

Lublin, 31 października 2024 r.

Dr hab. Dariusz Wadowski
Katedra Kultury Medialnej
Instytut Dziennikarstwa i Zarządzania
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Recenzja rozprawy doktorskiej
mgr Katarzyny Zabratańskiej
Koncepcja różnorodności i zarządzania różnorodnością na przykładzie
spółek giełdowych
napisanej pod kierunkiem
dr hab. Jagody Jezior, prof. UMCS
dyscyplina: nauki socjologiczne

Znaczenie i aktualność tematu rozprawy

Problematyka różnorodności i zarządzania różnorodnością należy do tematów ogniskujących dziś uwagę wielu badaczy i praktyków. O jej rosnącym znaczeniu przekonuje liczba publikacji naukowych i publicystycznych, raportów badawczych, a także oferta firm szkoleniowych. Różnorodność staje się szczególnie istotna w dużych korporacjach z personelem o różnych korzeniach kulturowych i etnicznych, których coraz więcej w naszym kraju. Także świadomość znaczenia praw człowieka, równości, niedyskryminacji i inkluzywności sprzyja rozwijaniu świadomości kwestii różnorodności. W odniesieniu do różnorodności spotykamy się także z wieloma głosami krytycznymi formułowanymi z różnych pozycji: filozoficznych, kulturoznawczych, ekonomicznych czy politycznych. Wszystko to potwierdza, iż tematyka różnorodności i zarządzania różnorodnością jest ważna i aktualna.

Dobrze więc, że mgr Katarzyna Zabratańska uczyniła ją głównym przedmiotem swojej pracy doktorskiej. Wydaje się, że jest ona osobą szczególnie predysponowaną do zajęcia się tym tematem ze względu na swoje doświadczenia zawodowe. Bazując na systematycznych badaniach naukowych, których wyniki stały się empiryczną podstawą recenzowanej rozprawy, wnosi istotny wkład w naukową refleksję nad tymi zagadnieniami. Dostarcza także bogatego zasobu wiedzy o potencjale wielorakich praktycznych zastosowań.

Struktura i układ rozprawy

Rozprawa mgr Katarzyny Zabratańskiej jest obszernym opracowaniem liczącym 233 strony tekstu oraz 20 stron bibliografii. Do pracy dołączony został także kilkunastostronicowy Aneks zawierający wykaz międzynarodowych i polskich dokumentów prawnych dotyczących różnorodności oraz przyporządkowanie osób badanych do organizacji i branż.

Instytut Socjologii UMCS
Wpłynęło dn. 05 LIS 2024
podpis.....*Ep*.....

Rozprawę rozpoczyna *Wstęp*, gdzie Autorka osadza zagadnienie różnorodności w obszarze dyscypliny socjologii dostrzegając jednocześnie jej interdyscyplinarny charakter, formułuje główne cele i problemy pracy oraz krótko wskazuje przedmiot swych badań.

Zasadnicza struktura pracy obejmuje sześć rozdziałów, przy czym w pierwszych trzech dominują rozważania teoretyczne i definicyjne, natomiast kolejne mają charakter empiryczno-analityczny.

Pierwszy rozdział *Różnorodność i zarządzanie różnorodnością w organizacji – geneza, rozwój, znaczenie* zawiera omówienie teoretycznych ujęć różnorodności i zarządzania różnorodnością. Przedstawiono tu ewolucję rozumienia kwestii różnorodności prowadzącą do wypracowania współczesnego szerokiego ujęcia tego zagadnienia. Ukazano także drogę wnikania idei różnorodności do polskiej nauki, a także praktyki organizacji. Wykorzystując jako klucz konceptualny jedną z koncepcji wymiarów tożsamości wyodrębniono także wymiary różnorodności. W oparciu o te ustalenia teoretyczne zaprezentowano organizacyjne uwarunkowania zarządzania różnorodnością, aby finalnie uzasadnić wybór modelu Ricco i Guerci'ego jako podstawowego dla dalszych analiz.

