomu asymetrii władzy i próba identyfikowania modelu zarządzania tą asymetrią obecną w relacjach między organizacyjnych w konkretnej branży. Oprócz celu głównego zidentyfikowano sześć celów badawczych.

Zarówno wyłonioną lukę badawczą, sformułowany problem badawczy, jak i cele dysertacji oceniam jako właściwe dla rozwiązania postawionego wyzwania naukowego.

2. Ocena struktury rozprawy i rozwiązania problemu badawczego

Przedstawiona mi do recenzji praca składa się z sześciu rozdziałów. Pierwszy rozdział prezentuje podstawy teoretyczne dotyczące wpływu budowania relacji międzyorganizacyjnych

na osiąganie celów przez organizacje. Na podstawie narracyjnego przeglądu literatury przedstawiono wiele interesujących poznawczo koncepcji dotyczących relacji międzyorganizacyjnych. Doktorantka dokonała syntezy dotyczącej głównych charakterystyk i rozstrzygnięć definicyjnych związanych z sieciami organizacyjnymi, zarysowała główne pola badawcze w wybranym przez siebie obszarze, zidentyfikowała czynniki wpływające na relacje i przedstawiła motywy formowania relacji międzyorganizacyjnych. Nie jest zakomunikowane w sposób oczywisty, dlaczego w tej części Doktorantka zdecydowała się na narracyjny przegląd literatury, zaś w późniejszej części dysertacji na przegląd systematyczny. Każdy rodzaj przeglądu ma swoje przesłanki i warto uzasadnić motywy jego zastosowania. Kolejny fragment przedstawia rozważania dotyczące budowania, ożywiania, a także kończenia czy nawet niszczenia relacji międzyorganizacyjnych. Doktorantka pokusiła się także o prezentację modeli dotyczących cykli rozwojowych relacji międzyorganizacyjnych. Kolejna część przedstawia teorię interesariuszy. Jest to zasadne, jednak wiele już na ten temat napisano - fragment ten poza przywołaniem powszechnie znanej literatury nie wnosi nowej wiedzy z najnowszych badań gdyż opiera się w większości na klasycznych źródłach i pozycjach sprzed ponad dekady. Za cenne można uznać przypomnienie koła interesariuszy, analizy interesariuszy na podstawie macierzy Saaty'ego, czy map interesariuszy. W dalszym kroku rozprawa podejmuje próbę identyfikacji grup interesariuszy na podstawie różnych klasyfikacji, co w mojej opinii również było już wielokrotnie przedstawiane w literaturze przedmiotu. Wydaje się, że w pierwszej części rozdziału - co też zostało odzwierciedlone w tabeli trzeciej - przedstawione rozważania oparto na dość dawnych pozycjach literatury. W udany sposób w rozdziale przedstawiono natomiast kwestie zarządzania relacjami między interesariuszami, strategii kooperacji, procesów współpracy, zarządzania ryzykiem. Praca w tym miejscu słusznie zwraca uwagę, że celem zarządzania relacjami jest polepszenie efektywności funkcjonowania organizacji zaangażowanych w kooperację.

Drugi rozdział rozprawy koncentruje się na determinantach asymetrii władzy obecnej w relacjach międzyorganizacyjnych i ich związku z możliwością sprawowania kontroli nad zasobami czy inną organizacją. W pierwszym fragmencie drugiego rozdziału zdefiniowano konstrukt władzy. Doktorantka przywołuje najważniejsze sposoby rozumienia władzy w nurcie behawioralnym, narzędziowym, teleologicznym strukturalnym, relacji wpływu i rozwiązywania konfliktów. Ponownie widać, że poza bardzo nielicznymi wyjątkami część ta opiera się na dość dawnych źródłach literatury, mimo że istnieje wiele najnowszych badań dotyczących władzy. Następny podrozdział dotyczący władzy w naukach o zarządzaniu przywołuje wiele klasycznych źródeł. Na uwagę zasługuje klasyfikacja typów władzy oraz

