



**Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach**

**Wydział Zarządzania
Katedra Logistyki Społecznej**

Kierownik Katedry: Prof. dr hab. inż. Jacek SZOŁTYSEK

Katowice, 11 sierpnia 2025 r.

RECENZJA

pracy doktorskiej mgr. Jacka WOŹNIKOWSKIEGO

pt.: „**Model zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach
innowacyjnych**”,

napisanej pod kierunkiem naukowym

dr. hab. Joanny Kurowskiej-Pysz, prof. AWSB

w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej

1. Niniejszą recenzję sporządziłem w oparciu o pismo Dziekana AWSB z dnia 14.07. 2025 r. w sprawie powierzenia mi funkcji recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Jacka Woźnikowskiego. Rozprawa jest oceniana w zakresie spełnienia wymogów art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2020, poz. 85 z późn. zmianami)¹.
2. Recenzowana rozprawa liczy 217 stron tekstu zwartego, na który składają się: spis treści, wstęp, 5 rozdziałów, zakończenie, ponadto: bibliografia obejmująca w 187 pozycji zwartych i artykułów naukowych (w tym 83 w j. angielskim), praktycznych i 31 źródeł netograficznych, oraz 13 aktów prawnych. Ponadto: wykaz tabel, wykresów, rysunków oraz załączniki: kwestionariusz ankiety i scenariusz wywiadu

¹ **Art. 187.** 1. Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

2. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.

3. Ale doktorską może stanowić praca pisemna, w tym monografia naukowa, zbiór opublikowanych i powiązanych tematycznie artykułów naukowych, praca projektowa, konstrukcyjna, technologiczna, wdrożeniowa lub artystyczna, a także samodzielna i wyodrębniona część pracy zbiorowej.

pogłębionego. Zgodnie z dyspozycją artykułu 187.4 cytowanej Ustawy do rozprawy doktorskiej dołączono streszczenie w języku polskim i angielskim.

3. Zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych, realizowanych w przestrzeni Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii (GZM), stanowi istotne wyzwanie zarówno z perspektywy praktycznej, jak i teoretycznej. Złożoność środowiska metropolitalnego, jego policentryczność oraz różnorodność aktorów społecznych, gospodarczych i instytucjonalnych przekłada się na wielowymiarowość relacji między podmiotami zaangażowanymi w procesy innowacyjne. Projekty tego typu cechuje wysoki poziom niepewności, dynamiczne zmiany uwarunkowań oraz konieczność integracji zasobów i kompetencji rozproszonych między różnymi podmiotami – co bezpośrednio wpływa na trudność w zarządzaniu relacjami z interesariuszami zewnętrznymi.

Z perspektywy teoretycznej, wyzwanie to można interpretować w świetle teorii interesariuszy (*stakeholder theory*), teorii współzarządzania (*co-governance*) oraz teorii sieci (*network theory*), które podkreślają znaczenie efektywnej komunikacji, koordynacji oraz zaufania między uczestnikami sieci projektowej. Relacje z interesariuszami zewnętrznymi – takimi jak jednostki samorządu terytorialnego, uczelnie, przedsiębiorstwa prywatne, organizacje pozarządowe czy mieszkańcy – wymagają nie tylko identyfikacji ich oczekiwań i interesów, lecz także aktywnego ich włączania w procesy decyzyjne, co implikuje konieczność stosowania mechanizmów partycypacyjnych i deliberatywnych.

Z punktu widzenia praktyki zarządzania, skuteczne budowanie i utrzymywanie relacji z interesariuszami może przesądzać o sukcesie lub porażce projektu. W kontekście GZM, gdzie występuje silne zróżnicowanie społeczno-gospodarcze między poszczególnymi gminami oraz historyczne i strukturalne podziały instytucjonalne, zarządzanie relacjami wymaga nie tylko kompetencji interpersonalnych, ale również zdolności do tworzenia złożonych struktur współpracy międzysektorowej.

Problematyka rozprawy doktorskiej związana jest z niedostatecznie rozpoznanym w warunkach krajowych zarządzaniem relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych. Doktorant syntetycznie uzasadnił wybór tematyki, wskazując na innowacyjność projektów, z jej niejednoznacznością związków przyczynowo - skutkowych, złożonością i interdyscyplinarnością, zakres interesariuszy i zróżnicowanie ich zaangażowania, konieczność pozyskiwania

poparcia społeczności, będącej często adresatem wdrażanych usług publicznych, dla pomysłu, czy turbulencje w procesie podejmowania decyzji, często uwarunkowanych ideologicznie, politycznie, zbiurokratyzowanych i silosowych.