W drugim rozdziale zatytułowanym *Różnorodność i zarządzanie różnorodnością w badaniach empirycznych* Autorka dokonuje przeglądu badań nad zagadnieniem różnorodności i zarządzaniem różnorodnością. Wybrane przykłady badań klasyfikuje jako badania międzynarodowe i polskie, przy czym zdecydowanie więcej miejsca i uwagi poświęca tym drugim. Interesuje ją zarówno metodologia poszczególnych projektów badawczych, jak i podstawowe ustalenia merytoryczne. W rezultacie zaproponowanego przeglądu badań formułuje ogólniejsze wnioski dostarczające bazowych założeń dla własnej koncepcji badań.

Szczegółowemu przedstawieniu tej koncepcji służy rozdział trzeci *Koncepcja badań empirycznych*. Punktem wyjścia dla projektowania badań własnych mgr Zabratańska uczyniła zintegrowany model zarządzania różnorodnością Ricco i Guerci'ego, co wymagało dokonania operacjonalizacji poszczególnych kategorii pojęciowych przyjętych w tym modelu. W kolejnych paragrafach tego rozdziału Autorka sformułowała także cele i problemy badawcze, zdefiniowała zmienne i wskaźniki, sprecyzowała zakres i procedury zbierania danych, scharakteryzowała organizacje podlegające badaniu oraz określiła metodykę analizy materiału empirycznego.

Rozdziały czwarty, piąty i szósty konstrukcyjnie są bardzo podobne. Zawierają prezentację wyników badań własnych skoncentrowanych na sposobie rozumienia i wdrażania koncepcji różnorodności oraz zarządzania różnorodnością w badanych organizacjach w oparciu o wyniki analizy dokumentów, wywiadów indywidualnych i wywiadów grupowych. Autorka

skupia się tu na kwestii genezy zarządzania różnorodnością, sposobach definiowania różnorodności i zarządzania różnorodnością, miejscu zarządzania różnorodnością w organizacji, narzędziach zarządzania różnorodnością oraz korzyściach, barierach i wyzwaniach związanych z zarządzaniem różnorodnością. Każdy z tych rozdziałów rozpoczyna się od przypomnienia zasad pozyskiwania danych (szczegółowo omówionych w rozdziale metodologicznym), a kończy się podsumowaniem zawierającym najważniejsze wnioski płynące z analizy zebranego materiału.

Ogólniejsze wnioski oparte na całym korpusie danych zostały sformułowane w *Zakończeniu* wieńczącym pracę. Mgr Zabratańska wnioski owe formułuje przede wszystkim w odniesieniu do meritum problemu różnorodności i zarządzania różnorodnością w organizacjach, ale nie unika także wypowiedzi dotyczących metodologii badania tego zagadnienia.

Poszczególne rozdziały pracy są ze sobą logicznie powiązane i obejmują całość zagadnień zakreślonych tematem. Konstrukcja pracy nie budzi wątpliwości.

Ocena merytoryczna rozprawy

Recenzowana rozprawa jest rzetelnym studium zagadnienia różnorodności i zarządzania różnorodnością w organizacjach. Na wstępie należy stwierdzić, że merytoryczna ocena recenzowanej rozprawy mgr Zabratańskiej jest zdecydowanie pozytywna. Praca wnosi poważny wkład w naukę o refleksję nad zjawiskiem różnorodności i zarządzania różnorodnością i wypełnia rozległe luki w tym przedmiotowym obszarze polskiej nauki. Założenia jest to praca o charakterze interdyscyplinarnym, przy czym jako dyscyplinę dominującą należy wskazać socjologię, zwłaszcza socjologię organizacji i zarządzania, częściowo także nauki o zarządzaniu. Przyznać trzeba, że Autorka umiejętnie porusza się pomiędzy tymi dyscyplinami naświetlając analizowane zagadnienia z różnych punktów widzenia, wydobywając najbardziej istotne i przydatne spostrzeżenia i koncepcje, a następnie dokonując samodzielnych syntez. Umożliwia to pogłębione zrozumienie wielu aspektów różnorodności i zarządzania różnorodnością, zarówno w wymiarze czysto teoretycznym, jak też w odniesieniu do metodologii badań i praktyki organizacji.