nawiązanie do relacji międzyorganizacyjnych i asymetrii władzy co jest istotą recenzowanej dysertacji. Doktorantka prawidłowo dokonuje syntezy czynników wpływających na asymetrię władzy i jej wpływu na elastyczność funkcjonowania organizacji a także na jej istotę w kontekście statusu organizacji. W rozdziale tym mgr Bracio-Golec zastanawia się, czy budowanie relacji międzyorganizacyjnych oznacza poświęcenie autonomii w podejmowaniu decyzji na rzecz współdzielonego podejmowania decyzji, co stanowi interesującą przesłankę do dalszych badań. W rozdziale drugim przedstawiono zatem władzę jako konstrukt społeczny, przytoczono definicję władzy, zdefiniowano asymetrię strukturalną i behawioralną a także kilka koncepcji władzy z punktu widzenia asymetrycznych relacji. Zabrakło w tym rozdziale pełnowymiarowej konceptualizacji konstrukt asymetrii władzy. Nie wskazano też definicji, którą doktorantka wybrała do dalszych rozważań; nie rozstrzygnięto też jednoznacznie, które z obecnych w literaturze wymiarów czy składowych władzy będą brane pod uwagę do dalszych rozważań. Stwierdzono jedynie, że określono czynniki wpływające na asymetrię. Mimo tych uwag, rozdziały teoretyczne oceniam pozytywnie i przygotowane w sposób właściwy dla przyjętego zamierzenia badawczego.

Rozdział trzeci dysertacji dotyka problemu zarządzania asymetrią władzy w sektorze teleinformatycznym. Na początku dokonano systematycznego przeglądu literatury dotyczącego modeli zarządzania asymetrią władzy, odniesiono się do destabilizujących wpływów asymetrii na budowanie i utrzymywanie relacji; do asymetrii jako naturalnej cechy relacji nierówności władzy między interesariuszami, korzyści dla poszczególnych stron asymetrii informacyjnych, kwestii wpływów i dominacji. Mgr Klaudia Bracio-Golec pisze również z czego wynika asymetria władzy oraz jakie czynniki na nią wpływają co jednak z powodzeniem mogło być zawarte w rozdziale poprzednim. Interesująca poznawczo jest tabela 13, w której Doktorantka identyfikuje modele zarządzania władzą. Kolejny fragment opisuje specyfikę sektora teleinformatycznego w Polsce wraz z ciekawymi statystykami dotyczącymi importu i eksportu, liczbę i strukturę organizacji w sektorze, zmiany w dostępie do Internetu i wiele innych. Zajmujący jest czwarty podrozdział opisujący mechanizmy asymetrycznych relacji między organizacjami w sektorze ICT.

Rozdział czwarty, choć opisany jako metodyczny, podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie jakie są sposoby identyfikowania interesariuszy w przedsiębiorstwach teleinformatycznych. Na podstawie systematycznego przeglądu literatury rozdział ukazuje istotę asymetrii władzy w kontekście teorii interesariuszy. Wyłania się tutaj interesujący obraz, sugerujący że przedsiębiorstwa konkurują działając w konkretnej domenie technologicznej oraz wywierając nacisk na interesariuszy w celu zaadaptowania ich technologii i dołączenia do

oferowanego modelu biznesu (budowanie koalicji rynkowych). Rozdział ten opisuje sposoby zarządzania asymetrią władzy, ukazuje korzyści z takiej asymetrii, a także kieruje uwagę czytelników w stronę zarządzania relacjami z interesariuszami w sektorze teleinformatycznym. Rozdział ten podejmuje też próbę określenia sposobów wyboru grup interesariuszy w sektorze teleinformatycznym w celu identyfikowania założeń do modelowania relacji międzyorganizacyjnych. Po poszerzonym przeglądzie literatury została przedstawiona istotna kwestia mapowania. Na początku opisano metodę doboru próby przytaczając znane sposoby identyfikacji interesariuszy, analizę interesariuszy w sektorze ICT z podziałem na aktorów wewnętrznych i zewnętrznych. Następnie Doktorantka uzasadnia dobór metod badawczych koncentrując się na kwestionariuszu ankiety; prezentuje założenia metodyczne dotyczące identyfikacji modelu przywołując definicje, modelu, założenia analizy morfologicznej, a także sposobu analizy kluczowych interesariuszy za pomocą modelu istotności interesariuszy.