Co istotne, zagadnienie to wykazuje bezpośrednie powiązanie z ideą partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP). Projekty innowacyjne często wymagają zaangażowania zarówno zasobów publicznych (np. finansowania, infrastruktury, przyzwolenia instytucjonalnego), jak i prywatnych (np. know-how, technologii, kapitału inwestycyjnego). Model PPP stwarza formalne ramy dla współpracy między podmiotami o odmiennych celach i logikach działania, jednak jego efektywność zależy w dużej mierze od jakości relacji między partnerami oraz ich zdolności do budowania długofalowego zaufania i współodpowiedzialności. Często badacze kwestii zarządczych, odniesionych do postępowania w warunkach projektów, widząc uwarunkowania powstające na styku z organizacjami czy podmiotami publicznymi, nietrwałość tychże uwarunkowań, również wskutek zaangażowanych do podejmowania decyzji sił politycznych, ideologii będących ich siłą napędową, rezygnują z zagłębiania się w meandry powstawania decyzji², uznając je za pozbawione obiektywizmu i realizmu. Nagłaśniane kiedyś partnerstwa publiczno-prywatne z tego powodu zostały obarczone dużą dozą podejrzliwości, a potencjalni decydenci z czasem takich układów zaczęli unikać³. Wiele jest takich przedsięwzięć realizowanych było w obszarach miejskich, zarówno w Polsce jak i na świecie, w tym również mających charakter innowacyjny⁴. Niezależnie od tego, czy Doktorant w swojej pracy zagłębiał się w tę tematykę, czy też nie, przytoczone argumenty świadczą o solidnych przesłankach do podjęcia trudu rozpoznania tego tematu.

² Pisałem o tym m.in. w: J. Szoltysek, *Ideologia w logistyce*, GMiL 8/2017; J. Szoltysek, *Miasto jako obiekt „ideologicznego” zarządzania*, GMiL 7/2019; J. Szoltysek, E. Korovyakovskiy, *Logistyka w zbiurokratyzowanej strukturze organizacyjnej. Dyskusja w kontekście regionalnej i państwowej polityki logistycznej*, GMiL 10/2015

³ Patrz: M. Cichosz, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Refleksje po kontroli NIK*. Kontrola i audyt nr 2/ marzec – kwiecień/2014; O. Braziewicz, *Partnerstwo publiczno-prywatne: korzyści i zagrożenia*. Prace Naukowe akademii ekonomicznej we Wrocławiu nr 10/83, 2005; B. Bemberek, *Partnerstwo publiczno - prywatne jako strategiczny wyzwanie w zarządzaniu klastrem*, *Modern Management Review*, July-September 2018.

⁴ Patrz: A. Panasiuk, *Partnerstwo innowacyjne. Pomoc w rozwoju innowacyjnej gospodarki? Państwo i Społeczeństwo* 1/2015; red.nauk. M.A. Weresa; A.M. Kowalski, *Polska. Raport o konkurencyjności 2018. Rola miast kształtowaniu przesłanek konkurencyjnych Polski*, Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa 2018

Dlatego uważam, że podjęty zakres oraz tematyka rozważań umożliwia realizowanie pracy doktorskiej, w zgodzie z dyspozycjami dotyczącymi charakteru pracy doktorskiej a określonymi w cyt. Ustawie, stąd wybór tematyki należy uznać za ważny i perspektywiczny zarówno w kontekście zastosowań, jak i koncepcji o charakterze poznawczo- teoretycznym.

4. **Postępowanie badawcze** zostało oparte o tradycyjny model obejmujący identyfikację luki badawczej (opartą o wnioskowanie na podstawie analizy literatury, uczestnictwa i obserwacji procesu zarządzania funkcjonowania Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii oraz wnioski wyciągnięte z przeprowadzonych badań własnych), która ma swoje trzy odsłony: teoretyczną, metodologiczną oraz empiryczną. **Teoretyczna** dotyczy wyjaśnienia w jakim zakresie zostały opracowane modele zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych, realizowanych przez administrację publiczną, oraz czy i w jakim zakresie zostały sformułowane wytyczne dotyczących wdrażania takich modeli w organizacjach publicznych. **Metodologiczna** – dotyczy identyfikacji metod i narzędzi użytecznych w realizacji przedsięwzięcia badawczego oraz stworzenie modelu / modeli zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych w Metropolii GZM. **Empiryczna** – dotyczy identyfikacji czynników wpływających na jakość, skuteczność i efektywność zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych realizowanych w GZM.
5. **Problemem badawczym** było wypełnienie zidentyfikowanej luki badawczej dotyczącej niewystarczającej wiedzy na temat modeli zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych realizowanych przez administrację publiczną, jak również braku wytycznych dotyczących wdrażania takich modeli w organizacjach publicznych, wykorzystując do tego zaproponowane podejście metodologiczne we wdrażaniu projektów innowacyjnych w metropoliach. Problem badawczy pracy Doktorant zawarł w pytaniu: z jakich elementów składa się model zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych i jakie są powiązania pomiędzy tymi elementami? (s. 136). W swojej koncepcji postępowania badawczego doktorant identyfikuje również interesariuszy wewnętrznych, którzy zapewne również są w polu zainteresowania kształtowania przez metropolię relacji – stąd powstaje pytanie, dlaczego ta grupa

interesariuszy na tym etapie pracy w sformułowanie problemu badawczego została pominięta.

