

**Prof. dr hab. Irena Machaj**

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Katarzyny Zabratańskiej *Koncepcja różnorodności i zarządzania różnorodnością w organizacji na przykładzie spółek giełdowych*, napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Jagody Jezior, prof. UMCS, Lublin 2024.**

Przygotowana przez mgr Katarzynę Zabratańską rozprawa doktorska jest dziełem imponujących rozmiarów, bowiem liczy łącznie 264 strony (233 stron tekstu rozprawy, 7 stron aneksu, 12 stron bibliografii, 4 strony wykazu dokumentów, 2 strony wykazu aktów prawa międzynarodowego, 1 strona wykazu aktów prawa krajowego, 1 strona adresów internetowych, 3 strony spisu tabel i 1 strona wykazu skrótów). Mam pewne wątpliwości dotyczące **miejsca bibliografii w strukturze opracowania**, która w przedłożonej wersji pracy następuje po 7-stronicowym aneksie, który zawiera cztery zestawienia tabelaryczne o numerach 48, 49, 50, 51. Tradycyjnie bibliografię uznaje się za integralną część rozprawy, a aneks za uzupełnienie pracy o materiały oraz dokumenty. Takie przekonanie prowadzi do ulokowania bibliografii bezpośrednio po jednolitym tekście pracy, po której umieszcza się aneks. Z nieznanymi mi powodów Autorka postąpiła odwrotnie, co nieco zakłóca moje rozumienie formalnego porządku opracowania.

W jednolitym tekście rozprawy wyróżniono 6 rozdziałów oraz wstęp i zakończenie. W merytorycznej płaszczyźnie struktura pracy ma tradycyjny kształt, bowiem dwa pierwsze rozdziały trzeba uznać za rekonstruujące **teoretyczne** podstawy podjętego problemu (droga rozwoju refleksji nad różnorodnością i zarządzaniem różnorodnością w organizacji (I rozdział) oraz prezentacja empirycznych badań tego problemu (II rozdział). Kolejny rozdział (III) zatytułowany „Koncepcja badań własnych” ma **metodologiczny** charakter i zawiera bardzo obszerną, bo liczącą 50 stron, prezentację tak podstaw teoretycznych i podejścia badawczego Autorki, jak i celu, problematyki badań, zastosowanych technik i procedur badawczych oraz zasad analizy zgromadzonego materiału badawczego. Kolejne trzy rozdziały rozprawy mają **badawczy/analizacyjny** charakter i zostały one

Instytut Socjologii UMCS

Wpłynęło dn. 08.11.2024

podpis.....*EP*.....

wyodrębnione ze względu na charakter wykorzystanych materiałów badawczych (dokumenty urzędowe - r. IV, 48 dokumentów; wywiady indywidualne – 16 respondentów, r. V; wywiad grupowy – 12 uczestników, r. VI). Empiryczna część rozprawy obejmująca badania własne Autorki jest najbardziej obszerna i obejmuje niemal 100 stron dysertacji, co wskazuje i potwierdza jej badawczy i analityczny charakter. W tej części opracowania, jak w każdej starannie wykonanej pracy naukowej, każdy rozdział kończy „Podsumowanie wyników analizy i wnioski”. Należy pozytywnie ocenić te rekapitulacje wyników analiz, bowiem ułatwiają i pozwalają one na śledzenie logiki postępowania analitycznego Autorki, oraz na respektowanie przez nią zasad merytorycznego wnioskowania odnoszącego się do podjętego problemu badawczego.

Biorąc pod uwagę liczbę stron poszczególnych rozdziałów trzeba zaznaczyć, że mają one dosyć zbliżone do siebie objętości (od 21 stron do 51 stron), natomiast Wstęp oraz Zakończenie są partiami dzieła stosunkowo mało rozbudowanymi (wstęp - 6 stron, zakończenie - 13 stron). Z powyżej przedstawionego zestawienia można wnosić, że w przedłożonej rozprawie doktorskiej Autorka przywiązuje relatywnie większą wagę do, szeroko rozumianej, pracy analitycznej (tekstów naukowych, wyników badań, wykorzystanych danych i wyników badań) aniżeli do syntezy dotychczasowych osiągnięć nauki oraz uzyskanych rezultatów badań własnych, o czym zwykle traktuje się we wstępie oraz w zakończeniu. Oczywiście nie czynię z tego zarzutu a jedynie podkreślam empiryczno - analityczny charakter przedłożonego opracowania.