Z metodologicznego punktu widzenia procedura badawcza jest dość zaskakująca z trzech powodów. Po pierwsze, zwykle w naukach o zarządzaniu i jakości można wybrać jedną ze ścieżek postępowania badawczego: (a) przegląd literatury – model i hipotezy badawcze – zbieranie danych (kwestionariusz) – analizy statystyczne i testowanie hipotez – uzupełnienie teorii; (b) pytania badawcze – zbieranie danych (wywiady) – transkrypcja, kodowanie, kategoryzowanie – identyfikacja modelu i wyłonienie nowej koncepcji. W tym sensie widać wigor metodologiczny w przedstawionej rozprawie, w której zdecydowano się na odpowiedzi na pytania badawcze danymi z kwestionariuszy ankiety. Wpłynęło to zapewne też na wyłonienie modelu badawczego – nie z uzyskanych empirycznie kodów, ale wskazań w przygotowanym wcześniej kwestionariuszu. Po drugie, z informacji przedstawionych w rozprawie nie zyskałem pełnej jasności na temat doboru próby badawczej, a także podstawy modelowania i wyłonienia modelu na bazie wskazań ankietowych. Po trzecie, analizując dane z ankiet i patrząc na model, wydaje mi się, że niektóre składowe modelu zostały relatywnie swobodnie podkreślone, nie zawsze mając odzwierciedlenie w poziomach ocen kwestionariuszowych.

Rozdział piąty dysertacji jest rozdziałem badawczym. Na początku doktorantka przedstawia procedurę badawczą, wskazuje na szczegółową strukturę próby badawczej oraz zmienne kontrolne takie jak rodzaj działalności, wielkość organizacji, doświadczenie wyrażone latami funkcjonowania w biznesie, status prawny, struktura właścicielska, badania i rozwój, zakres geograficzny, efektywność funkcjonowania czy struktura respondentów. Część empiryczna skupiona jest głównie na przedstawieniu wyników kwestionariusza ankiety, w których oparto się głównie na procentach wskazań odpowiedzi. W kolejnej części rozdziału

piątego analizie poddano drugą część pytań dotyczących relacji międzyorganizacyjnych i skupiono się na takich zmiennych jak inicjacja nowej współpracy, pozycja podczas negocjacji, częstość osiągania celów, modyfikacja celów, sposób funkcjonowania, dostosowanie się do oczekiwań interesariuszy, jakość relacji z interesariuszami, częstość zmiany współpracowników, wymiana *know-how* podczas i po współpracy, kończenie projektów, odpowiedzialność za błędy zaufanie i wiele innych. Mimo bogactwa zmiennych, ponownie częstość odpowiedzi jest główną metodą diagnostyczną, co w mojej ocenie stanowi pewną słabość pracy. Zastosowanie analizy korelacji między asymetrią władzy a wzmiankowanymi w pracy takimi zmiennymi zależnymi jak efektywność funkcjonowania, elastyczność, czy przewaga konkurencyjna byłoby relatywnie proste do zanalizowania na zebranych danych. Jednak przedstawione wyniki są interesujące poznawczo, a w wyniku przeprowadzonych analiz zidentyfikowano m. in. poziom asymetrii władzy, kluczowych interesariuszy sektorze teleinformatycznym: wewnętrznych (udziałowcy, właściciele, pracownicy i kadra zarządzająca), oraz zewnętrznych (klienci, inwestorzy, kontraktorzy i dostawcy).

