

Kraków, 06.02.2024

**dr hab. inż. Marek Dudek, prof. AGH**  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Wydział Zarządzania  
Akademia Górniczo-Hutnicza im. St. Staszica w Krakowie



---

## Recenzja

---

### **dorobku naukowego dr Michała Szostaka**

w związku z postępowaniem **habilitacyjnym** prowadzonym przez Akademię WSB w Dąbrowie Górniczej, Wydział Nauk Stosowanych, o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Podstawą prawną do sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo Prorektora ds. Nauki i Kształcenia dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyń, prof. AWSB z dnia 6.12.2023, informujące o powołaniu mnie na recenzenta w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości dr Michałowi Szostakowi. Oceny dokonano w oparciu **wymagania prawne** zawarte w art. 219 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

Recenzję sporządzono na podstawie przesłanej **dokumentacji**, a w szczególności:

- wniosku o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,
- autoreferatu przedstawiającego opis kariery zawodowej oraz istotnej aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej,
- monografii: M. Szostak, *Sztuka zarządzania - zarządzanie sztuką*, SAN, Łódź-Warszawa 2023, s. 342, wskazanej jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 219 ust. 1 pkt. 2a Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018, poz. 1668),
- wykazu osiągnięć naukowych stanowiących znaczący wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości,
- dokumentacji zapisanej na nośniku elektronicznym (monografia, autoreferat, wykaz osiągnięć).

Dr Michał Szostak prawdopodobnie **spełnia formalne kryteria** wymagane od kandydatów na stopień doktora habilitowanego. W 2019 roku uzyskał stopień doktora (brak kopii dokumentu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora – przyjęto jego istnienie na podstawie zapisów w Autoreferacie). Jednocześnie oświadczam, że nie jestem współautorem żadnej z publikacji, ani recenzentem w procesach wydawniczych publikacji przedłożonych mi do recenzji. Dostarczona mi **dokumentacja jest kompletna i przygotowana na wystarczającym poziomie (poza kopią dokumentu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora), choć odbiega od wysokiego standardu.**

---

#### **1. Informacja o Kandydacie i przebiegu jego pracy zawodowej**

W 2004 roku dr Michał Szostak ukończył studia wyższe i uzyskał stopień zawodowy magistra, kończąc kierunek Zarządzanie i Marketing w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. W latach 2004-2007 kontynuował naukę na studiach doktoranckich w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. W roku 2019 Kandydat uzyskał stopień doktora sztuki w zakresie sztuk muzycznych (instrumentalistyka) nadany przez Uniwersytet Muzyczny im. F. Chopina w Warszawie. Pracę doktorską, pt. „Organy jako źródło inspiracji w sztuce improwizacji i praktyce wykonawczej” Habilitant przygotował pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Andrzeja Chorościńskiego. W 2019 roku podjął zatrudnienie na stanowisku adiunkta w Społecznej Akademii Nauk na Wydziale Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie. Od 2021 jest zatrudniony na stanowisku profesora tejże Uczelni. Równolegle Habilitant podjął pracę w Collegium Civitas w Warszawie na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania.

---

#### **2. Opinia o dziele głównym, tj. o monografii, „Sztuka zarządzania - zarządzanie sztuką” wskazanej przez Habilitanta jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 219 ust. 1 pkt. 2a Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce**

Pozycją o najistotniejszej wadze w dorobku naukowym Habilitanta jest autorska monografia, pt. „Sztuka zarządzania - zarządzanie sztuką” wydana w 2023 r. przez Społeczną Akademię Nauk. Recenzentami wydawniczymi byli dr hab. Regina Lenart-Gansiniec oraz prof. dr hab. Bogusław Nierenberg z Uniwersytetu Jagiellońskiego. Oceny niniejszej monografii jako osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 219 ust. 1 pkt. 2a ww. ustawy, dokonałem odnosząc się do:

- oceny aktualności poruszanej problematyki i doboru tematu (2.1),
- problemu, pytań badawczych, celu pracy, tez i hipotez (2.2),
- struktury i układu monografii (2.3),
- doboru metod i narzędzi badawczych (2.4) oraz

- wartości naukowej pracy (2.5) i jej wkładu w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości (2.6).

## **2.1. Ocena aktualności poruszanej problematyki i doboru tematu**

Opiniowana praca dotyczy związku pomiędzy zarządzaniem organizacją a zarządzaniem sztuką i bazuje na przyjętej **metaforze organizacji jako dzieła sztuki**. Jak wskazuje literatura, **metafor organizacji może być wiele a przyjęcie jednej z nich może pozostawać w sprzeczności względem innych, generując czasami trudne do zinterpretowania paradoksy. Przyjęcie metafory organizacji jako dzieła sztuki powoduje, iż można nią „zarządzać” podobnie jak dziełem sztuki i można spojrzeć na nią w szerszym kontekście kulturowym i społecznym, co może prowadzić do głębszego zrozumienia jej istoty, funkcji i roli w społeczeństwie. Podobnie jak artyści tworzą swoje dzieła, liderzy organizacji są odpowiedzialni za projektowanie struktur, strategii i procesów, które kształtują jej funkcjonowanie. Współczesne organizacje muszą być kreatywne i innowacyjne, aby przetrwać i rozwijać się, podobnie jak dzieła sztuki, które stale ewoluują i adaptują się do zmieniającego się świata. Organizacje muszą szukać harmonii między różnymi elementami (np. pomiędzy ludźmi, procesami, produktami) tak samo jak kompozycje artystyczne, w których każdy element musi współgrać tworząc spójną całość. Podobnie jak dzieła sztuki organizacje mają swoją unikalną tożsamość i mogą wyrażać różne emocje i wartości, poprzez swoje misje, cele, działania i relacje z interesariuszami. Podobnie jak dzieła sztuki organizacje mogą przetrwać wiele pokoleń i ewoluować wraz z czasem, trwając w dynamicznym świecie biznesu. Metafora organizacji jako dzieła sztuki pozwala zatem na głębsze zrozumienie dynamiki, struktury, mechanizmów i funkcji współczesnych organizacji. **Analogii można wskazać więcej.****

W nawiązaniu do dzieła, czyli wytworu artystycznego o określonym sensie, charakteryzującego się wysokimi walorami estetycznymi, organizacje także muszą dbać o swój „estetyczny” wizerunek, zarówno poza jak i wewnątrz organizacji. Stąd też w pracy nawiązanie do estetyki i estetyzacji zarządzania (problemy estetyzacji zarządzania są zazwyczaj poruszane w publikacjach należących do humanistycznego nurtu zarządzania). Jak opisuje literatura, istotą estetyzacji jest poszukiwanie sensu w zjawiskach pozornie nieuporządkowanych, chaotycznych, nieposiadających struktury, ale także zhumanizowanie rzeczywistości zrutynizowanej i zmechanizowanej (metafora organizacji jako maszyny). Przy tym pamiętać należy, że w estetyzacji poszukującej sensu nie chodzi o ostateczne wyjaśnienie sensowności istnienia, ale o włączenie dodatkowego wymiaru do analizowanej rzeczywistości (np. piękna). Jak wskazuje Autor „niewątpliwie estetyzacja ... zwraca uwagę na wartości uniwersalne oraz na człowieka jako istotę żyjącą i czującą, co powinno mieć odzwierciedlenie w praktycznym wymiarze zarządzania w postaci poszerzenia podejścia do organizacji jako do zbioru jednostek, w miejsce postrzegania jej jako maszyny mającej bezdusznie realizować cele ekonomiczne” (str. 78). Zatem nie bez powodu następuje stopniowe **wypieranie „klasycznego” zarządzania, które**

skupiało się głównie na aspektach operacyjnych, finansowych, kosztem rozwoju nowych podejść do zarządzania przykładających większą wagę do estetyki jako czynnika wpływającego na **efektywność i atrakcyjność organizacji**.

Estetyzacja zarządzania to podejście, które nadaje szczególną rolę aspektom wizualnym, kreatywności i estetyce w kontekście zarządzania organizacjami. Obejmuje ono szereg obszarów działalności organizacji (zewnętrznych i wewnętrznych), które są poddawane kreatywnemu podejściu i dbałości o detale estetyczne. **W praktyce zarządzania** estetyzacja kładzie duży nacisk na budowanie spójnego i atrakcyjnego wizerunku organizacji, który odzwierciedla jej wartości, misję i kulturę organizacyjną. To również dotyczy działań związanych z marketingiem i komunikacją, gdzie estetyka graficzna i wizualna odgrywa kluczową rolę w przyciąganiu uwagi klientów i interesariuszy. Coraz większą uwagę poświęca się projektowaniu struktur organizacyjnych, procesów biznesowych i środowiska pracy w taki sposób, aby były ergonomiczne, estetyczne i sprzyjały efektywnej pracy oraz kreatywności. Estetyzacja zarządzania skupia się także na projektowaniu pozytywnych doświadczeń klienta, począwszy od interakcji z produktem lub usługą, poprzez proces zakupu, aż po obsługę posprzedażną, zatem estetyka jest kluczowym elementem budowania emocjonalnego związku z klientem i budowania lojalności. Estetyzacja zarządzania sprzyja również rozwijaniu kreatywności i innowacyjności w organizacji poprzez zachęcanie pracowników do eksperymentowania, myślenia innowacyjnego oraz promowania środowiska, które sprzyja wyrażaniu indywidualnych talentów i pomysłów. Warto również zauważyć, że estetyzacja zarządzania dotyczy także środowiska **wewnętrznego organizacji**, od projektowania biur i przestrzeni pracy, po dbałość o detale w kwestiach organizacyjnych, takich jak harmonogramy spotkań czy prezentacje wewnętrzne.