6. **Cel rozprawy** został sformułowany w układzie: cel główny i towarzyszące mu cele szczegółowe. **Celem głównym rozprawy** jest „opracowanie modelu zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM” [s. 136 Rozprawy]. **Cele towarzyszące** obejmują kategorie: **metodyczną** (1,2, s. 137), **poznawczą** (3,4, s.137 Rozprawy) i **aplikacyjną** (5,6,7, s.137 Rozprawy). Taka konstrukcja jest logiczna i ma znamiona racjonalności. **Autor wydzielił pytania badawcze** (7, s.136 Rozprawy), odpowiadające w swojej istocie sformułowanym celom pracy.
7. **Metody badawcze** wymienione i dobrze opisane (wraz z przekonującym uzasadnieniem) przez Doktoranta tworzą swoisty ekosystem logiczny, zakreślający przestrzeń i swobodę postępowania badawczego. Jest to niezmiennie istotny element rozprawy doktorskiej, stąd poświęcę mu nieco więcej miejsca w tej recenzji. Swoją deklarację w tym zakresie doktorant rozpoczyna od wprowadzenia porządku pojęciowego, między innymi na wskazanie różnic między metodą a metodologią, zwraca uwagę na istotną rolę metodologii jako weryfikatora wiarygodności wiedzy, poprawności postępowania i gwaranta tego, że przy właściwie (w tym uczciwie) przeprowadzonych badaniach i rozważaniach osnutych na dotychczasowej wiedzy w systemie paradygmatycznym otrzymane wnioski mogą być obdarzone zaufaniem co do ich słuszności i prawdziwości. Słusznie Doktorant określił dla swoich badań dominujący paradygmat konstruktywistyczny, w szczególności uwzględniając nie tylko złożoność i wieloaspektowość oraz systemowość badanych zjawisk, ale również subiektywizm obserwowanej rzeczywistości, każdorazowo wyjątkowość związaną z ludźmi, czasem, konkretnymi często zmieniającymi się uwarunkowaniami, wpływ organizacji i kultury na sposób podejmowania, decydentów, zmieniającą się mikrokulturę organizacyjną itd. Ponadto każdorazowo struktura, siła oraz poglądy interesariuszy mogą być zróżnicowane, co utrudnia unifikację zakresie realizacji zadań nawet mimo istnienia konkretnych procedur postępowania związanych np. z istniejącymi systemami jakościowymi. Stąd paradygmat pozytywistyczny uniemożliwiłby uzyskanie właściwych wyników, a zatem również wniosków i być może zaleceń na przyszłość. Zarządzanie relacjami będącymi przedmiotem ocenianej rozprawy doktorskiej Doktorant postanowił umieścić w ramach paradygmatu

interpretatywnego, umożliwiającego „doskonalenie funkcjonowania organizacji poprzez opis zależności występujących w złożonych strukturach społecznych organizacji” (s.128 Rozprawy). Wnioskowanie oparł na indukcji, przyjął idiograficzne podejście badawcze. Podejście idiograficzne, koncentrujące się na dogłębnym opisie i interpretacji unikalnych cech konkretnego przypadku, ma szczególną użyteczność w badaniu zjawisk zarządczych w Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii. Pozwala ono uchwycić specyfikę tego obszaru, wynikającą z historycznych uwarunkowań przemysłowych, złożonej struktury administracyjnej oraz zróżnicowania społeczno-kulturowego poszczególnych gmin. Dzięki temu możliwe jest lepsze zrozumienie lokalnych mechanizmów współpracy, konfliktów interesów czy dynamiki procesów innowacyjnych, których nie da się w pełni wyjaśnić na podstawie uogólnionych modeli. Perspektywa idiograficzna umożliwia także identyfikację czynników kontekstowych – takich jak lokalne sieci powiązań czy specyficzne praktyki zarządcze – które mogą decydować o skuteczności wdrażanych strategii w warunkach metropolii o tak złożonej tożsamości. Stąd, uwzględniając takie uwarunkowania, Doktorant nie miał innego wyjścia jak sięgnąć po metody badań jakościowych. Dla zwiększenia trafności wnioskowania w pracy zastosowano dwa rodzaje triangulacji – źródeł danych, perspektyw uczestników badania. Wykorzystane w pracy techniki oraz narzędzia badawcze wymieniałem w punkcie 8 tej recenzji.