Jak zadeklarowano we *Wstępie* zasadniczym celem pracy było „przedstawienie koncepcji teoretycznych dotyczących różnorodności i zarządzania różnorodnością oraz analiza i opis sposobów implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w realiach organizacyjnych” (s. 7). Trzeba wskazać, że główny akcent położony został na ten drugi aspekt obejmujący rzeczywiste sposoby wdrażania różnorodności i zarządzania różnorodnością. Temu służyły przeprowadzone badania empiryczne, które stanowią największą wartość pracy.

Autorka przyjęła szerokie rozumienie różnorodności odnosząc to pojęcie do „każdej postrzeganej różnicy pomiędzy ludźmi w każdym wymiarze ich tożsamości” (s. 7). W celu odkrycia i przeanalizowania wielu aspektów różnorodności i zarządzania różnorodnością zastosowała zintegrowany model zarządzania różnorodnością zaproponowany przez Ricco i Guerci’ego, uwzględniający analizę integracji różnorodności, wykorzystania różnorodności jako zasobu oraz równości szans i zapobiegania dyskryminacji.

Punktem odniesienia dla własnej propozycji ujęcia różnorodności i zarządzania różnorodnością w organizacji mgr Zabratańska czyni pojęcie tożsamości. Podkreślić trzeba trafność takiego rozwiązania. Współczesne rozumienie różnorodności niewątpliwie bardzo silnie wiąże się z rozumieniem tożsamości. Autorka podejmuje też próbę wyjaśnienia czym jest tożsamość (w dalszej części pracy w niewielkim stopniu z tego korzysta).

Tutaj jednak nasuwają się pewne wątpliwości, które należy zasygnalizować. Z grubsza biorąc Autorka założyła trzy podstawowe płaszczyzny tożsamości: pierwotną, wtórną i organizacyjną. Tożsamość pierwotna miałaby odnosić się do sposobu identyfikowania siebie przez jednostkę z uwzględnieniem swych cech, doświadczeń, przekonań i wartości. Wśród tych cech wymienia przede wszystkim cechy niezmiennie, wrodzone, takie jak płeć, wiek, kolor skóry, język, osobowość, stopień sprawności, narodowość, etniczność, tożsamość psychoseksualną i religię (s. 23). Można jednak w tym miejscu postawić pytanie: jak z tym zestawem trwałych cech łączą się zmienne przecież przekonania? Nie wyjaśniano także konkretnie, o jakie składniki osobowości chodzi, jeśli mówimy o tożsamości pierwotnej. Drugą płaszczyzną tożsamości jest tożsamość wtórna (społeczna), która obejmuje czynniki związane z członkostwem w grupach społecznych, np. narodzie, grupie etnicznej, religijnej, zawodowej. Autorka podkreśla, że ten wymiar tożsamości jest modyfikowalny, gdyż w większym stopniu zależy od aktualnej sytuacji, doświadczeń i samodzielnych wyborów. Trzecią płaszczyzną jest płaszczyzna tożsamości organizacyjnej obejmującej przede wszystkim identyfikację jednostki z organizacją, jej wartościami, celami i kulturą (s. 24). W przyjętej koncepcji tożsamości dominują więc czynniki subiektywne: identyfikacja i świadomość przynależności, tym samym prowadząc istotne wymiary ludzkiej egzystencji o charakterze obiektywnym jedynie do funkcji identyfikacji i świadomości. Niewiele uwagi też poświęcono aspektowi ciągłości biograficznej jednostek. Mgr Zabratańska płynnie przechodzi od tożsamości do różnorodności milcząco przyjmując (jak rozumiem), iż wszelkie różnice tożsamościowe (różne kręgi, wymiary, czynniki identyfikacji i świadomości) oznaczają niejako automatycznie różnorodność. Warto jednak zwrócić uwagę, że jednostki budują swoją tożsamość w oparciu o to, co łączy ich z innymi, co jest podobne, podzielane, wspólne. Tożsamość kształtuje się

niekoniecznie w oparciu o relacje opozycyjne i niekoniecznie będzie generowała zjawisko różnorodności.