W pracy poruszono także tematykę kreatywności i tożsamości, w tym tożsamości organizacyjnej. Tożsamość organizacyjna to złożony zestaw cech, wartości, przekonań i norm, które definiują charakter oraz osobowość danej organizacji, zestaw który kształtuje jej działania, relacje z interesariuszami oraz sposób identyfikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Jasna i silna tożsamość organizacyjna może przyczynić się do wzmocnienia zaangażowania pracowników, budowania lojalności klientów oraz budowania pozytywnego wizerunku marki na rynku. Podobnie jak estetyzacja, tożsamość organizacyjna nie jest statycznym elementem, lecz może ewoluować wraz z rozwojem organizacji, zmianami w otoczeniu biznesowym oraz zmianami społecznymi i kulturowymi. Na tożsamość organizacyjną mają także wpływ tożsamości jej liderów, menedżerów a także percepcja ich działań. Podobnie jak w przypadku sztuki, istnieje wiele różnych podejść do zarządzania, zależnych od kontekstu organizacyjnego, osobowości lidera oraz specyfiki branży. Tak jak artyści wybierają różne style i techniki w zależności od ich wizji, tak samo menedżerowie dostosowują swoje podejścia do zarządzania do potrzeb swoich zespołów i sytuacji biznesowej. Podobnie jak artyści, menedżerowie

muszą być kreatywni i innowacyjni, aby rozwiązywać problemy i osiągać cele biznesowe. Menedżerowie często muszą myśleć kreatywnie i eksperymentować z nowymi pomysłami, podobnie jak artyści w swojej pracy. Podczas podejmowania decyzji często muszą polegać na swojej intuicji i doświadczeniu, podobnie jak artyści polegają na swoim wewnętrznym wycuciu, aby wyrazić swoje idee i emocje. Podobnie jak artyści wyrażają swoje wartości i wizje poprzez swoje dzieła, tak samo menedżerowie wpływają na kulturę i wartości organizacji poprzez swoje decyzje, zachowania i sposób zarządzania zespołem.

Zarządzanie, podobnie jak sztuka, nie ma jednej uniwersalnej recepty na sukces. Istnieje wiele różnych podejść, metod i technik zarządzania, które mogą być skuteczne w zależności od kontekstu i celów organizacji. Wszystkie te elementy sprawiają, że zarządzanie jest nie tylko nauką opartą na faktach i metodach, ale również sztuką, która wymaga kreatywności, intuicji i wrażliwości na kontekst organizacyjny oraz ludzi, którymi się zarządza. Zatem można stwierdzić, że sztuka jako działalność organizacyjna i organizacja jako dzieło sztuki wzajemnie się przenikają. **Bo „sztuka zarządzania” to działanie w sposób efektywny, skuteczny i zarazem estetyczny (piękny).**

Przyjmując założenie o wzajemnym przenikaniu się porządkujących funkcji zarządzania z twórczymi funkcjami sztuki prezentowana problematyka jest bardzo ciekawa i stwarza możliwości twórczej jej eksploracji. **Poruszana problematyka jest aktualna** a świadczyć o tym może analiza dostępnej literatury, świadcząca o zainteresowaniu nurtem humanistycznym w zarządzaniu. W kontekście problematyki opisanej w pracy uważam, że temat pracy został dobrany właściwie, wskazując możliwość czerpania dobrych przykładów (praktyk) z obu dyscyplin. Połączenie sztuki zarządzania z zarządzaniem sztuką otwiera fascynujące możliwości i analogie, które mogą przyczynić się do głębszego zrozumienia zarządzania oraz procesów twórczych w sztuce. Zarządzanie sztuką i zarządzanie organizacjami jest wzajemnie powiązane, a analiza procesów twórczych w sztuce może dostarczyć cennych wskazówek i inspiracji dla zarządzania w kontekście organizacyjnym.

**Podsumowując, wybrana problematyka pracy jest interesująca, ważna, nowatorska i cenna poznawczo z perspektywy empirycznej i naukowej. Dobór tematu pracy był właściwy.**

---

## **2.2. Ocena zasadności oraz adekwatności problemu badawczego, pytań badawczych, celu pracy, tez i hipotez**

Postawienie problemu badawczego poprzedziło zidentyfikowanie luki badawczej. Owa luka została zidentyfikowana na podstawie własnych doświadczeń jak i bogatej analizy literatury. Została ona zapisana dość nietypowo w postaci szeregu stwierdzeń przypisanych do dwóch poziomów: teoriopoznawczego i empirycznego. Na poziomie teoriopoznawczym Autor zidentyfikował między innymi:

- brak holistycznego modelu porządkującego dotychczas analitycznie ujmowane problemy estetyki zarządzania,
- niewielką liczbę publikacji prezentujących problematykę estetyki zarządzania,
- brak uporządkowania terminologicznego w zakresie pojęć związanych z estetyką zarządzania, szczególnie na gruncie abstrakcji i metafizyki,
- brak aplikacji teorii estetyki m.in. w zakresie źródeł działalności twórczej, typów osobowości twórczych, roli motywów działalności twórczej czy roli inspiracji w działalności twórczej na gruncie teorii zarządzania,
- brak aplikacji zagadnień dotyczących artystycznej praktyki wykonawczej m.in. w zakresie improwizacji i kreatywności na gruncie teorii i praktyki zarządzania,
- brak opracowań wskazujących na rolę tożsamości menedżera w działalności zarządczej,
- brak analiz dotyczących niepożądanych zjawisk w praktyce zarządzania odnoszących się do wartości uniwersalnych, które to zjawiska można zdefiniować jako kicz organizacyjny i analizować z użyciem narzędzi estetyki,
- brak opracowań dotyczących ignorancji wobec estetyzacji zarządzania,
- brak publikacji poświęconych istocie holistycznego zarządzania sztuką.

Lukę na poziomie empirycznym Autor określił w sposób następujący:

- brak badań analizujących jakość sytuacji estetycznej oraz różnice w jakości sytuacji estetycznej z perspektywy twórcy rozumianego jako menedżer sytuacji estetycznej,
- brak badań porównawczych z zakresu prostych tożsamości twórczych,
- brak badań analizujących złożone tożsamości twórcze artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców i implikacji wyników dla teorii i praktyki zarządzania.

**W mojej ocenie** przedstawienie luki badawczej w taki sposób niepotrzebnie wprowadza nieuporządkowanie i chaos, tym bardziej że nie wszystkie sformułowania są poparte dowodami. Można było poprzestać na jednym sformułowaniu i skupić się na przedstawieniu lepszego materiału dowodowego, wskazującego na faktyczne istnienie luki badawczej (np. przedstawienie liczby publikacji z danego obszaru czy SLR).

Jak wskazuje Autor „wymienione luki doprowadziły do określenia **problemu badawczego**, który opiera się na zjawisku synergii oraz wzajemnych powiązaniach elementów rzeczywistości, a jest nim stworzenie holistycznego modelu porządkującego zagadnienia estetyki zarządzania na bazie teorii sytuacji estetycznej” (str. 15-16). Tak sformułowany problem badawczy jest dla mnie niezrozumiały. **W mojej ocenie** problemem nie jest samo stworzenie modelu porządkującego zagadnienia estetyki zarządzania na bazie sytuacji estetycznej a raczej pytanie, np. czy holistyczny model powstały na bazie teorii sytuacji estetycznej uporządkuje zagadnienia estetyki zarządzania?

Głównym **celem pracy** było „stworzenie holistycznego modelu porządkującego zagadnienia estetyki zarządzania wraz z ukazaniem (?) wzajemnych zależności elementów tego modelu. Rolą tego modelu powinno być pełnienie funkcji centralnej dla pełnego i systemowego rozumienia zjawiska estetyzacji zarządzania, a także pełnienie funkcji pola, na gruncie którego prowadzone są analizy poszczególnych zagadnień obszaru estetyki zarządzania” (str. 16). Z tak sformułowanego celu pracy wynika, że Autor zamierzał skonstruować model, złożony z różnych elementów, między którymi występują wzajemne zależności. Zatem należało się spodziewać, iż zostanie przedstawiony model (zapisany np. w formie graficznej, deskryptywnej) złożony z wcześniej zidentyfikowanych, powiązanych lub nie, elementów, z pomiarem siły i kierunku wzajemnego oddziaływania. Pomimo uwag, w **mojej ocenie** cel został generalnie poprawnie sformułowany i co najważniejsze, był możliwy do zrealizowania. Niepotrzebnie zostało dopisane nieprecyzyjne sformułowanie dotyczące „funkcji pola”, ale na szczęście z kontekstu pracy można się domyślać, co Autor miał na myśli. Doprecyzowaniem celu głównego jest **13 celów szczegółowych**. Niestety część z nich jest **nieprecyzyjnie sformułowana** np.

- wypełnienie luki w literaturze w zakresie braku publikacji [...] (jedna publikacja nie wypełni luki badawczej),
- uporządkowanie terminologiczne [...] w duchu estetyki (czyli jakie?, co należy rozumieć pod pojęciem ducha estetyki?),
- aplikacja zagadnień artystycznej praktyki wykonawczej (jakich?, czy wszystkich czy wybranych?)

albo **budzi wątpliwości**, co do możliwości ich zrealizowania:

- opracowanie problematyki roli tożsamości menedżera [...] w działalności zarządczej (na czym ma polegać opracowanie problematyki?, co będzie efektem opracowania?),
- opracowanie zjawiska ignorancji (na czy ma polegać opracowanie zjawiska?),
- opracowanie metodologii (czy aby?)

Szczególnie dyskusyjne jest używanie pojęcia „opracowanie metodologii”. Przyjmując definicję metodologii jako nauki o czynnościach poznawczych badań naukowych oraz o wytworach poznawczych tych czynności, czy o skutecznych sposobach dociekania ich wartości poznawczej (por. np. Apanowicz J.), to trudno sobie wyobrazić jej opracowanie (w znaczeniu pragmatycznym i apragmatycznym). W mojej opinii działania podejmowane w obrębie metodologii skupiają się przede wszystkim na analizie metod badawczych oraz otrzymanych poprzez ich wykorzystanie wyników. Trudno zatem zastosować całą naukę (metodologię) w jednym konkretnym celu.

W kolejności Autor zaprezentował dwie **tezy pracy**:

- teoria estetyki i praktyka artystyczna posiadają potencjał wzbogacenia teorii i praktyki zarządzania o komponenty jakościowe poprzez głębokie zanurzenie w świecie wartości,
- teoria i praktyka zarządzania posiadają potencjał wzbogacenia teorii estetyki i praktyki artystycznej o komponenty efektywnościowe.