8. Na stronie 134 Rozprawy Doktorant przedstawił **schemat postępowania badawczego**, idealnego, gdyż nie zawierającego ewentualnych pętli zwrotnych przypadku, gdyby któryś z etapów leżało z jakiegoś powodu powtórzyć. Postępowanie zostało podzielone na osiem etapów, z których **pierwszy** to badanie eksploracyjne polegające na analizie literatury przedmiotu i analizie deskrypcyjnej Metropolii GZM, w tym w szczególności zainteresowania Doktoranta skupiły się na organizacji oraz analizie procesów zarządzania projektami i relacjami w Metropolii. Dobrze przeprowadzenie tej części, wbrew pozorom było to zapewne zadanie nie proste, umożliwia przejście do **etapu drugiego**, a mianowicie konceptualizacji modelu zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych. Dobra konceptualizacja modelu zarządzania relacjami w Metropolii wymaga jasnego określenia celów badawczych oraz uwzględnienia specyfiki lokalnego kontekstu, takiego jak policentryczność czy zróżnicowanie interesariuszy. Model powinien opierać się na rzetelnej analizie praktyki, jednoznacznie zdefiniowanych zmiennych i

logicznych powiązaniach między nimi. Konieczne jest zachowanie równowagi między zakorzenieniem w teorii a elastycznością wobec realiów oraz przeprowadzenie walidacji w warunkach rzeczywistych. Przejrzystość konstrukcji ułatwia jego wykorzystanie zarówno w badaniach, jak i w praktyce zarządczej. **Etap trzeci** to wybór projektu innowacyjnego który ma być poddany badaniom w rygorze studium przypadku. To również nieproste zadanie. Poza koniecznością spełnienia szeregu wymogów tej metody, w metodzie studium przypadku badacz może łatwo popaść w nadmierną subiektywność interpretacji, wynikającą z bliskiego kontaktu z badanym środowiskiem i ograniczonej liczby obserwacji. Innym ryzykiem jest trudność w uogólnianiu wniosków, ponieważ specyfika badanego przypadku może nie oddawać pełnego obrazu zjawiska w innych kontekstach. W **czwartym etapie** Doktorant zaplanował opracowanie narzędzi badawczych bazując na wnioskach z badań eksploracyjnych oraz studium przypadku. Tu zaplanowany został kwestionariusz wywiadu CAWI oraz scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego FGI. Zgodnie z zasadami sztuki prowadzenia badań stworzone narzędzia badawcze powinny być przetestowane i w przypadku możliwości ich udoskonalenia, czy zmiany wskutek stwierdzenia określonych niedoskonałości, należy przeprowadzić korektę tychże narzędzi. Było to istotą **etapu piątego**. W **etapie szóstym** zostały przeprowadzone właściwe badania – wszystkie one dotyczyły projektu „Drony nad Metropolią”. W **etapie siódmym** zaplanowana była analiza wyników badań empirycznych, w **etapie ósmym** zaplanowano opracowanie modelu zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM oraz zaplanowano opracowanie rekomendacji do wdrożenia modelu. Ten schemat jest logiczny oraz precyzyjny. Dobrze zaplanowany schemat postępowania badawczego pozwala osiągnąć pożądane cechy rozwiązania – takie jak spójność, przejrzystość, replikowalność i trafność – jednocześnie oszczędzając czas, optymalizując wysiłek badawczy i zwiększając efektywność całego procesu

9. Autor w **rozdziałach 1-3** w sposób spójny i logiczny przedstawia kontekst teoretyczny, analizę relacji organizacji z otoczeniem oraz metodykę badań, obejmującą projektowanie modelu zarządzania relacjami Metropolii GZM w projektach innowacyjnych. Treść jest klarowna, oparta na rzetelnym przeglądzie literatury i dobrze uzasadnionym doborze metod, a poszczególne części tworzą spójną całość. Nie mam zastrzeżeń do przedstawionych treści. Jednocześnie formułuję

pytanie: w jaki sposób Doktorant dobrał źródła literaturowe do realizacji etapu 1? Czy była to metoda kuli śnieżnej, ekspercka, systematycznego przeglądu literatury, czy jeszcze inna? Czy mógłby Doktorant ocenić zalety, wady, okoliczności predystynujące którąś z tych metod do wyboru?