Należy stwierdzić, że Autorka miała pełne prawo do takiego, dość skrótowego, potraktowania kwestii tożsamości jako fundamentu dla własnej koncepcji różnorodności, a uwagi powyższe należy raczej traktować jako refleksję recenzenta podczas lektury, niż poważne zarzuty merytoryczne względem rozprawy.

Również druga ogólna uwaga ma podobny charakter, a dotyczy samej koncepcji różnorodności, jej rozumienia, a nade wszystko traktowania jako niekwestionowalnej wartości w organizacji. Autorka pisze m.in. „różnorodność w organizacji nie ma stanowić wartości dodanej” (s. 29), „im większa różnorodność pracowników i pracownic, tym lepiej dla organizacji, ponieważ dysponuje ona zróżnicowanym zasobem kompetencji, doświadczenia, wiedzy, zachowań. Pozwala to osiągnąć rezultat w postaci kreatywności, innowacyjności, możliwości zwiększania potencjału konkurencyjnego organizacji i jej wartości rynkowej” (s. 30)

Stwierdzenia te w wielu wypadkach są słuszne i znajdują potwierdzenie zarówno w wielu teoriach zarządczych, jak i w wynikach własnych badań empirycznych. Nie sposób jednak ignorować faktu, że nie w każdej organizacji i nie w każdych okolicznościach różnorodność będzie wartością niosącą pozytywne skutki. Nie od rzeczy będzie też postawienie pytań o poziom różnorodności (czy każdy poziom różnorodności jest wartościowy?), o znaczenie czynników różnicujących kadrę pracowniczą (czy obecność każdej dowolnej różnicy niesie pozytywne skutki dla organizacji?), o koszty wdrażania polityki różnorodności (kto i w jakim zakresie ponosi koszty? w jaki sposób uzyskiwana jest akceptacja tych kosztów?), czy też o ewentualne ujednocające tendencje w traktowaniu różnorodności (czy właściwym jest nacisk na budowanie jednakowego stosunku względem różnorodności wśród kadry pracowników organizacji?). Takie pytania dotyczące sposobów pojmowania i traktowania różnorodności w organizacjach można mnożyć. Jak się wydaje mogą być one ciekawym obszarem dalszych badań wykraczających poza zakres przyjęty w recenzowanej pracy.

Biorąc pod uwagę zagadnienie różnorodności i zarządzania różnorodnością należy podkreślić, że recenzowana rozprawa i będące jej podstawą badania dostarczają wielu interesujących wniosków. Mgr Zabratańska ustaliła m.in., że w badanych organizacjach podejście do różnorodności i zarządzania różnorodnością ma charakter utylitarny i pragmatyczny, czyli chodzi o wspieranie osiągania celów biznesowych. Samo rozumienie różnorodności szerokie, ale niejednolite, podobnie jak sposoby implementacji tych kwestii w praktyce organizacji. Zarządzanie różnorodnością traktowano jako składnik strategii rozwoju

organizacji, co znajdowało wyraz zarówno w dokumentach organizacyjnych, jak i w postawach personelu badanych organizacji. Obecność problematyki różnorodności w praktyce działań organizacji pozwala dostrzec jej istotny wpływ na całość kultury organizacyjnej.