Przyjmując założenie, że teza to twierdzenie zawierające treść podstawową wyrażoną najczęściej w formie zdania „prawdziwego”, które jest **udowadniane** zawsze przy określonych założeniach, na podstawie których jest przeprowadzany dowód pozwalający ją odrzucić bądź ją przyjąć, tak sformułowane tezy przez Autora są bardzo **trudne do udowodnienia**. Trudność ta wynika przede wszystkim z zastosowania w nich nieprecyzyjnych określeń. Dla przykładu:

- jak określić potencjał wzbogacania teorii i praktyki?
- jak skwantyfikować głębokie zanurzenie w świecie wartości?
- co oznaczają komponenty efektywnościowe i jakie one są?

W kolejności Autor, w celu „ustrukturyzowania całości rozważań”, sformułował 12 **pytań badawczych**. Pytania są generalnie **poprawnie** sformułowane, lecz część z nich pozostaje niedoprecyzowana. Dotyczy to takich sformułowań jak np.

- czerpanie ze sztuki, czerpanie z zarządzania,
- przynieść wartość dodaną,
- wspólne mianowniki sztuki i zarządzania.

Autor sformułował także **robocze hipotezy badawcze**, które powiązał wprost z pytaniami badawczymi. Hipoteza z reguły wyraża ugruntowane w dotychczasowej wiedzy przekonanie, że zachodzi jakiś związek (zależność przyczynowo-skutkowa) pomiędzy zmiennymi opisującymi atrybuty badanego zjawiska. Przyjmując założenie, że hipoteza to inaczej przypuszczenie na temat rzeczywistości, niepewna wypowiedź, założenie badawcze, które ma na celu wyjaśnić określone zdarzenia i fakty lub przewidywać wystąpienie nowych, to **sprawdzenie** hipotezy (ocena prawdziwości hipotezy) odbywa się z reguły przez porównanie stanu hipotetycznego z faktycznym. Oznacza to, iż hipoteza, aby mogła zostać sprawdzona (zweryfikowana) musi być precyzyjnie wyrażona. Autor zaprezentował aż 23 różne hipotezy badawcze, które tak samo jak w przypadku tez, zostały niedoprecyzowane, niedookreślone, a tym samym wątpliwe jest ich sprawdzenie. Np.:

- czynnik sztuki jest w efektywnym zarządzaniu nie mniej istotny niż czynnik nauki – jak mierzyć istotność czynnika sztuki czy nauki, jak mierzyć efektywność zarządzania?,
- czynnik zarządzania jest istotny w owocnej działalności artystycznej – jak mierzyć „owocność” działalności?
- zarządzanie może czerpać wartość dodaną ze sztuki – jak określić, czy coś zostało zaczerpnięte?



- rola tożsamości jednostki jest istotna dla powodzenia działań twórczych artysty, menedżera i przedsiębiorcy – jak mierzyć „powodzenie” działań twórczych czy „istotność”?
- większość społeczeństwa nie widzi różnic między kreatywnością a artystycznym – co oznacza i jak mierzyć większość społeczeństwa?, jakiego społeczeństwa?
- społeczna percepcja twórcy i menedżera ma ze sobą wiele wspólnego – jak wyznaczyć i co oznacza „wiele wspólnego”?
- wpływ wymuszonej wirtualizacji i cyfryzacji na jakość procesu twórczego i odbioru jest inny w przypadku każdej dyscypliny sztuki – jak mierzyć „inność”; przebadanie wszystkich dyscyplin jest bardzo czasochłonne,
- motywy podejmowania działalności twórczej mogą poszerzyć optykę motywów podejmowania działalności menedżerskiej – jak mierzyć poszerzenie optyki? w jakich przypadkach „mogą” a w jakich nie?
- improwizacja artystyczna wnosi do zarządzania szereg istotnych kwestii – jak mierzyć „wnoszenie” i jak określić istotne kwestie?
- teoria kiczu estetycznego może być z powodzeniem aplikowana na gruncie zarządzania – co jest wyznacznikiem „powodzenia” aplikowania? w jakich przypadkach „może być” a w jakich nie?
- przeciwdziałanie ignorancji względem estetyzacji zarządzania wymaga wiedzy w zakresie estetyzacji zarządzania oraz przykładów praktycznego jej stosowania – jak mierzyć, czy ktoś ma wiedzę czy nie?

Zaprezentowane hipotezy mają charakter wartościujący, kauzalny, egzystencjalny i atrybutowy. Większość z nich jest inspirująca, aczkolwiek **trudna do sprawdzenia** a tym samym niewiele wnosząca do pracy. Dodatkowo część z nich jest sformułowana w sposób niejednoznaczny (słowa: może, może być, itp.)

**Podsumowując, konstrukcja problemu badawczego, pytań, celów, tez i hipotez w mojej ocenie świadczy o braku wprawy (wiedzy) Autora w tworzeniu tego typu konstruktów badawczych. Układ elementów procesu badawczego: problem – cele – tezy – pytania – hipotezy jest dopuszczalny, aczkolwiek w mojej ocenie należało dokonać wyboru pomiędzy tezami a hipotezami (razem występują stosunkowo rzadko). W przypadku pytań i hipotez, ze względu na eksploracyjny charakter badań, w mojej ocenie należało pozostawić hipotezy względem pytań o charakterze eksplanacyjnym a zrezygnować z hipotez w odniesieniu do pytań o charakterze diagnozującym i deskryptywnym (ze względu na brak wiedzy w zakresie badanego zjawiska można formułować tylko pytania badawcze).**

---

### 2.3. Ocena struktury i układu pracy

Praca składa się ze spisu treści (10 stron), wstępu (36 stron), sześciu rozdziałów (34/54/26/46/36/34 strony), zakończenia (14 stron), bibliografii (44 strony), spisu rysunków i tabel (4 strony) oraz z załącznika (4 strony). Obejmuje tekst podstawowy liczący 280 stron oraz tekst uzupełniający liczący 62 strony. Struktura pracy jest zatem poprawna, choć objętościowo od reszty odbiega rozdział drugi i trzeci. Mimo tych różnic, należy podkreślić, że układ monografii jest uporządkowany, logiczny i spójny, przede wszystkim z punktu widzenia kolejności poruszanych i rozwiązywanych problemów, co wskazuje z kolei na odpowiednie przemyślenie treści książki. Rozdział pierwszy skupia się na analizie istoty zarządzania oraz istoty sztuki w poszukiwaniu obszarów wspólnych, by na koniec określić przenikanie się tych dziedzin zarówno na poziomie potocznym, jak i naukowym. Rozdział drugi opisuje dwoistość rozumienia zarządzania sztuką, wprowadza i szczegółowo przedstawia teorię sytuacji estetycznej analizując jej komponenty i relacje między nimi. Na koniec Autor przedstawił wyniki własnego badania jakościowego dotyczącego specyfiki zarządzania sytuacją estetyczną przez twórców w kontekście wirtualizacji. Rozdział trzeci opisuje zjawisko estetyzacji zarządzania będące pochodną zjawiska estetyzacji rzeczywistości, a następnie wprowadza metaforę organizacji jako dzieła sztuki. Rozdział czwarty przedstawia kwestię prostych i złożonych tożsamości twórczych oraz ich percepcję, a także problemy związane z wielością tożsamości ludzi jak i organizacji. Przedstawia także wyniki i wnioski z badań ilościowych i jakościowych w zakresie tożsamości i percepcji prostych i złożonych. Rozdział piąty opisuje kreatywność w świetle pożądanej kompetencji zarówno menedżerów, a rozdział szósty przedstawia dwie postawy przeciwne do estetyzacji zarządzania, tj. kicz i ignorancję. W ramach rozdziałów głównych wydzielono podrozdziały. Poszczególne podrozdziały uszczegóławiają omawiane zagadnienia tworząc w ten sposób przejrzysty układ treści skonstruowany według zasady od ogółu do szczegółu. Wartości dodają ostatnie podrozdziały we wszystkich rozdziałach pracy podsumowujące poczynione rozważania w danym rozdziale. Praca jest napisana poprawnym językiem, zrozumiale i bez zbędnych treści.

**Podsumowując, struktura, układ pracy i jej strona formalna świadczy o dojrzałości Autora w tym obszarze.**

---

### 2.4. Ocena doboru metod i narzędzi badawczych

Przyjęta w pracy metodyka (!) badań odzwierciedla podjęty problem badawczy oraz postawione cele. **Teoretyczna** część monografii została przygotowana w oparciu przegląd literatury przy

wykorzystaniu metody analizy i krytyki piśmiennictwa. Krytyczny przegląd literatury dotyczył przede wszystkim dwóch obszarów:

- estetyki – pod kątem możliwości adaptacji teorii estetycznych w naukach o zarządzaniu i jakości oraz
- zarządzania – pod kątem obszarów, do których estetyzacja może zostać zaimplementowana.

Jako uzupełnienie, Autor przeanalizował wybrane pozycje z obszaru filozofii, psychologii, socjologii i pedagogiki. Podstawowym językiem analizowanych publikacji był język angielski oraz język polski. W poszukiwaniu odpowiednich źródeł Autor korzystał ze standardowych baz danych (eksploracja artykułów naukowych baz EBSCO, Google Scholar, JSTOR, Scopus oraz Web of Science), dostępnych monografii i wydawnictw zwartych. Studia literaturowe pozwoliły Habilitantowi stworzyć podstawowe teoretyczne tło problemu badawczego oraz potwierdziły istnienie luki badawczej. Przydatnym w mojej ocenie byłoby przeprowadzenie pełnej analizy bibliometrycznej oceniającej i opisowej dla celów analizy trendów w badanym obszarze. Oprócz analizy wyników badań wtórnych opublikowanych w literaturze przedmiotu na potrzeby niniejszej pracy Autor przeprowadził szereg badań pierwotnych. Badania **empiryczne** objęły swym zakresem badania jakościowe i ilościowe. Przeprowadzone badania pierwotne dotyczyły:

- perspektywy twórców sztuki (w rozumieniu menedżera sytuacji estetycznej) w zakresie sytuacji estetycznej rozgrywającej się w formie tradycyjnej i wirtualnej (badanie jakościowe),
- perspektywy odbiorców sztuki w kontekście sytuacji estetycznej rozgrywającej się w formie tradycyjnej i cyfrowej (badanie ilościowe),
- identyfikacji tożsamości i autopercepcji prostych osobowości twórczych (badanie jakościowe),
- percepcji prostych tożsamości twórczych (badanie ilościowe),
- tożsamości i autopercepcji złożonych osobowości twórczych artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców (badanie jakościowe).