10. **Rozdział czwarty:** „Prezentacja wyników badań” rozpoczyna się wszechstronnego Górnśląsko-Zagłębiowskiej Metropolii GZM. Ten opis poza faktami historycznymi odnosi się również do sposobu pracy i współpracy z otoczeniem zewnętrznym w tym do zakresów współpracy z interesariuszami zewnętrznymi. Autor identyfikuje jako najbardziej innowacyjne takie działania jak „MetroLab oraz Metropolitalne Szkoły Prototypowania, pozwalające na tworzenie testowych rozwiązań w partycypacyjnej formule (w proces włączane są gminy GZM, eksperci, pracownicy Metropolii). Formuła ta zakłada, że współpraca następuje pomiędzy partnerami, którymi są: sponsor i organizator projektu (Metropolia GZM), gospodarz projektu (gmina GZM lub inna organizacja – np. Uniwersytet Śląski), zespół roboczy (złożony z pracowników GZM, oddelegowanych pracowników różnych gmin Metropolii), eksperci zewnętrzni” (s. 145-146 Rozprawy). Opisany został również projekt „Drony nad Metropolią”, wybrany jako obiekt badania metodą studium przypadku. Zidentyfikowano partnerów projektu, dokonano mapowania zewnętrznych interesariuszy tegoż projektu. Innowacyjność projektu „Drony nad Metropolią” w opinii Doktoranta polega na stworzeniu ekosystemu współpracy międzysektorowej dla rozwoju branży dronowej poprzez realizację szeregu zadań i działań pobudzających rynek. Ta mnogość podejmowanych w projekcie zadań wiąże się wprost z dużą liczbą interesariuszy zewnętrznych projektu. *Pytanie: Etap trzeci to wybór projektu innowacyjnego który ma być poddany badaniom w rygorze studium przypadku. W jaki sposób dokonano tego wyboru? Spośród jakiego zbioru projektów innowacyjnych dokonywano tego wyboru? Jakie kryteria przeważały przy wyborze?* Tym samym projekt stanowi studium przypadku, które może przyczynić się do rozwiązania problemu badawczego będącego przedmiotem niniejszej rozprawy (s. 150 Rozprawy). Kolejnym elementem tego rozdziału jest opis przebiegu projektu i analiza procesu zarządzania relacjami. Szczegółowy opis kolejnych kroków, zauważając również na pewne braki w zakresie ustalonych procedur, doświadczenia z poprzednich wdrożeń, czy zidentyfikowanych benchmarków wskazywał na realizację takiego projektu w warunkach uczenia się organizacji. W opisie zostały

przedstawione kolejne kroki oraz pomysły które wyjawiały się na kolejnych etapach. Ciekawym elementem tego opisu jest konfrontowanie stanowisk tych samych interesariuszy na początku i na końcu projektu, pokazujące ewolucję poglądów tychże interesariuszy. Jak można było się spodziewać ten projekt, bez wątpienia innowacyjny, charakteryzował się z jednej strony złożonością, małą przewidywalnością w momencie podejmowania decyzji na różnych etapach, w określonym zakresie chaosem organizacyjno-decyzyjnym, wieloma identyfikowanymi na bieżąco zależnościami poziomymi i pionowymi strukturze zarządczej. Autor interesująco pokazał sposób reagowania na powstające problemy oraz dobór narzędzi, które umożliwiały kontynuowanie działań. Z opisu wynika, że często stosowano działania punktowe, np. skierowane do mieszkańców, lub ich konkretnych grup (młodzi, seniorzy) w konkretnych miastach np. w Sosnowcu, czy też organizację stoiska podczas Śląskiego Festiwalu Nauki. Ten niewątpliwie ciekawy opis powinniśmy skonfrontować z wymogami formalnymi studium przypadku by wiedzieć, czy z takim studium mamy w tej rozprawie do czynienia. W rozdziale 4.1.5. Wnioski odnajdujemy de facto nie wnioski z opisu zaprezentowanego uprzednio, ale kolejną część studium przypadku. Po skrótowym opisie zidentyfikowanych faktów oraz obserwacji następuje prezentacja wyników wywiadów które zostały przeprowadzone z kluczowymi grupami interesariuszy projektu „Drony nad Metropolią” w temacie zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych, a w istocie badanego projektu. **Studium przypadku jest metodą nieprostą.** Dla badaczy główną zaletą *case study* jest możliwość zrozumienia danego zjawiska czy konkretnego przypadku poprzez udzielenie odpowiedzi na *pytania badawcze* oraz wiarygodność, jaką daje nieustanne *konfrontowanie opisów i interpretacji przez cały czas realizacji badania*⁵. Odpowiednie skonfigurowanie badania opartego o studium przypadku pozwala pokazać zmiany zachodzące w analizowanych procesach⁶. Zatem badanie powinno dostarczyć bogatego i szerokiego opisu zjawisk oraz procesów zachodzących w rzeczywistości. Opis powinien obejmować względnie długi okres czasu, aby odzwierciedlał zmiany w przebiegu analizowanych zjawisk. Po drugie dokładna