W rozdziale szóstym rozprawy doktorskiej Pani mgr Bracio-Golec zdecydowała się stworzyć model na podstawie odpowiedzi kwestionariuszowych oraz porównania częstości odpowiedzi. Do istotnych elementów modelu wykorzystano odpowiedzi respondentów, którzy wskazali na klientów, inwestorów, kontraktowych dostawców jako kluczowych interesariuszy. Na podstawie analiz w tabeli 120 przedstawiono interesujący model zarządzania asymetrią władzy w sektorze teleinformatycznym w Polsce z podziałem na takie kategorie jak kluczowy interesariusz, wspólna inicjatywa, równy status, silniejsza lub słabsza pozycja, orientacja długo- i krótkoterminowa. W konsekwencji zaproponowanego modelu Doktorantka przedstawia też szereg rekomendacji w zakresie siły i wpływów jakie przedsiębiorstwa branży ICT o konkretnej pozycji powinny mieć, jakie działania winny podejmować w zakresie nowej współpracy, negocjacji, relacji z interesariuszami, partnerstwa, wpływu na działania, zmian interesariuszy, analizy pozycji interesariuszy i wiele innych. Identyfikacja modelu oraz przedstawienie szeregu rekomendacji zostały dokonane na podstawie studium dwustu przedsiębiorstw branży teleinformatycznej, zatrudniających ponad dziesięciu pracowników. W rezultacie dysertacja oferuje model zarządzania asymetrią władzy, co stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

3. Ogólna ocena rozprawy i pytania do dyskusji

Dzięki realizacji przyjętego postępowania badawczego mgr Klaudia Bracio-Golec udowadnia, że potrafi określić i zdiagnozować zjawiska zarządcze, a także wykorzystać

poznany warsztat badawczy do wyłonienia autorskiej, cennej poznawczo propozycji o walorach utylitarnych. Doktorantka syntetycznie przedstawiła stan wiedzy z dyscypliny naukowej jaką reprezentuje, zidentyfikowała lukę poznawczą, zaprezentowała postępowanie badawcze i metodykę badawczą opartą o diagnozę wskazań w kwestionariuszu ankiety, przeprowadziła oceny empiryczne i wyciągnęła wnioski, a także zaproponowała praktyczny model na podstawie badań.

Rozprawa doktorska mgr Klaudii Bracio-Golec przedstawia istotne i cenne poznawczo zamierzenie badawcze dotyczące asymetrii władzy w organizacjach działających w sieci w branży teleinformatycznej, a także stanowi udaną próbę identyfikacji najważniejszych uwarunkowań i czynników istotnych dla powodzenia zarządzania asymetrią władzy zebranych w autorskim modelu. Doktorantka porusza wiele intrygujących wątków i otwiera pole do dyskusji naukowej. Oto trzy grupy zagadnień – teoretyczne, metodyczne i aplikacyjne – do rozwinięcia przez Doktorantkę w trakcie dyskusji, które są wynikiem inspiracji Jego rozprawą:

1. Jaki jest pogląd Doktorantki na temat najnowszych badań w zakresie powiązań między zdolnościami sieciowymi, źródłami władzy a jej asymetrią? Jaki wpływ ma asymetria władzy na globalne łańcuchy wartości, zatrzymywanie wartości, efektywność funkcjonowania organizacji sieciowych (zob. np. Mitreğa 2023; Hu, Jain & Delios 2021; Wieczerzycki 2021)?
2. Gdyby na podstawie dokonanego przeglądu literatury i wyłonionych zmiennych pokusić się o stworzenie modelu badawczego wraz z hipotezami będącego podstawą dalszych badań ilościowych, jak mógłby on wyglądać? Co stanowiłoby zmienne wyjaśniające, co byłoby zmiennymi zależnymi, czy byłyby inne zmienne?
3. Czy – wykorzystując opracowany model – można zalecić uniwersalną logikę zarządzania asymetrią władzy w organizacjach, obejmującą konkretny zbiór zmiennych wpływających na powodzenie, czy też zmienne te są raczej dynamicznie, sektorowo i sytuacyjnie dobierane?