Jak zaznaczył Autor „podjęte działania w zakresie badań ilościowych nie miały na celu reprezentatywnego odzwierciedlenia badanych zjawisk w rzeczywistości, a jedynie miały posłużyć jako cel dla zastosowania metod ilościowych (?) w badaniu nieostrych zjawisk z obszaru estetyki zarządzania oraz opracowania szczegółowych metodologii (?) dla podjęcia szerokich badań ilościowych” (str. 25). Jak stwierdza dalej Autor „ze względu na potencjalną niereprezentatywność wyników podjętych badań ilościowych na niedużych próbach szczegółowe wyniki zostały opublikowane w odrębnych artykułach, natomiast w niniejszej monografii zaprezentowano jedynie

autorską warstwę metodologiczną oraz zarys wniosków ogólnych, jakie można uzyskać z przeprowadzenia reprezentatywnych badań ilościowych” (str. 25). W związku z brakiem wspomnianych wyżej odrębnych artykułów (mających jednak wpływ na proces prowadzenia badań naukowych) w dostarczonej dokumentacji, **nie zweryfikowano** poprawności przeprowadzonych badań ani wykorzystanych do ich opracowania metod i technik badawczych. W związku z powyższym ocenie poddano **jedynie** opisane badania jakościowe.

Celem wyjaśnienia zmian w naturze procesu twórczego w zależności od formy prezentacji dzieła z perspektywy twórcy, Autor wykorzystał **pilotażowe** badanie jakościowe, które zostało przeprowadzone w formie **ustrukturyzowanych pogłębionych wywiadów** formalnych z tzw. „kluczowymi informatorami”, czyli osobami prowadzącymi aktywną działalność artystyczną. Kwestionariusz wywiadu składał się z 61 pytań (kwestionariusz w załączniku do pracy). Dobór próby badawczej był celowy, uzasadniony dostępnością osób prowadzących działalność twórczą w różnych dziedzinach z różnych krajów, kultur oraz ich otwartością na udział w takich badaniach. Badanie zostało zaprojektowane tak, aby zbadać przedstawicieli wszystkich dziedzin sztuki (sztuki filmowe i teatralne, sztuki muzyczne, sztuki plastyczne i konserwacja dzieł sztuki) i ich wybranych „specjalizacji”. Uzyskana próba z populacji artystów z całego świata (wartość **nie oszacowana**), w mojej ocenie **nie jest próbą reprezentatywną** (tylko 34 wywiady) i **nie powinna** służyć wnioskowaniu.

W kolejnych badaniach Autor przedstawił perspektywę odbiorcy w celu poznania opinii odbiorców poszczególnych dziedzin sztuki na temat procesu percepcji dzieła w tradycyjnych i wirtualnych formach odbywania się sytuacji estetycznej. Autor w pierwszej kolejności podjął badania literaturowe, na podstawie których zidentyfikował dziesięć czynników określających „jakość uczestnictwa” odbiorców. Następnie przeprowadził badania ilościowe w formie ankiety (wzoru **nie załączono**). Miały one na celu ocenę jakości uczestnictwa odbiorców w każdym analizowanym rodzaju sztuki. Nie przeprowadził Autor jednak, jak napisał, „złożonych statystyk ze względu na małą liczebność próby (n=221)” (str. 32). Nie oceniono narzędzia w formie ankiety ze względu na jej brak w dokumentacji.

Kolejne badania mające na celu wyjaśnienie natury problemu tożsamości prostych osobowości twórczych artystów i menedżerów, zostały przeprowadzone w formie **ustrukturyzowanych pogłębionych wywiadów** formalnych z kluczowymi informatorami w badanej dziedzinie: osobami, które są lub były zarówno artystami, jak i menedżerami w swoim życiu zawodowym. Dobór próby badawczej (22) był celowy i uzasadniony dostępnością osób o możliwie zróżnicowanym doświadczeniu artystycznym i menedżerskim z różnych krajów, kultur oraz ich otwartością na udział w takich badaniach. Badanie zostało przeprowadzone w formie indywidualnej rozmowy oraz – ze względu na pandemię COVID-19 i ograniczenia w spotkaniach osobistych – w formie rozmowy online oraz

rozestanego **kwestionariusza wywiadu**. Ze względu na brak załączonego formularza wywiadu **nie dokonano** jego merytorycznej oceny. Podobnie jak w badaniu pierwszym, próba z populacji artystów z całego świata (wartość **nie oszacowana**) w mojej ocenie **nie jest próbą reprezentatywną** (tylko 22 wywiady) i nie powinna służyć wnioskowaniu.

Kolejnym podjętym przez Autora badaniem empirycznym była „próba zrozumienia postrzegania prostych osobowości twórczych (czyli artyści, twórcy, menedżera, lidera i przedsiębiorcy) przez otoczenie tych jednostek” (str. 39). Na podstawie analizy literatury Autor określił kolejne hipotezy badawcze H1-H3 (hipotezy do hipotez!). Narzędzie do badań ilościowych w formie **kwestionariusza ankiety** zostało opracowane w oparciu o metodologię S. Nowaka, polegającą na określeniu wymiarów badanego zjawiska, a następnie dobraniu wskaźników pozwalających na opisanie badanego zjawiska. Na podstawie analiz Autor **opracował** zestaw 50 wskaźników. W wyniku badania Autor otrzymał 160 zwrotnych odpowiedzi (ankiet). Do weryfikacji hipotez badawczych (prawdopodobnie H1-H3) Autor użył nieparametrycznego testu niezależności chi-kwadrat dedykowany małym próbkom, które nie mają rozkładu normalnego. Do dokumentacji **nie dołączono** wzoru ankiety więc nie oceniano poprawności formularza ankiety.

Ostatnie badanie miało na celu opisanie wyzwań związanych z identyfikacją artystów-menedżerów, artystów-przedsiębiorców, a także scharakteryzowanie tych złożonych tożsamości twórczych. Na podstawie analizy literatury Autor sformułował 7 pytań badawczych (pytań do pytań!). Jak napisał Autor, „praktycznym celem była weryfikacja zidentyfikowanych problemów w celu zmniejszenia napięć wewnątrzpsychicznych i negatywnych konsekwencji paradoksalnego myślenia wśród osobowości w organizacjach” (str. 41). Badanie jakościowe Autor przeprowadził w formie **wywiadów pogłębionych** z kluczowymi informatorami oraz **autoetnografii**. Kluczowymi informatorami były osoby, które w życiu zawodowym są artystami, z różnym doświadczeniem w obszarze zarządzania i przedsiębiorczości. Dobór próby badawczej był celowy i uzasadniony dostępnością osób z możliwie zróżnicowanym doświadczeniem artystycznym, menedżerskim i przedsiębiorczym z różnych krajów i kultur. Dla potrzeb tego badania przeanalizowano przypadki 21 artystów. Podobnie jak w badaniu pierwszym, próba z populacji artystów z całego świata (wartość **nie oszacowana**) w mojej ocenie **nie jest próbą reprezentatywną** i nie powinna służyć wnioskowaniu.

Dobór metod i narzędzi badawczych był zróżnicowany a ich zestawienie w odniesieniu do tez, pytań badawczych i hipotez zostało przedstawione w tabeli nr 1 (str. 23). Z tabeli wynika, że do większości pytań badawczych czy hipotez wykorzystano „analizę literatury” oraz autoetnografię, co w przypadku hipotez sprawdzalnych było **właściwe**. W przypadku hipotez „trudno sprawdzalnych” (punkt 2.2. recenzji) lub „rozmytych” wybór metod i narzędzi był wtórny. Moją wątpliwość budzi także wykorzystanie na szeroką skalę autoetnografii (to jedna z metod stosowanych przede wszystkim w

badaniach jakościowych). Wprawdzie Autor stwierdził, że była ona metodą wtórną w stosunku do innych metod, „stanowiąc źródło przemyśleń wypełniających merytoryczną treścią kręgosłup rozważań ukształtowany w drodze głębokiej analizy literatury przedmiotu” (str. 26), jednak jej wykorzystanie nie upoważnia do wyciągania jednoznacznych wniosków.

**Podsumowując, przyjętą metodykę badań oceniam jako właściwą, choć ubogą do postawionego problemu badawczego. Została ona słabo opisana, co generuje wiele zastrzeżeń i wątpliwości na temat tego jak prowadzone były badania. W mojej ocenie Autor niewystarczająco wyjaśnił zastosowanie poszczególnych metod i narzędzi badawczych, wykazując tym samym niskie kompetencje naukowe. Dodatkowo, w mojej ocenie tak niewielkie próby badawcze nie uprawniają do wyciągania jednoznacznych wniosków, co najwyżej mogą służyć sondowaniu opinii. Prezentowane wnioski są bardziej osądem autora niż wynikiem gruntownych badań pierwotnych.**

---

## **2.5. Ocena wartości naukowej i użyteczności praktycznej**

Ocenę wartości naukowej i użytecznej dokonano w odniesieniu do poszczególnych części pracy.