⁵Por. R. E. Stake, *Jakościowe studium przypadku*, w: *Metody badań jakościowych*, tom 1, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, PWN, Warszawa 2009, s. 624

⁶ K.M. Eisenhardt, M.E. Graebner, *Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges*, "Academy of Management Journal" 2007, vol. 50, no. 1, s. 25-32.

charakterystyka umożliwi uchwycenie kontekstu społecznego badanego zjawiska⁷. Ponadto, co istotne, metoda studium przypadku wpisuje się w nurt metodologii interpretatywnej i indukcyjny charakter nauki o zarządzaniu wspierając realizację postulatów „eklektyzmu metodologicznego”⁸. I jednocześnie może ona zapewnić realizację postulatów triangulacji metodologicznej zakładających konieczność stosowania różnych wzajemnie korygujących się i weryfikujących metod badawczych. Wymieniam te cechy prawidłowo prowadzonego studium przypadku by móc się odnieść do zaprezentowanego w tym rozdziale studium przypadku zrealizowanego przez Doktoranta. Analizując zawartość tego rozdziału można stwierdzić, że dostarczony opis generalnie spełnia wymogi studium przypadku, niemniej byłoby korzystne, gdyby zaprezentować pytania, na które szukano odpowiedzi, oraz wskazać jakie wnioski z tego badania wypływają w zakresie pozyskiwanej wiedzy i jakie to badanie dostarcza odpowiedzi na sformułowane pytania. **Pytanie:** *W studium przypadku Doktorant deklarował przeprowadzenie triangulacji. Które triangulacje zastosował i z jakim rezultatem? Co wyniknęło z ich stosowania?*

11. **W rozdziale piątym:** „Autorski model zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM” zaprezentowane zostały istotne z punktu widzenia celu doktoratu wyniki. Dla przypomnienia: celem rozprawy doktorskiej było opracowanie modelu zarządzania relacjami z interesariuszami w Metropolii GZM. Dwa słowa kluczowe z tego celu należy doprecyzować by móc kompetentnie określić czy cel pracy został zrealizowany. Pierwsze to „model”. Słownik języka polskiego definiuje pojęcie modelu jako „wzór, według którego coś jest, lub ma być wykonywane” lub „przedmiot będący kopią wzorca danego przedmiotu wykonany zwykle w mniejszych rozmiarach”. Model ekonomiczny to „hipotetyczna konstrukcja myślowa obejmująca układ założeń przyjętych w ekonomii dla uchwycenia najistotniejszych cech i zależności występujących w danym procesie ekonomicznym”. Z kolei modele matematyczne formuje się jako „zależności opisujące wyidealizowane zjawiska fizyczne lub ekonomiczne; przyrzady matematyczne służące do rozwiązywania albo do ilustracji tych zależności; także: interpretacje różnych pojęć i

⁷R.E. Stake, *Jakościowe studium przypadku*, w: *Metody badań jakościowych*, tom 1, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, PWN, Warszawa 2009

⁸ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE Warszawa 2005, s. 106-108

teorii matematycznych”⁹. Podkreślić należy, że niejednokrotnie przez niektórych badaczy termin „model” jest zamiennie używany z takimi pojęciami jak „wzorzec”, „konstrukcja”, „teoria”, „schemat”, oraz „system”¹⁰. Zatem nie oczekuję w tej pracy modelu formalnego, lecz którykolwiek konstrukt, wpisujący się w powyższe założenia. Drugie to „relacje”. Obszerną dyskusję w tym zakresie Doktorant przeprowadził w rozdziale drugim w punktach: 2.2., 2.3., 2.4. i 2.5. Niestety nie odnalazłem deklaracji Doktoranta jak on osobiście i na potrzeby tej rozprawy owe relacje definiuje. Przyznać przecież należy, że mnogość podejść i sposobów definiowania tego pojęcia nie oznacza zbieżności poglądów. Mój pogląd jest stosunkowo prosty: relacja z interesariuszami w projektach innowacyjnych polega na utrzymywaniu i rozwijaniu dwustronnych, opartych na zaufaniu i wymianie informacji więzi między zespołem projektowym a wszystkimi podmiotami, które mogą wpływać na projekt lub być pod jego wpływem. Obejmuje to zarówno interesariuszy wewnętrznych (np. pracowników, partnerów projektowych), jak i zewnętrznych (np. mieszkańców, instytucje publiczne, przedsiębiorstwa, organizacje społeczne). W projektach innowacyjnych relacje te są szczególnie istotne, ponieważ innowacje często wiążą się z niepewnością, koniecznością pozyskania akceptacji i współpracy różnych stron oraz adaptacją rozwiązań do realnych potrzeb. Skuteczne zarządzanie relacjami umożliwia lepsze rozpoznanie oczekiwań, minimalizowanie oporu wobec zmian, budowanie zaangażowania oraz zwiększanie szans na powodzenie i trwałość wdrożonych rozwiązań. Zgodnie z logiką postępowania, na podstawie doświadczenia Doktoranta, pozyskanej wiedzy w trakcie realizacji rozprawy doktorskiej oraz wyniku przeprowadzonego w studium przypadku, Doktorant określi kluczowe czynniki wpływające na zarządzanie relacjami, przypisał do etapów cyklu życia projektu innowacyjnego wymagane w obszarze zarządzania relacjami kompetencje miękkie i twarde i zaproponował na stronie 195 (rysunek 14) model zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych. Ten model pokazuje zależności w ramach Metropolii GZM, oraz identyfikuje w otoczeniu Metropolii czynniki zewnętrzne oraz interesariuszy zewnętrznych. Wewnątrz Metropolii GZM wyodrębnienie zostali interesariusze wewnętrzni projektu