Drugim punktem decydującym o ocenie merytorycznej pracy jest przejęta metodologia badań własnych. Trzeba stwierdzić, że praca charakteryzuje się bardzo wysokim stopniem rzetelności i staranności metodologicznej. Autorka uważnie, z dbałością o szczegóły i logikę postępowania zaprojektowała swoje czynności badawcze, a następnie konsekwentnie zrealizowała swoje zamiary. Założyła trzy zasadnicze cele prowadzonych badań, którym przyporządkowała konkretne zadania. Po pierwsze, chodziło o eksplorację i opis koncepcji teoretycznych dotyczących różnorodności i zarządzania różnorodnością. Po drugie – o eksplorację sposobów rozumienia pojęcia różnorodności i zarządzania różnorodnością oraz sposobów implementacji zarządzania różnorodnością. Po trzecie – o eksplorację i opis przyjmowanych w organizacjach definicji różnorodności i zarządzania różnorodnością, sposobów wdrażania zarządzania różnorodnością i efektów tego procesu, a także eksplikację czynników warunkujących ten proces. Zestaw tych celów badawczych tworzących komplementarną całość, a także przyjęty jako klucz analityczny zintegrowany model zarządzania różnorodnością zostały przez Autorkę wykorzystane jako baza dla operacjonalizacji i wypracowania narzędzi badawczych. Mgr Zabratańska zdaje szczegółowe sprawozdanie z procesu generowania danych badawczych zaczynając od sformułowania celu, problemów i hipotez badawczych.

Za cel główny prowadzonych badań empirycznych mgr Zabratańska przyjęła odpowiedź na pytanie „Jaka jest istota zarządzania różnorodnością w organizacji oraz jakie są sposoby i efekty implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji?” (s. 83). To główne pytanie zostało uszczegółowione w formie 9 pytań szczegółowych. W hipotezie głównej wskazano, że zarządzanie różnorodnością w organizacjach realizowane jest na poziomie strategicznym w sposób holistyczny, zorganizowany i zintegrowany. Wychodząc z tego punktu Autorka wyodrębniła 8 podstawowych kategorii badawczych, którym następnie przełożyła na odpowiednie zmienne, wskaźniki i pytania wskaźnikowe. Kolejnym etapem było wypracowanie listy pytań wykorzystywanych do tworzenia konkretnych narzędzi tworzenia i gromadzenia materiału empirycznego.

Jak już wspomniano Autorka zastosowała trzy zasadnicze metody gromadzenia materiału empirycznego: analizę dokumentów, wywiady indywidualne i wywiad grupowy. Analizie podlegało ogółem 48 dokumentów różnych organizacji (m.in. strategie, polityki, kodeksy, strony internetowe), zrealizowano 16 wywiadów indywidualnych oraz 1 wywiad

grupowy (z 12 osobami). Założono również zastosowanie procedur triangulacji teoretycznej, metodologicznej i triangulacji danych. Wybór takich właśnie metod, o charakterze jakościowym, został szczegółowo uzasadniony i nie ma wątpliwości, że okazał się trafny. Podobną opinię można wyrazić w odniesieniu do wyboru organizacji, w których prowadzono badania. Ich specyfika (wielkość, zakres i branża działalności) pozwoliły na uchwycenie wszystkich uwzględnionych w przyjętym modelu aspektów różnorodności i zarządzania różnorodnością. Wyczerpująco uzasadniona i opisana procedura celowego doboru organizacji dodatkowo wzmacnia wiarygodność przeprowadzonych badań.

Należy także poświęcić kilka uwag przyjętemu w pracy sposobowi analizowania zebranego materiału. Mgr Zabratańska zastosowała „metodę konstrukcyjną”, „metodę egzemplifikacji” oraz analizę pól semantycznych. Specyfika zebranego materiału empirycznego wymagała pewnych zabiegów modyfikujących te metody w celu umożliwienia pogłębionej analizy według przyjętych kategorii badawczych. Przyjęte zasady i rozwiązania techniczne oraz całość procedury analiz zostały wyczerpująco scharakteryzowane, a następnie były konsekwentnie stosowane w odniesieniu do otrzymanych danych.