Pracę rozpoczyna **wstęp**, w którym Autor dość płynnie wprowadza czytelnika w problematykę wybranych zagadnień związanych ze wzajemnym oddziaływaniem zarządzania i sztuki. Oddziaływanie to wynika z „mariażu” zarządzania humanistycznego z estetyką, która jest skupiona „na wartościach uniwersalnych prawdy i piękna oraz sztuce, kumulującej najbardziej abstrakcyjnie zaawansowane wytwory ludzkości” (str. 12). W świetle powyższym należy zgodzić się z Autorem, że „estetyzacja zarządzania, rozumiana jako percepcja działalności menedżerskiej poprzez użycie struktur paraartystycznych, jawi się jako kierunek nowatorski w odniesieniu do technokratycznego podejścia skupionego jedynie na ekonomicznej efektywności w realizacji celów. Owa nowatorskość estetyzacji zarządzania polega na zwróceniu uwagi na nienamacalne empirycznie – ale nie mniej ważne – kwestie metafizyczne” (str. 12) w zarządzaniu. Uzasadnione zatem jest określenie przez Autora zarządzania mianem sztuki. W tym kontekście Autor doszukuje się różnic i podobieństw obu dyscyplin naukowych. Po zdefiniowaniu luk badawczych, problemu badawczego, celów, pytań badawczych i hipotez, Autor przedstawił swoje autorskie podejście do rozwiązania zdefiniowanego i opisanego problemu (w formie modelu badawczego). Następnie dość płynnie przeszedł do opisu metodyki badań: teoretycznych i empirycznych. Następnie scharakteryzował strukturę pracy.

Podsumowując należy stwierdzić, że wstęp został skonstruowany **poprawnie** przedstawiając dość szczegółowo sposób i metody rozwiązania przyjętego problemu badawczego.

W rozdziale **pierwszym** zatytułowanym „Zarządzanie jako sztuka” Autor umiejętnie argumentuje wzajemne przenikanie się sztuki i zarządzania. W pierwszym podrozdziale o sztuce Autor

przekonuje czytelnika o istotności sztuki w życiu człowieka, o istocie piękna jak i estetyki posiłkując się platońską triadą etyki i estetyki. Kolejny podrozdział opisuje istotę zarządzania, w której po przedstawieniu niestety wybranych definicji zarządzania, ukierunkowanych na realizację celów organizacji w sposób efektywny, Autor prezentuje kluczowe zagadnienia, poziomy i funkcje zarządzania. Na zakończenie odnosi się do kwestii menedżerskich w działalności artysty opisując samoorganizowanie i samozarządzanie, gdzie kluczową rolę odgrywa samoświadomość i zdolność do refleksji. W podrozdziale o przenikaniu się granic sztuki i zarządzania, Autor prezentuje mierzalne i niemierzalne (trudniej mierzalne) komponenty zarządzania, które określa „sztuką zarządzania” (str. 67) (?) oraz wskazuje podobieństwa między zarządzaniem i sztuką na gruncie tzw. estetyzacji zarządzania. W podsumowaniu tego rozdziału Autor słusznie stwierdził, że „obok etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu estetyzacja może być dodatkowym wymiarem jakościowym zwracającym uwagę na kwestie wartości uniwersalnych w zarządzaniu” (str. 78). Podsumowując, rozdział pierwszy, oparty na gruntownej analizie literatury, jest napisany **poprawnie i generuje wartość naukową**, szczególnie w obszarze estetyzacji zarządzania.

W rozdziale **drugim** zatytułowanym „Zarządzanie jako sztuka” Autor odwrócił optykę względem rozdziału pierwszego stwierdzając, że działalność artystyczną można porównać do działalności organizacyjnej a działalność twórców można odnieść do działań menedżerów organizacji. W pierwszej kolejności Autor odniósł się do kwestii definicyjnej określając zarządzanie sztuką jako „działalność menedżerską w zakresie organizacyjnym i finansowym poszczególnych dyscyplin artystycznych: zarządzanie zespołem artystycznym (orkiestrą, zespołem kameralnym, chórem, grupą teatralną czy grupą baletową), zarządzanie instytucją kultury (filharmonią, teatrem, galerią, muzeum), organizowanie wystaw, zarządzanie filmem i telewizją” (str. 82). W drugim podrozdziale Autor opisał tzw. „sytuację estetyczną”, pewne rozwiązanie modelowe przedstawiające wzajemne zależności pomiędzy twórcą, dziełem, odbiorcą a światami: realnym i wartości. Następnie Autor scharakteryzował poszczególne elementy modelu nadając im pewne właściwości oraz opisał przebieg procesu twórczego i jego odbioru. W trzecim podrozdziale Autor opisał wymiary działalności artystycznej: samozarządzanie, zarządzanie sytuacją estetyczną oraz zarządzanie instytucją kultury. W tym podrozdziale przedstawił także twórcę w kontekście menedżera sytuacji estetycznej, posiadającego trzy instrumenty oddziaływania: wirtuozerię, kreatywność i artyzm oraz swoje wyniki badań empirycznych. Badania dotyczyły „analizy wpływu ograniczeń wynikających z pandemii COVID-19 na proces twórczy z perspektywy twórcy” (str. 111, 120, 125). Badania obejmowały:

- ocenę wpływu pandemii na twórców,
- wpływu ograniczeń pandemicznych na wybrane dyscypliny sztuki,

- zmian w postawie twórców sztuk po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych działań artystycznych,
- oceny przyszłości sztuk względem tradycyjnych i cyfrowych działań artystycznych.

Badania prawdopodobnie przeprowadzono w kontekście poszczególnych faz procesu twórczego zaprezentowanego na str. 97. Trudno jednak w mojej ocenie, na podstawie zaprezentowanego materiału, jednoznacznie określić ten wpływ na sam proces twórczy (np. brak jednoznacznie zdefiniowanych, określonych kategorii ograniczeń pandemicznych?). W podsumowaniu tego rozdziału Autor stwierdził, że „czynnik zarządzania jest istotny w owocnej działalności artystycznej ze względu na dorobek w zakresie metod organizacji, które z powodzeniem mogą być używane nie tylko do zarządzania światem realnym, ale także do zarządzania sytuacją estetyczną” (str. 133). Niestety ta użyteczność metod organizacji względem np. sytuacji estetycznej, w mojej ocenie **nie została** dostatecznie wykazana. Autor przeprowadził wybiórcze badania, na podstawie których dokonał uogólnień dotyczących szerszego obrazu rzeczywistości. Wnioski są raczej wynikiem subiektywnego osądu Autora a nie rzetelnie przeprowadzonego procesu badawczego. W części opartej na analizie literatury rozdział generuje **wartość naukową**.

W rozdziale **trzecim** zatytułowanym „Aplikacja teorii estetycznej w zarządzaniu” Autor odniósł się do pojęcia estetyzacji zarządzania twierdząc słusznie, iż „może być także źródłem inspiracji w poszukiwaniu pomysłów na nowe technologie, produkty czy struktury przez menedżerów oraz pozostałych aktorów teatru organizacyjnego” (str. 137). Następnie wykorzystał metaforę organizacji jako dzieła sztuki do poszukiwania analogii. Podobnie jak twórca w procesie twórczym tworzy dzieło sztuki a odbiorca kontempluje dzieło sztuki w procesie odbioru tak menedżer w procesie zarządzania tworzy organizację ukierunkowaną w swojej działalności na interesariuszy (odbiorców). Wszystkie te elementy (twórca-menedżer, dzieło-organizacja, odbiorca-interesariusz) mają powiązania i interakcje ze światem wartości uniwersalnych i zachodzą w świecie realnym determinującym rodzaj sztuki/organizacji, ale także metody i techniki twórcze/organizatorskie. Zestawienie roli twórcy z menedżerem daje możliwość przypisania instrumentarium przynależnym twórcom menedżerowi, w obszarach oddziaływania: wirtuozerii, kreatywności i artyzmu. Z kolei interesariusze mogą być klasyfikowani zgodnie z podziałem odbiorców sztuki na: naiwnych, wtórnych, krytycznych i miłośników. Wreszcie organizacja może być rozumiana jako: organizacja wirtuozowska, kreatywna czy artystyczna. W tym rozdziale Autor także porównuje proces zarządzania organizacją z procesem tworzenia sztuki (procesem twórczym) przedstawiając liczne analogie. Odnosi się także do elementów świata realnego i wartości w obu kontekstach: sztuki i organizacji. Rozdział kończy podsumowanie, w którym Autor stwierdza, że „teoria estetyki umożliwi efektywne ustrukturyzowanie i wspomaga zrozumienie problemu zarządzania w nurcie humanistycznym [...] i ukazuje zarządzanie w nowej i



dobrze rozwiniętej perspektywie. Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania w zakresie estetyzacji zarządzania, można mówić o zarządzaniu jako sztuce” (str. 157). Rozdział trzeci, oparty na gruntownej analizie literatury oraz na własnych przemyśleniach *per analogiam* jest napisany **poprawnie i generuje wartość naukową**. Rozdział kończy wykaz ograniczeń i perspektyw stosowania teorii estetycznej w zarządzaniu.

W rozdziale **czwartym** zatytułowanym „Aplikacja teorii estetycznej w zarządzaniu” Autor skupił się na problemie tożsamości i percepcji tożsamości jednostek twórczych: prostych (artysta, twórca, menedżer, przedsiębiorca, lider) i złożonych (artysta-menedżer, artysta-przedsiębiorca). W pierwszej kolejności Autor omówił pojęcie tożsamości (wyróżniającym się charakterze lub osobowości człowieka - str. 162) i przedstawił jej typy. Nawiązał także do tożsamości organizacyjnej, „budującej „ja” jednostki w oparciu o pełnioną rolę” (str. 163) oraz do wewnętrznych napięć między różnymi tożsamościami. W kolejności omówił dość szczegółowo tożsamości osobowości twórczych i ich percepcję (sposobnie). Szczególnie interesująco zostały opisane tożsamości złożonych osobowości twórczych i ich umiejętności i kompetencje zidentyfikowane w wyniku prowadzenia badań własnych. Wynikiem tych badań był autorski model rozwoju kreatywności indywidualnej dla osobowości twórczych (str. 197) i matryca komponentów złożonej tożsamości twórczej (str. 202). W konsekwencji Autor przedstawił implikacje praktyczne dla artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców. Wnioski z badań kończą ograniczenia i perspektywy prowadzonych badań. Rozdział kończy podsumowanie, w którym Autor stwierdza, że rola tożsamości w działaniach twórczych jest kluczowa a „zgodność pomiędzy realizowaną rolą społeczną a tożsamością pozwala na osiągnięcie zakładanych celów w sposób efektywny – bez utraty zasobów na działania nieuwzględniające charakterystyk określonych tożsamości” (str. 204). Autor przeprowadził wybiórcze badania, na podstawie których znowu dokonał uogólnień dotyczących szerszego obrazu rzeczywistości. W części opartej na analizie literatury rozdział generuje **wartość naukową i aplikacyjną**, w szczególności w obszarze stworzonego modelu rozwoju kreatywności dla osobowości twórczych.