Kolejna uwaga dotyczy tytułu opracowania, który mieści się w jednozdaniowej formule. W moim przekonaniu, ze względów językowych, nie jest to fortunne rozwiązanie, bowiem druga część tytułu jest tylko uzupełnieniem i przedmiotowym skonkretyzowaniem części pierwszej. Dlatego proponuję nadać jej charakter podtytułu. Po tej korekcie tytuł dysertacji wyglądałby następująco: *Koncepcja różnorodności i zarządzania różnorodnością w organizacji. Na przykładzie badania spółek giełdowych*. Jedna jeszcze uwaga, tym razem merytorycznej natury, odnosi się do tytułu dysertacji. Otóż w części badawczej relatywnie mało miejsca poświęca się „koncepcji różnorodności”, przez którą rozumie Autorka przyjmowanie określonej koncepcji różnorodności w dokumentach organizacji, przez badanych ekspertów oraz pracowników organizacji uczestniczących w wywiadzie grupowym. Kwestie rozumienia różnorodności i zakresu znaczeniowego obejmowanego tym pojęciem są bardzo dobrze scharakteryzowane w rozdziałach literaturowych, czyli I (geneza różnorodności i zarządzania różnorodnością) oraz II (różnorodność i zarządzanie różnorodnością w badaniach empirycznych). Omówione w nich sensory znaczeniowe tego pojęcia dobrze funkcjonują w rozdziałach badawczych i nie różnicują istotnie badanych kategorii pracowników spółek giełdowych. Natomiast relatywnie często pojawia się **kwestia implementacji** różnorodności oraz zarządzania różnorodnością. Mam tutaj na myśli nie tylko źródła nadawania zjawisku różnorodności odpowiednio

dużego znaczenia, ale również odwoływania się do społecznych racji honorowania różnorodności w różnorodnych okolicznościach. Chodzi tutaj o funkcjonowanie zjawiska różnorodności w wielorakich sytuacjach organizacyjnych, np. legitymizowania czy też uzasadniania podejmowanych działań przez odwoływanie się badanych do tej kategorii różnorodności. W rozprawie, a zwłaszcza w jej rozdziałach badawczych Autorka często wskazuje na problemy implementacji różnorodności i zarządzania różnorodnością, bariery, a zwłaszcza pozytywne efekty honorowania różnorodności oraz ich funkcji w osiąganiu celów organizacji. Kwestie implementacji różnorodności i zarządzania nią Autorka podkreśla również w analizach, a zwłaszcza w interpretacjach wypowiedzi badanych, w których widoczna jest ich obecność raz jako problemu, a innym razem (częściej tak czyni) korzyści dla organizacji płynących z implementacji różnorodności. Jest to ważny problem obecny zarówno w wypowiedziach respondentów, jak i w moim przekonaniu, w formułowanych przez nią uogólnieniach empirycznych. O wadze implementacji świadczy podkreślenie przez Autorkę zamierzeń opracowania: „Celem niniejszej pracy jest przedstawienie koncepcji teoretycznych dotyczących różnorodności i zarządzania różnorodnością oraz analiza i opis sposobów implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w realiach organizacyjnych” (s. 7). W innym miejscu Autorka podkreśla, że główny „problem badawczy zawiera się w pytaniu: jaka jest istota zarządzania różnorodnością w organizacji oraz jakie są sposoby i efekty implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji?” (s. 8). W rozdziale III pt. „Koncepcja badań własnych” również wskazuje na istotny cel badań własnych, jakim jest eksploracja i opis...przyczyn wdrażania, sposobów wdrażania zarządzania różnorodnością, efektów wdrażania oraz oddziaływania zarządzania na procesy zachodzące w organizacji (ss. 69, 83). Podobnie, w zakończeniu opracowania, Autorka mocno podkreślała zewnętrzne i wewnętrzne czynniki implementacji zarządzania różnorodnością w organizacji oraz procesy implementacji zarządzania różnorodnością dokonujące się na wszystkich poziomach organizacji, czyli na poziomie zarządu, pracowników różnych szczebli organizacji, aż do grup zewnętrznych interesariuszy (ss. 225-226). W moim przekonaniu współcześnie jest to ważny problem społeczny z jakim muszą sobie radzić organizacje i którego wagę bardzo wyraźnie widzi Autorka dysertacji. W tym zakresie ma ona, w oparciu o przeprowadzone badania, sporo do powiedzenia i podzielenia się interesującymi wnioskami empirycznymi. Dlatego, nie tytułem radykalnej krytyki, ale modyfikacji tytułu rozprawy, który by bardziej eksponował wyraźnie dostrzegany i badany przez nią problem (a tytuł pracy winien anonsować główny problem opracowania), niezobowiązująco proponuję „lekką” modyfikację tytułu pracy w brzmieniu: ***Mechanizmy implementacji i zarządzania różnorodnością w organizacji. Na przykładzie badania wybranych spółek giełdowych.***