⁹ H. Wolska, *Model jako forma poznania naukowego. Próba zdefiniowania*, Prawo i Więzy, nr 2 (45), Lato 2023

¹⁰ J.M. Żytkow, *Pojęcie modelu w naukach formalnych i empirycznych*, Studia Filozoficzne nr 7-8, 1972, s.89

innowacyjnego. W zgodzie z przeglądem literatury oraz pośrednio z wnioskami płynącymi z przeprowadzonego badania w ramach studium przypadku. wymienione zostały inne uwarunkowania wewnętrzne. takie jak: kultura organizacyjna, kompetencje miękkie i twarde, działania oraz narzędzia wspomagające zarządzanie relacjami z interesariuszami. Strzałkami pokazano wpływy, przy czym o ile czynniki zewnętrzne mają wpływ jednostronny, to jak należy rozumieć jednostronne strzałki między interesariuszami zewnętrznymi projektu, ale Metropolią GZM. Wszak Metropolia, rozumiana jako Zarząd Metropolitalny, ma zarządzać relacjami z interesariuszami zewnętrznymi. **Formułuję założenie**, że zarządzanie relacjami z interesariuszami projektu innowacyjnego charakteryzuje się przede wszystkim **proaktywnością** w identyfikowaniu i angażowaniu stron zainteresowanych, **elastycznością** w dostosowywaniu form współpracy do zmieniających się warunków oraz **transparentnością** w komunikacji, to mamy do czynienia z relacją wzajemną, czyli dwustronną. Obejmuje ono systematyczne monitorowanie oczekiwań i potrzeb interesariuszy, budowanie zaufania poprzez **dialog i wspólne wypracowywanie rozwiązań** oraz integrowanie ich wiedzy i doświadczenia w procesie projektowym. W kontekście innowacji istotne jest także **zarządzanie niepewnością i ryzykiem społecznym**, a więc umiejętność minimalizowania oporu wobec zmian oraz kształtowania pozytywnego odbioru nowych rozwiązań. Cały proces wymaga **koordynacji między wieloma podmiotami** oraz utrzymywania równowagi między interesami różnych grup, tak aby wspierać powodzenie projektu i jego długofalową akceptację. **Pytanie: Jaki błąd popełniam w tym założeniu? Jeśli nie popełniam, to czy i w jakim zakresie należałoby dokonać korekty w modelu w wersji 3.0?**

Na stronie 201 Doktorant proponuje zależność „prawo – kultura organizacyjna – kompetencje” (rysunek 16). I tak: Kultura organizacyjna to zespół **wartości, norm, przekonań, postaw i wzorców zachowań**, które kształtują sposób funkcjonowania organizacji oraz wpływają na to, jak jej członkowie postrzegają rzeczywistość, podejmują decyzje i współpracują ze sobą. Stanowi swoisty „klimat” organizacyjny, będący efektem historii, doświadczeń i interakcji pracowników. Pytanie, które formułuję dotyczy również rysunków: 17 i 19. **Pytanie: Jakie to ma przełożenie na zmianę procedur, elastyczność i terminowość? Czy wymienione elementy prowadzą do**

zmiany kompetencji? Czy kompetencje kształtują kulturę organizacyjną czy też kultura organizacyjna kształtuje kompetencje? A może jest tu sprzężenie zwrotne?