W rozdziale **piątym** zatytułowanym „Kreatywność w działalności artystycznej i menedżerskiej – źródło, motyw, inspiracja, improwizacja” Autor nawiązał do wcześniejszych rozważań, z których wynika, że „aby być artystą (sztuki czy zarządzania), wystarczy biegłość w swojej dziedzinie (wirtuozeria) oraz odnoszenie i pogłębienie owej wirtuozerii o ożywiające wartości uniwersalne (artyzm), tak aby odbiorca odczuł coś więcej niż tylko doświadczenie dobrze wykonanej technicznie pracy” (str. 207). Kreatywność została przedstawiona, obok wirtuozerii i artyzmu, jako czynnik nieobowiązkowy, choć pożądaný w cechach osobowości twórcy. Zdaniem Autora, „kreatywność rozumiana jako zdolność tworzenia lub wykorzystywania oryginalnych i niezwykłych pomysłów lub do tworzenia czegoś nowego lub pomysłowego” (str. 208), powinna być cechą nieodzowną w działalności

zarówno artyści jak i menedżera. W podrozdziale pierwszym Autor opisuje tzw. sztukę kreatywności, w którym przedstawia definicje kreatywności, ujęcia, koncepcje (twórczości kreatywnej), granice, przechodząc płynnie do podrozdziału drugiego związanego z zarządzaniem kreatywnością. W tym podrozdziale Autor nawiązuje do kreatywności indywidualnej i grupowej i tzw. kreatywności zaangażowanej oraz do improwizacji (komponenty na str. 233). W podrozdziale czwartym Autor przedstawił wyniki badań własnych (na próbie niereprezentatywnej – str. 239), podjętych celem ustalenia zależności pomiędzy formą partycypacji (na żywo, wirtualnie) w sztuce a poziomem artyzmu i kreatywności (sformułowano przy tym hipotezy trywialne wręcz oczywiste do istniejących już hipotez) (!). Wyniki badań przedstawiono w odrębnym opracowaniu (którego **nie dołączono** do dokumentacji), więc ocena prowadzonych badań nie została przeprowadzona. Rozdział kończy podsumowanie, w którym Autor stwierdza, że „poznanie teorii dotyczących kreatywności, w zakresie etapów procesu twórczego (w teoriach klasycznych) oraz jego komponentów i wzajemnych ich oddziaływań (w teoriach systemowych), pozwala spojrzeć na zjawisko kreatywności w sposób bardziej świadomy” (str. 241). Z kolei, tzw. „improwizacja artystyczna – ze względu na fakt, że łączy w sobie konieczność równoległej koordynacji wirtuozerii, artyzmu i kreatywności z zarządzaniem czasem i odniesieniami kontekstualnymi wobec celu, jaki danemu działaniu twórczemu towarzyszy – może wnieść wiele do rozumienia istoty kreatywności, a tym samym pomóc zarządzać kreatywnością w sposób efektywny” (str. 241). Niestety Autor przeprowadził wybiórcze badania na niereprezentatywnej próbie badawczej na bazie, której dokonał uogólnień dotyczących szerszego obrazu rzeczywistości. Wnioski są raczej wynikiem subiektywnego osądu Autora a nie przeprowadzonego procesu badawczego. W części opartej na analizie literatury rozdział generuje **wartość naukową i aplikacyjną**, w szczególności w zakresie komponentów: zarządzania kreatywnością i zarządzania procesem improwizowania.

W rozdziale **szóstym** zatytułowanym „Kicz i ignorancja w zarządzaniu” Autor przedstawił postawy przeciwne względem wcześniej omawianych: wirtuozerii, artyzmu i kreatywności w kontekście estetyzacji zarządzania. W podrozdziale pierwszym Autor skupił się na tzw. kiczu zdefiniowanym w znaczeniu „artefaktu” i zestawiał go w kontekście estetyki. Następnie omówił rodzaje „kiczu” skupiając się w szczególności na kiczu organizacyjnym (?). Kolejnym zjawiskiem które Autor omówił była ignorancja w zarządzaniu w zestawieniu z estetyką i sytuacją estetyczną. Rozdział kończy podsumowanie, w którym Autor stwierdził, że „kicz i ignorancja to negatywne działania na gruncie estetyzacji zarządzania” (str. 275). Rozdział, oparty głównie na analizie literatury, generuje **wartość naukową**.

Pracę finalizuje **zakończenie**, w którym Autor odniósł się do poszczególnych elementów procesu badawczego stwierdzając, że wszystko co zostało zaplanowane zostało zrealizowane i potwierdzone.

Niestety nie mogę się z tym zgodzić, gdyż zarówno tezy **nie zostały** należycie udowodnione jak i część hipotez należycie sprawdzona. I tak w mojej ocenie:

- T1: teoria estetyki i praktyka artystyczna posiadają duży potencjał wzbogacenia teorii i praktyki zarządzania o komponenty jakościowe, szczególnie poprzez głębokie zanurzenie w świecie wartości – nie przedstawiono rzetelnych dowodów na posiadanie dużego potencjału wzbogacania teorii i praktyki poprzez głębokie zanurzenie w świecie wartości (tak sformułowana teza jest nie do udowodnienia),
- T2: teoria i praktyka zarządzania posiadają potencjał wzbogacenia teorii estetyki i praktyki artystycznej o komponenty efektywnościowe - nie przedstawiono rzetelnych dowodów na posiadanie dużego potencjału wzbogacania estetyki i praktyki artystycznej o komponenty efektywnościowe (tak sformułowana teza jest nie do udowodnienia, gdyż nie określono komponentów efektywnościowych jak i nie zdefiniowano potencjału),
- H1A: czynnik sztuki jest w efektywnym zarządzaniu nie mniej istotny niż czynnik nauki – nie zdefiniowano co należy rozumieć pod pojęciem efektywne zarządzanie, a więc nie można było stwierdzić jakie są wagi poszczególnych czynników,
- H1B - czynnik zarządzania jest istotny w owocnej działalności artystycznej – nie zdefiniowano co to jest owocna działalność i nie określono miernika „owocności” a więc nie stwierdzono istotności czynnika; sam dorobek naukowy w zakresie metod organizacji nie oznacza, że można go zaimplementować do np. zarządzania sytuacją estetyczną,
- H2A: zarządzanie może czerpać wartość dodaną ze sztuki – nie zdefiniowano co należy rozumieć pod pojęciem wartości dodanej, a więc nie stwierdzono „czerpania”,
- H2B: sztuka może czerpać wartość dodaną z zarządzania – jw.,
- H3: estetyzacja może przynieść wartość dodaną zarządzaniu zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym – jw.,
- H4: estetyzacja może zmienić percepcję procesu zarządzania – nie określono poziomu percepcji, więc nie wykazano zmiany tej percepcji,
- H5: estetyzacja może być – obok etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu – dodatkowym wymiarem jakościowym w zarządzaniu – hipoteza niesprawdzalna,
- H6: wirtuozeria, artyzm i kreatywność w działalności menedżerskiej są podstawowymi kompetencjami menedżera z punktu widzenia estetyzacji zarządzania – sprawdzona na podstawie analizy literatury,
- H7A: rola tożsamości jednostki jest istotna dla powodzenia działań twórczych artysty, menedżera i przedsiębiorcy – nie dokonano pomiaru istotności powodzenia działań twórczych,

- H7B: większość społeczeństwa nie widzi różnic między kreatywnością a artystem – nie przebadano większości społeczeństwa, nie przedstawiono rozstrzygającego argumentu o „niewidzeniu” różnic,
- H7C: społeczna percepcja twórcy i menedżera ma ze sobą wiele wspólnego – nie określono co oznacza wiele wspólnego, wiele to znaczy ile?
- H8A: wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja wpływają na jakość procesu twórczego w ramach sytuacji estetycznej – sprawdzono,
- H8B: wpływ wymuszonej wirtualizacji i cyfryzacji na jakość procesu twórczego jest inny w przypadku każdej dyscypliny sztuki – sprawdzono, ale tylko dla wybranych „dyscyplin”, nie wszystkich,
- H8C: wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja wpływają na jakość procesu odbioru w ramach sytuacji estetycznej – sprawdzono,
- H8D: wpływ wymuszonej wirtualizacji i cyfryzacji na jakość procesu odbioru jest inny w przypadku każdej dyscypliny sztuki - sprawdzono, ale tylko dla wybranych „dyscyplin”, nie wszystkich,
- H8E: wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja determinują konieczność zmian w procesie zarządzania sytuacją estetyczną (w zakresie procesu twórczego i procesu odbioru) w przypadku każdej dyscypliny sztuki w inny sposób - sprawdzono, ale tylko dla wybranych „dyscyplin”, nie wszystkich,
- H9A: sztuka i zarządzanie mają wspólne mianowniki, a ich analiza i wzajemne odniesienia stanowią wartość dodaną dla każdego z tych obszarów – jw. względem wartości dodanej,
- H9B: motywy podejmowania działalności twórczej mogą poszerzyć optykę motywów podejmowania działalności menedżerskiej – nie zdefiniowano optyki motywów, a więc nie zbadano jej zwiększenia (poszerzenia),
- H10: improwizacja artystyczna wnosi do zarządzania szereg istotnych kwestii – nie określono jakich istotnych kwestii,
- H11A: teoria kiczu estetycznego może być z powodzeniem aplikowana na gruncie zarządzania – nie prowadzono badań w tym zakresie,
- H11B: ignorancja i kicz w zarządzaniu mogą na zasadzie dialektyki pomóc w zrozumieniu istoty i znaczenia estetyzacji zarządzania – nie zbadano znaczenia estetyzacji zarządzania,
- H11C: zrozumienie istoty ignorancji jest kluczowe w eliminowaniu ignorancji względem estetyzacji zarządzania – nie zmierzono ignorancji,

- H12: przeciwdziałanie ignorancji względem estetyzacji zarządzania wymaga wiedzy w zakresie estetyzacji zarządzania oraz przykładów praktycznego jej stosowania – nie zmierzono wiedzy.