4. Podsumowanie i rekomendacja

W mojej opinii rozprawa doktorska mgr Klaudii Bracio-Golec została opracowana w interesująco poznawczo i w sposób, który powoduje, że wymagania ustawowe zostały spełnione. Jej Autorka rozwiązała oryginalny problem naukowy, wykazała się znajomością literatury przedmiotu, dokonała wyboru postępowania badawczego, zastosowała podstawowy warsztat badawczy i przeprowadziła ciekawe diagnozy. Pozytywnie oceniam poziom naukowy

rozprawy, a przez to samo – zdolności i kwalifikacje Doktorantki do rozwiązywania postawionych sobie problemów w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości na poziomie doktora.

Do mankamentów recenzowanej pracy zaliczyć można:

- Literaturę nie na czasie. Praca oparta jest na imponującej liczbie 414 źródeł, z czego tylko 47 jest opublikowana od roku 2020; brak uzasadnienia co do typu przeglądu;
- Niespotykaną ścieżkę metodologiczną polegającą na postawieniu pytań badawczych weryfikowanych następnie wskazaniem w przygotowanym uprzednio kwestionariuszu ankiety (brak kodowania i wyłonienia nowych danych do oddolnej, emergentnej identyfikacji modelu);
- Niejasny dobór próby badawczej; proste metody badawcze, brak zaawansowanych analiz (np. analizy korelacji, regresji, czy modelowania statystycznego);
- Nie do końca jasno opisana metodyka przejścia z wyników diagnozy ankietowej do autorskiego modelu, co może sprawiać wrażenie, że model w pewnej części wzbogacony jest obserwacjami praktyki i tzw. *common sense*;
- Powierzchowne i mało odkrywcze twierdzenia i tezy, „przykryte” językiem angielskim (np. “Identifying processes taking place inside and outside an organization can be challenging”; “The conclusion of this chapter is that there is a power asymmetry in interorganizational relations”);
- Fasadowy wstęp i podsumowanie, a także brak pogłębionej dyskusji naukowej z wynikami badań innych uczonych w podejmowanym obszarze.

Mając natomiast na względzie wszystkie walory dysertacji, a w szczególności:

- Obszerną analizę podstaw teoretycznych przywództwa i władzy, relacji międzyorganizacyjnych, determinant asymetrii, a także dokonanie ciekawych syntez i włączenie autorskich interpretacji;
- Właściwe zidentyfikowanie luki badawczej dotyczącej identyfikacji determinant, składowych i czynników wpływających na powodzenie zarządzania asymetrią władzy;
- Cenne poznawczo wyniki diagnoz empirycznych w oparciu o szereg zmiennych bazujących m. in. na sile interesariuszy, a także wielość pytań ankietowych;
- Wyłonienie kluczowych interesariuszy w sektorze ICT na podstawie studium 200 firm;
- Autorską propozycję modelu zarządzania asymetrią władzy w organizacjach współpracujących w sieci biorącego pod uwagę istotne zmienne;
- Zbiór praktycznych rekomendacji dla praktyki gospodarczej,

stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Klaudii Bracio-Golec pt. „*Managing the power asymmetry in interorganisational relations in the information and communications technology sector in Poland*” napisanej pod kierunkiem prof. UEK dr hab. Marka Szaruckiego i dr Oskara Koscha odpowiada warunkom określonym w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (t.j. Dz. U. 2023 r., poz. 742, z późn. zm.) w związku ustawą z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1669, z późn. zm.). W związku z powyższym rekomenduję Radzie Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie wniosek o przyjęcie niniejszej rozprawy doktorskiej oraz dopuszczenie jej do publicznej obrony.