W tym miejscu należy podkreślić charakter języka opracowania. Autorka wielokrotnie podkreśla interdyscyplinarne podejście polegające na uzupełnianiu wiedzy i perspektywy

socjologicznej (to główna dyscyplina naukowa, a w jej obrębie socjologia organizacji i zarządzania, socjologia pracy) wiedzą z nauk o zarządzaniu, prawa oraz psychologii. Ta orientacja naukowa badaczki dobrze świadczy o jej pełnej świadomości uwikłania społecznego problemu różnorodności w szerokie konteksty strukturalne, kulturowe czy organizacyjne, co owocuje rozpatrywaniem go z perspektyw różnych nauk społecznych. Należy docenić i zarazem podkreślić tę postawę naukową Autorki oraz jej sprawne poruszanie się na pograniczu kilku dyscyplin naukowych. Niemniej jednak wiodąca socjologiczna perspektywa poznawcza ujawnia się choćby w systematycznej poprawności językowej, która honoruje różnice sięgające tożsamości społecznych ludzi. I tak w rozprawie napotykamy „respondentów i respondentki” (ss. 45, 55, 94....), „pracowników i pracowniczki” (ss. 17, 18, 37...), „przedstawicieli i przedstawicielki” (s. 6...) czy „badaczy i badaczki” (s. 33). To językowe podkreślanie przynależności badanych do kategorii społecznej np. płci, wywodzące się również z autoświadomości badanych, w pracy znajduje głębokie uzasadnienie poznawcze oraz etyczne, choć dla czytelnika/czytelniczki rozprawy bywa nurzącym nawykiem językowym.

W socjologicznych badaniach kluczowe znaczenie ma rozróżnienie na **problem i przedmiot** badań. Świadomość obu kategorii winna towarzyszyć badaczowi w całym przebiegu procesu badawczego poczynając od poszukiwania problemu, jego ram teoretycznych..., na wyprowadzaniu syntetycznych wniosków i ich konfrontacji z dotychczasowym stanem wiedzy w danym zakresie. Co do problemu przyjętego w badaniach własnych Autorki to należy podkreślić, że „rządzi” on też jej lekturami, czyli doborem literatury przedmiotu. Ta część przedłożonej dysertacji jest sporządzona metodycznie i bardzo starannie. Do rozwiązania tych kwestii nie mam zastrzeżeń, bowiem w rozdziałach literaturowych/teoretycznych znajdujemy obszerny zestaw prac, który jest skrupulatnie omawiany i odpowiednio wyprofilowany ze względu na przyjętą problematykę badawczą. Autorka wyróżnia **główny problem badawczy**, a właściwie dwa (jaka jest istota zarządzania różnorodnością w organizacji?, jakie są sposoby i efekty implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji?). Oba podstawowe/główne problemy badawcze rozpisuje na zestaw 9 szczegółowych pytań, które dodatkowo wzbogaca wskazaniem „kluczowych kategorii badawczych”, które następnie operacjonalizuje (tabela, s. 87). Nie można mieć zastrzeżeń do logiki takiego postępowania: jest to poprawna metodologicznie i „czysta” badawczo ścieżka poszukiwania odpowiedzi na przyjęte pytania szczegółowe, a w dalszej kolejności, odpowiedzi na dwa główne pytania ogólne.