W odniesieniu do celu głównego pracy, w mojej ocenie został on **zrealizowany**, gdyż zaprezentowany został holistyczny model porządkujący zagadnienia estetyki zarządzania. Cele szczegółowe także zostały **zrealizowane** pod warunkiem, że pod pojęciem „opracowanie problematyki roli, opracowanie zjawiska” należy rozumieć opisanie roli, opisanie zjawiska.

Zakończenie podsumowują implikacje dla teorii oraz praktyki zarządzania, ograniczenia badawcze oraz rekomendacje dla przyszłych badań.

Prace oparto w głównej mierze na zwartych opracowaniach naukowych przedstawionych w bibliografii. Obejmuje ona prawie 600 pozycji, co świadczy o rzetelnie wykonanej analizie literaturowej.

**Całość naukową pracy oceniam pozytywnie tylko w części teoretycznej, opartej w głównej mierze na krytycznej analizie literatury. Autor wykazał się umiejętnością krytycznego spojrzenia, prezentując wybrane treści w sposób uporządkowany i przemyślany. Część teoretyczna została opracowana na podstawie bardzo szerokiego zakresu literatury z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości, sztuki, filozofii, psychologii, socjologii i pedagogiki. W tym aspekcie praca jest przygotowana wzorcowo. Niestety znacząco poziomem merytorycznym odbiega część empiryczna. Autor przedstawił niekompletny materiał, który nie pozwala na rzetelną ocenę warsztatu badawczego w zakresie wykorzystania metod ilościowych i jakościowych. Przeprowadzone badania terenowe albo były prowadzone na zbyt małej próbie (niereprezentatywnej) względem populacji albo nie zostały dołączone do dokumentacji. Większość wniosków jest wynikiem subiektywnego osądu Autora a nie rzetelnie przeprowadzonego procesu badawczego. Świadczyć to może niestety o braku kompetencji badawczych Autora pracy. Niezrozumiałe w kontekście problemu badawczego było także odniesienie niektórych badań tylko do uwarunkowań pandemicznych.**

**Część utylitarną pracy oceniam także pozytywnie, choć niektóre wyniki badań mogą być trudne do wykorzystania.**

---

## **2.6. Ocena wkładu Autora w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości**

Oceniając wkład Autora w rozwój dyscypliny należy podkreślić, że Autor zmagął się z bardzo trudnym problemem, mało rozpoznany w naukach o zarządzaniu i jakości. Teoria estetyki umożliwia efektywne ustrukturyzowanie problemu zarządzania w nurcie humanistycznym, ujmując zarządzanie w nowej perspektywie, perspektywie świata wartości. Wykorzystując metaforę organizacji jako dzieła sztuki można dostrzec pewne elementy, które z powodzeniem można wykorzystać zarówno na gruncie

teorii jak i praktyki zarządzania. Niepodważalnym wkładem Autora w rozwój dyscypliny jest usystematyzowanie aparatu pojęciowego w obszarze tzw. estetyzacji zarządzania. Przydatnym w tym działaniu jest autorski holistyczny model porządkujący zagadnienia estetyki zarządzania pomagający w implementacji elementów świata wartości do świata zarządzania organizacjami. Intuicyjny „ów model z powodzeniem może pełnić funkcję centralną wobec pełnego i systemowego rozumienia zjawiska estetyzacji zarządzania” (str. 285). O ile można uznać nowatorski model za wkład w rozwój teorii zarządzania, tak dla potrzeb praktyki jest on względnie przydatny. Zatem należy zgodzić się z przedstawionymi przez Autora implikacjami, ale tylko dla teorii zarządzania (str. 286-287):

- rozwój teorii zarządzania w oparciu o teorie dotyczące sztuki, ról i cech twórców artystycznych może być odkrywczy ze względu na fakt, że – zgodnie z teorią estetyki – istnieją różne typy osobowości twórczych,
- zrozumienie kontekstów i relacji między komponentami metafory organizacji jako dzieła sztuki może pomóc w pełniejszym zrozumieniu roli menedżera jako artysty zarządzania,
- humanizm powinien być postrzegany jako dodatkowa optyka w działalności organizacyjnej,
- podobnie jak sytuacja estetyczna, zarządzanie powinno holistycznie uwzględniać wszystkie podmioty i elementy procesu zarządzania, kładąc szczególny nacisk na wartości uniwersalne, które poprzez organizację wprowadzane są w świat rzeczywisty,
- rozwój kreatywności menedżerów powinien uwzględniać typologię i różnicować metody rozwoju kreatywności menedżerów,
- spojrzenie na kreatywność menedżera i zarządzanych zespołów z perspektywy kreatywności artystycznej może pomóc w zrozumieniu i stymulacji kreatywności indywidualnej i grupowej,
- uwzględnienie tożsamości (oraz pracy nad tożsamością) w działalności menedżerskiej, pozwala zwrócić uwagę na samoświadomość i samoorganizację menedżera, zanim jeszcze zacznie on oddziaływać na otoczenie,
- stosując teorię estetyki w procesie zarządzania, artyzm można uznać za swego rodzaju wyższy poziom zarządzania; najwyższy stopień w gradacji: administrator, menedżer, artysta zarządzania
- świadomość istnienia zjawiska ignorancji względem estetyzacji zarządzania oraz złożoność struktury tego zjawiska może pomóc menedżerom przeciwdziałać owej ignorancji,
- świadomość wymiaru estetycznego działań menedżerskich i zachowań organizacyjnych, widzianych przez pryzmat kiczu jako antydziałań i antyzachowań, może poszerzyć percepcję zarówno zachowań własnych menedżera, jak i zachowań pozostałych aktorów świata organizacji.

Wkład Autora w rozwój dyscypliny można przedstawić w ujęciu teoriopoznawczym. Niewątpliwym wkładem Autora między innymi jest:

- wypełnienie luki w polskojęzycznej literaturze z dyscypliny zarządzania związanej z problematyką estetyzacji zarządzania,
- uporządkowanie terminologiczne pojęć związanych z estetyzacją zarządzania i przeniesienie ich na grunt nauk o zarządzaniu, które może ułatwić percepcję opisywanych zjawisk,
- zdefiniowanie elementów holistycznego modelu opartego na teorii sytuacji estetycznej, porządkującego dotychczas analitycznie ujmowane problemy estetyki zarządzania,
- opracowanie autorskiego modelu rozwoju kreatywności indywidualnej dla osobowości twórczych,
- opracowanie matrycy komponentów złożonej tożsamości twórczej,
- wskazanie istotnej roli tożsamości menedżera w działalności zarządczej,
- wskazanie możliwości wykorzystania elementów teorii estetyki w działalności zarządczej (np. osobowości i jej typy, motywy, inspiracja, improwizacja, ignorancja, kreatywność),
- sformułowanie niepożądanych zjawisk w zarządzaniu odnoszących się do skutków braku odniesień do wartości uniwersalnych

Wkład Autora na poziomie aplikacyjnym jest niewielki i może być związany z wykorzystaniem stworzonego modelu, natomiast dowodu na aplikacyjność tego rozwiązania nie przedstawiono. Podobnie wkład Autora w rozwój dyscypliny na poziomie empirycznym byłby duży, gdyby badania opierały się na próbach reprezentatywnych, dających podstawy do uogólnienia wniosków. Przypuszczenia Autora nie mogą być uznane jako w pełni obiektywne. Samo „ukazanie” pewnych zjawisk czy związków w mojej ocenie nie jest czymś praktycznym.

**Konkluzja końcowa o dziele głównym, tj. o monografii „Sztuka zarządzania - zarządzanie sztuką” wskazanej przez Habilitanta jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 219 ust. 1 pkt. 2a Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce**

Lektura monografii pozwala stwierdzić, że jest to dzieło naukowe obarczone błędami, niestety rzutującymi na całokształt jego odbioru. Można być pod wrażeniem erudycji, celności sformułowań Autora, świadczących o dużych pokładach wiedzy w omawianych obszarach. Książkę czyta się lekko, wręcz genialnie. Rozczarowuje jednak strona naukowa, z wyłączeniem części teoriopoznawczej. W mojej ocenie monografia, pomimo błędów metodycznych, w minimalnym stopniu, ale spełnia **wymagania ustawowe i stanowi „znaczący” wkład w rozwój dyscypliny.**

---

### 3. Ocena pozostałych osiągnięć naukowych Kandydata, z uwzględnieniem aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej

Oceniając pozostały dorobek naukowo-badawczy Kandydata, po uzyskaniu stopnia doktora, można uznać go za **wystarczający**. W sensie ilościowym Habilitant opublikował, poza wspomnianą monografią, **66 publikacji** (co średnio daje 13 publikacji rocznie, więcej niż jedna na miesiąc (!) – na podstawie tabeli nr 4 zamieszczonej w Autoreferacie). W zestawieniu pkt 5.1 zostało wykazanych 25 różnych artykułów, w tym 16 opracowań samodzielnych z zarządzania, a 6 we współautorstwie. Biorąc pod uwagę ich typ, to dominują artykuły w czasopismach i zeszytach naukowych, przeważnie zagranicznych. Habilitant jest także autorem pięciu opracowań monograficznych i trzech rozdziałów w monografiach. W przypadku opracowań wieloautorskich nie przedstawiono procentowego ich podziału.

Indeks Hirscha Habilitanta:

- według bazy WoS wynosi 2,
- według bazy Scopus wynosi 3,
- według bazy Google Scholar - 7, przy łącznej liczbie cytowań 195,
- według RG – 8,

co należy uznać za wynik dostateczny.

Kandydat klasyfikuje swoje prace do 9 grup tematycznych.