Zakończenie – zostało poświęcone sprawozdaniu z realizacji wyznaczonych zadań badawczych. Rozważania poświęcono problematyce zarządzania projektami innowacyjnymi w administracji publicznej, koncentrując się na relacjach z interesariuszami zewnętrznymi w Metropolii GZM, posiadającej unikalny status ustrojowy i specyficzną misję publiczną. Autor podejmuje próbę wypełnienia luki poznawczej w zakresie wiedzy o modelach zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych oraz możliwościach ich wdrażania w praktyce. Badania obejmowały przegląd literatury przedmiotu, analizę danych zastanych oraz badania empiryczne o charakterze jakościowym, w tym wywiady (CAWI, FGI) i studium przypadku projektu „Drony nad Metropolią”. W kolejnych rozdziałach pracy zrealizowano cele szczegółowe:

- scharakteryzowano proces zarządzania projektami innowacyjnymi w administracji publicznej, wskazując na ich specyficzne cechy (unikatowość, złożoność, wyższe ryzyko, dynamika zmian) oraz uwarunkowania wynikające z reżimu formalno-prawnego, hierarchiczności struktur czy presji politycznej i medialnej;
- przeanalizowano teorię interesariuszy w kontekście administracji, podkreślając konieczność partnerskich relacji i zarządzania nimi na każdym etapie cyklu życia projektu;
- zidentyfikowano czynniki wpływające na relacje (wewnętrzne: kultura organizacyjna, procedury, kompetencje, zasoby; zewnętrzne: prawo, polityka, presja społeczna, technologia) oraz kompetencje kluczowe w tym procesie, zwłaszcza miękkie (komunikacja, słuchanie, adaptacyjność, kreatywność, praca zespołowa);
- określono narzędzia wspierające zarządzanie relacjami, takie jak warsztaty, spotkania, konsultacje społeczne, narzędzia komunikacyjne i partycypacyjne, wskazując na potrzebę wdrożenia dedykowanego systemu (np. CRM dla administracji).

Rezultatem pracy jest autorski model zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM, szczegółowo opisany w rozdziale 5 wraz

z matrycą pożądaných kompetencji oraz rekomendacjami wdrożenia modelu w dwóch etapach (wersja 1.0 – efekt rozprawy, oraz wersja 2.0 – po walidacji). Opracowanie to ma znaczenie zarówno poznawcze, jak i praktyczne, stanowiąc narzędzie podnoszące skuteczność projektów innowacyjnych oraz jakość współpracy metropolii z jej interesariuszami.

Wyniki badań przedstawionych w pracy znacząco poszerzają wiedzę o relacjach międzyorganizacyjnych w projektach innowacyjnych administracji publicznej, zwłaszcza w kontekście powiązań między zarządzaniem projektami a zarządzaniem relacjami. Autor wypełnia lukę badawczą, adaptując teorię interesariuszy do realiów sektora publicznego oraz ukazując wpływ czynników takich jak regulacje prawne czy upolitycznienie. Zaproponowany model zarządzania relacjami ma wymiar praktyczny – może zwiększać efektywność projektów, poprawiać dostosowanie rozwiązań do potrzeb interesariuszy i wzmacniać akceptację społeczną dla innowacji, choć jego uniwersalność wymaga dalszej weryfikacji. Ograniczenia wynikają z unikalnego charakteru Metropolii GZM i zastosowania jednego studium przypadku, co otwiera nowe kierunki badań nad relacjami w projektach innowacyjnych w sektorze publicznym.

12. **Ocena całościowa pracy** jest pozytywna. Rozprawa ma silne strony, do których zaliczyć można zarówno zakres podjętej tematyki, dobre jej rozpoznanie i logiczne wnioskowanie. Poprawnie też dobrana została procedura badawcza, dobrze zidentyfikowany, ciekawy problem o charakterze naukowym. Doktorant wykazał się dobrym doбором aktualnych i rzetelnych źródeł. Wyniki badań są ciekawe i mają użyteczność praktyczną.
13. **Reasumując:** Doktorant zrealizował cele pracy, rozprawił się z powodzeniem z problemami objętymi procedurą badawczą i na tej podstawie zaproponował oryginalny autorski model zarządzania relacjami z interesariuszami Metropolii GZM we wdrażaniu innowacyjnych projektów. Ponadto dostarczył bogaty materiał wdrożeniowy na potrzeby Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii i każdej metropolii, która staje przed podobnym wyzwaniem w zakresie wdrażania innowacyjnych projektów. Podjęty problem ma charakter naukowy, został dobrze zidentyfikowany i osadzony w dobrze dobranej warstwie dorobku naukowego. Temat rozprawy odpowiada treści, celowi, pytaniom badawczym, konstrukcja pracy jest poprawna. Recenzowana rozprawa spełnia w świetle powyższych konkluzji wymogi stawiane

rozprawom doktorskim Ustawą z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2020 poz.85).

14. Jako recenzent rozprawy wnoszę o dopuszczenie mgr. Jacka Woźnikowskiego do publicznej dyskusji nad przygotowaną Rozprawą.
15. Przedstawiona do recenzji praca jest wyjątkowo ciekawa i wartościowa dla wielu odbiorców, może zatem być przedmiotem postępowania w zakresie nagrodzenia Doktoranta nagrodą za osiągnięcie naukowe.