Przeprowadzone badania należy uznać za rzetelne, dobrze przygotowane metodologicznie i poprawnie zrealizowane, a zaproponowane interpretacje i sformułowane wnioski za należycie ugruntowane. Dużą zaletą pracy są analizy porządkujące, zazwyczaj przyjmujące postać przejrzystych tabel, które umożliwiają precyzyjne rozdzielanie i łączenie poszczególnych aspektów i płaszczyzn kategorii pojęciowych, wątków wypowiedzi i konkretnych sformułowań osób badanych. Warto także podkreślić duże zdyscyplinowanie intelektualne, umiejętność porządkowania materiału, formułowania syntetycznych wniosków, a także wysoką umiejętność prowadzenia klarownego wyводу przez Autorkę. W świetle powyższego, zawartość treściową pracy należy ocenić bardzo wysoko.

Wykorzystane źródła i literatura

Baza źródłowa dla recenzowanej rozprawy ma trojaki charakter. Po pierwsze, opiera się ona na samodzielnie wyselekcjonowanych dokumentach organizacji. Drugim źródłem są dane wygenerowane w procesie wywiadów jakościowych indywidualnych i grupowym. Po trzecie, są to różnego rodzaju publikacje. Ogółem lista wykorzystanych publikacji liczy 141 pozycji, wśród których dominują opracowania dotyczące tematyki kluczowej dla pracy, a mianowicie różnorodności, równości, socjologii organizacji, zarządzania. Ponadto wykorzystano cały szereg aktów prawa międzynarodowego i krajowego oraz kilkadziesiąt badanych dokumentów organizacji.

Wszystkie wykorzystane źródła oraz materiał samodzielnie zgromadzonych podczas badań ściśle wiążą się z tematyką pracy i są w pełni wystarczające dla założonego celu rozprawy. Autorka umiejętnie wykorzystuje zebrane materiały wydobywając z nich najbardziej istotne wątki i ustalenia. W pracy dostrzegalna jest duża staranność w przygotowaniu przypisów i notek bibliograficznych. Nie sposób jednak nie zauważyć, że w wielu przypadkach możliwe było sięgnięcie do nowszych wydań niektórych publikacji dostępnych w języku polskim, aniżeli do angielskojęzycznych wydań pierwotnych.

Strona formalna i język rozprawy

Pod względem formalnym praca jest przygotowana bardzo dobrze. Dużą zaletą i udogodnieniem dla czytelnika jest operowanie przez Autorkę odmiennym krojem czcionki dla cytowanych fragmentów wypowiedzi respondentów lub fragmentów dokumentów, przejrzyste przygotowane tabele porządkujące i syntetyzujące materiał, a także formułowane wnioski i interpretacje podsumowujące. Praca jest napisana naukowym językiem, a poszczególne pojęcia zostały klarownie wyjaśnione. Zdarzają się fragmenty, gdzie pojawia się korporacyjny żargon, ale nie są one rażące i nie zakłócają przejrzystości wywodu. Język pracy należy uznać za właściwy dla rozprawy doktorskiej poświęconej tytułowej tematyce i opartej na badaniach empirycznych.

Konkluzja

Ujęcie tematu zaproponowane w rozprawie doktorskiej przez mgr Zabratańską charakteryzuje się oryginalnością, jest nowe i kompleksowe. Autorka stara się z wielu stron naświetlić problematykę różnorodności i zarządzania różnorodnością bazując na samodzielnie zebranych bogatym materiale empirycznym. Dokonuje kompetentnych analiz wydobywając z tego materiału to, co najistotniejsze, porządkując go, interpretując i formułując syntetyczne wnioski. Nie unika własnych ocen, ale są one należycie uzasadnione.

Recenzowana rozprawa jest cenna merytorycznie, opiera się na aktualnych rozwiązaniach teoretycznych i metodologicznych, przyczynia się do wzbogacenia refleksji nad problematyką różnorodności i zarządzania różnorodnością we współczesnym świecie. Przeprowadzona analiza treściowa i formalna pozwala stwierdzić, że spełnia ona wymogi stawiane rozprawom doktorskim. Wnoszę zatem o dopuszczenie mgr Zabratańskiej do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Dariusz Wadowski