Pierwsza obejmuje zagadnienia blisko związane z ogólnie pojętym zarządzaniem (w sztuce) i metaforą organizacji jako sztuki, np.:

- analizę istoty zarządzania oraz istotę sztuki w poszukiwaniu zjawisk wspólnych pomiędzy tymi obszarami,
- analizę teorii organizacji i zarządzania w zakresie: nurtów i podejść, rozwoju, perspektyw alternatywnych w teorii organizacji i zarządzania i interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu i jakości.

Druga obejmuje aplikacje elementów teorii estetyki w naukach o zarządzaniu, np.:

- zjawisko estetyzacji zarządzania jako pochodna zjawiska estetyzacji rzeczywistości,
- metafory i archetypy organizacji,
- transpozycje i adaptacje pojęć i klasyfikacji estetyki na grunt zarządzania.

Trzecia obejmuje publikacje w kontekście rozumienia sztuki jako działalności organizacyjnej, np.:

- złożoność procesu twórczości artystycznej jako procesu zarządzania dokonywanego przez twórcę sztuki rozumianego jako menedżera sytuacji estetycznej działającego na trzech poziomach: samozarządzania, zarządzania sytuacją estetyczną (w tym zarządzanie



procesem twórczym i procesem odbioru), zarządzanie instytucją kultury i/lub przedsięwzięciem artystycznym

Czwarta grupa publikacji obejmuje zagadnienia związane z zarządzaniem karierą artystyczną, np.:

- zarządzanie marketingowe w sztuce,
- zarządzanie marką w działalności artystycznej,
- umiędzynarodowienie działalności artystycznej.

Piąta obejmuje zagadnienia tożsamości i percepcji osobowości twórczych, np.:

- charakterystyka prostych i złożonych tożsamości twórczych,
- autopercepcja i percepcja prostych i złożonych tożsamości twórczych,
- wybrane problemy związane z wielością tożsamości twórczych funkcjonujących w ramach jednostki,
- identyfikacja napięć tożsamości i jej kryzysy,
- myślenie paradoksalne i jego oddziaływanie na procesy zarządzania.

Szоста grupa publikacji obejmuje aspekty kreatywności w działalności artystycznej i menedżerskiej, np.:

- kreatywność jako kompetencja menedżerów i twórców sztuki,
- psychologiczne i estetyczne koncepcje kreatywności artystycznej i menedżerskiej,
- źródła twórczości artystycznej i menedżerskiej,
- motywy podejmowania twórczości artystycznej i menedżerskiej,
- inspiracje w twórczości artystycznej i menedżerskiej,
- kreatywność własna i zespołowa.

Siódma grupa obejmuje zagadnienia improwizacji w działalności artystycznej i menedżerskiej, np.:

- potencjał improwizacji,
- proces improwizacji.

Ósma grupa obejmuje zagadnienia kiczu w działalności artystycznej i menedżerskiej, np.:

- analiza kiczu estetycznego i pozaestetycznego,
- analiza kiczu w działalności człowieka (na gruncie intelektu, edukacji, polityki, procesów społecznych, religii),
- analiza kiczu na gruncie organizacji i zarządzania,
- formy, nosiciele, propagatorzy i skutki kiczu organizacyjnego.

Dziewiąta grupa obejmuje zagadnienia ignorancji w działalności artystycznej i menedżerskiej, np.:

- źródła postaw przeciwnych względem estetyzacji zarządzania,
- różnorodność naukowych podejść do niewiedzy i ignorancji,
- funkcje ignorancji i zarządzanie ignorancją,

— sposoby przeciwdziałania występowaniu ignorancji wobec estetyzacji zarządzania.

Po lekturze wybranych publikacji, tych dostępnych cyfrowo stwierdzam, że cechuje je dobry poziom merytoryczny. Dr Michał Szostak jest autorem bądź współautorem prac, w których właściwie postawiono problem badawczy, dyskusja naukowa jest interesująca, opiera się na odpowiednich studiach literaturowych, a wyniki badań prezentowane są w odpowiedni sposób i opatrzone właściwymi wnioskami. Poszczególne prace mają logiczny układ i strukturę. Dorobek publikacyjny Kandydata jest zróżnicowany, odzwierciedla rozwój naukowy i zainteresowania badawcze, poszerzane o nowe problemy związane z zarządzaniem, zarządzaniem humanistycznym. Część z prezentowanych prac Habilitant przedstawił na konferencjach naukowych.

Aktywność dr Michała Szostaka w zakresie **realizacji projektów badawczych** oceniam na umiarkowanym poziomie. Kandydat uczestniczył w 3 projektach badawczych i dydaktycznych finansowanych ze źródeł zagranicznych. Habilitant nie kierował, ani nie uczestniczył w żadnym projekcie finansowanym przez NCN czy NCBiR.

Ponadto, Habilitant wykonywał recenzje artykułów i jest **członkiem** komitetów redakcyjnych czasopism naukowych:

- Discourses on Culture (ISSN 2450-0402),
- Entrepreneurship and Sustainability Issues (ISSN 2345-0282),
- Journal of Intercultural Management (ISSN 2080-0150).

Jest także **członkiem** zagranicznej **organizacji naukowej** International Strategic Management Association.

Za swoje osiągnięcia naukowe otrzymał nagrodę I stopnia od JM Rektora SAN. Kandydat wykazał się aktywnością naukową, podejmując współpracę badawczą z naukowcami z innych Uczelni.

**Konkluzja końcowa o pozostałych osiągnięciach naukowych Kandydata, z uwzględnieniem aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, zgodnie z art. 219 ust. 1 pkt. 2 i 3 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.**

Lektura całokształtu dorobku naukowego Kandydata i jego dotychczasowy rozwój pozwala stwierdzić, że **spełnia on w mojej opinii wymagania ustawowe w tym kryterium**. Podsumowując dorobek naukowo-badawczy należy podkreślić jego interdyscyplinarny charakter, który może wzbogacić i przyczynić się do rozwoju dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

---

#### 4. Ocena pozostałych osiągnięć Kandydata – dorobku dydaktycznego, popularyzatorskiego oraz organizacyjnego

W obszarze działalności **dydaktycznej** Habilitant prowadził zajęcia w formie seminariów, ćwiczeń i wykładów na studiach I-go i II-go stopnia, w języku polskim i angielskim, w Polsce jak i za granicą, stale podnosząc swoje kompetencje dydaktyczne (SAN, Collegium Cavitas, Wyższa Szkoła Ekonomii a Zarządzania, PRIGO University, Klaipeda University, Žilinska Univerzita). Kandydat aktywnie współpracuje z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Uczestniczył w promowaniu studentów, prowadząc ponad 150 prac i projektów dyplomowych. Po uzyskaniu stopnia doktora wypromował w sumie 85 dyplomantów, w tym 58 licencjackich oraz 27 magisterskich (większość prac w języku angielskim).

W obszarze działalności **popularyzatorskiej** Kandydat opublikował artykuł „Kicz: nasza ochrona przed rzeczywistością”, w którym w sposób dostępny scharakteryzował zjawisko kiczu i przeżycia kiczowego w opozycji do przeżycia estetycznego. Wydał artykuł popularno-naukowy pt. „Kicz w zarządzaniu” w magazynie „Manager Report. Był gościem w audycji Poranek z RDC w stacji RDC Polskiego Radia, w czasie której dyskutował na ogólnopolskiej antenie o kiczu, przeżyciu kiczowym, kiczu intelektualnym, politycznym i kiczu w zarządzaniu. Dodatkowo wystąpił na wydarzeniu „TEDxSAN: Rynek pracy po koronawirusie” z wykładem popularyzatorskim pt. „Kreatywność i artyzm w zarządzaniu (sobą i biznesem): Co teoria estetyki może wnieść do zarządzania?”.

W obszarze działalności **organizatorskiej** Kandydat wykazuje wiele aktywności, zarówno na gruncie akademickim jak i biznesowym. W ocenianym okresie czynnie działał w sferze organizacyjnej, co znalazło odzwierciedlenie w powierzanych mu zadaniach i funkcjach: prodziekana, pełnomocnika Rektora, przewodniczącego uczelnianej komisji, kierownika instytutu. Równolegle działał organizacyjnie w biznesie pełniąc funkcje: dyrektora finansowego, członka zarządu, wiceprezesa, prezesa, menedżera. Pełnione funkcje były przydatne w pracy naukowej poprzez możliwość wykorzystania autoetnografii.

**Konkluzja końcowa o pozostałych osiągnięciach naukowych Kandydata, z uwzględnieniem dorobku dydaktycznego, popularyzatorskiego oraz organizacyjnego.**

Lektura całości dorobku dydaktycznego, popularyzatorskiego i organizacyjnego Kandydata i jego dotychczasowy rozwój pozwala stwierdzić, że **spełnia on w mojej opinii wymagania ustawowe w tym kryterium w nadmiarze**. Działalność dydaktyczna (na uczelniach krajowych i zagranicznych) oraz praktyczna działalność menedżerska w biznesie międzynarodowym (na poziomie zarządów spółek kapitałowych), organizacji pozarządowych (trzeci sektor) i szkolnictwa wyższego (prodziekan,

kierownik instytutu naukowo-badawczego) pozwoliły i nadal pozwalają na praktyczną weryfikację jego rozważań naukowych oraz podejmowanych analiz teoretycznych i empirycznych.

---

## 5. Wniosek końcowy

Zgodnie z art. 219 ust. 1 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, stopień doktora habilitowanego może być nadany osobie, która:

- posiada stopień doktora (1),
- posiada w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny, w tym co najmniej 1 monografię naukową lub 1 cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopismach naukowych lub recenzowanych materiałach naukowych z konferencji naukowej (2),
- wykazuje się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej (3).

Dr Michał Szostak spełnia w oczywisty sposób kryterium (1). Na odpowiednim poziomie spełnia w mojej opinii również kryterium (3). Kryterium (2) także zostało przez Habilitanta spełnione, lecz w stopniu minimalnym. Monografia pt. „*Sztuka zarządzania - zarządzanie sztuką*” wskazana jako główne osiągnięcie naukowe obarczona jest błędami metodycznymi, jednak nie na tyle znaczącymi, aby dyskredytować całe dzieło. W mojej opinii wnosi ono „znaczący” wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości. Tym samym **popieram wniosek dr Michała Szostaka o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