Nieco inaczej jest w przypadku drugiego członu wskazanej wyżej dystynkcji, czyli **przedmiotu** badań. Jego identyfikacja jest ważna ze względu na pełną świadomość obiektu, wobec którego są kierowane pytania badawcze (problem badawczy to pytanie formułowane wobec określonego obiektu). Ta kwestia jest o tyle ważna, że określa ona „obiekt”, o którym chcemy się „czegoś” dowiedzieć (czego - to problem badawczy) z jednej strony, z drugiej zaś, w wyniku postępowania

badawczego będziemy o nim formułować wnioski wyprowadzone z analiz zgromadzonego materiału empirycznego. Nie znalazłam w rozprawie charakterystyki przedmiotu badań, wobec czego rodzi się pytanie: czy przedmiotem badań są wyłącznie **wybrane** do badania spółki giełdowe, czy może **wszystkie** spółki rejestrowane na Giełdzie Papierów Wartościowych (a wybrane do badań spółki reprezentują szeroką klasę tych organizacji), a może przedmiotem badań jest **zjawisko społeczne** zarządzania różnorodnością i sposobami oraz efektami implementacji zarządzania różnorodnością w organizacjach danego typu (czyli w spółkach notowanych na GPW). Ze względu na brak wyjaśnień tej kwestii przez Autorkę opracowania muszę zdać się na własne spekulacje i przypuszczenia oparte o lekturę dysertacji. Ich punktem wyjścia jest przegląd wyników postępowania badawczego Autorki, który jest umieszczony w Zakończeniu dysertacji. Okazuje się, że rezultaty badań w postaci uogólnień **jednoznacznie odnoszą się do badanych spółek giełdowych**. Ma to miejsce zarówno w odniesieniu do badania przyjętego problemu w oparciu o analizę dokumentów urzędowych spółek, jak i analizę materiałów pochodzących z wywiadów indywidualnych oraz wywiadu grupowego. W polu analizy dokumentów, dla przykładu należy podać stwierdzoną jednorodność dokumentów (duże ich podobieństwo we wszystkich badanych organizacjach), która wynika z zewnętrznych wytycznych i standaryzacji stosowanej przez Giełdę Papierów Wartościowych. Wyniki analizy materiałów pochodzących z wywiadów indywidualnych i wywiadu grupowego pokazały między innymi, że 1. definiowanie różnorodności odbywało się w szerokim kontekście, który obejmował wszystkie wymiary tożsamości jednostki; 2. owo definiowanie różnorodności było profilowane ze względu na cele i potrzeby organizacji, a zatem było ono skorelowane z jej celami biznesowymi; 3. przenikanie się zarządzania różnorodnością z zarządzaniem zasobami ludzkimi, społeczną odpowiedzialnością biznesu czy etyką; 4. implementacja zarządzania różnorodnością odbywa się na wszystkich poziomach organizacji, a także 5. podobne są narzędzia implementacji zarządzania różnorodnością, do których należą polityki, regulaminy, szkolenia, warsztaty, webinary, programy rozwojowe, biuletyny i raporty; 6. Narzędzia implementacji zarządzania różnorodnością stosowane w badanych organizacjach prowadzą do uniformizacji i powtarzalności działań mających w nich miejsce. Powyżej przytoczone (wybrane) wnioski empiryczne mają dużą wartość poznawczą tak dla socjologii zarządzania (głównie), jak i dla innych nauk społecznych. Jednak ich zasięg jest mocno ograniczony, właśnie do organizacji poddanych badaniu. W związku z tym uznaję, że przedmiotem badań Autorki, **uświadomionym przez nią**, są wybrane spółki giełdowe (zgodnie z podtytułem dysertacji). Dlatego też Autorka do nich właśnie ogranicza zakres wyprowadzanych wniosków empirycznych. Co więcej, mocnym wskaźnikiem takiego rozumienia przedmiotu badań jest brak odniesień, czy choćby formułowania hipotez/przypuszczeń obejmujących klasę takich organizacji (szerszą lub węższą), które w celach biznesowych wdrażają zarządzanie różnorodnością.

W tym miejscu muszę podkreślić własne refleksje nad przedmiotem badań mgr Katarzyny Zabratańskiej. Otóż uważna lektura dysertacji skłania mnie do stwierdzenia, że w istocie Autorka kieruje swoje pytania badawcze wobec zjawiska społecznego, które stara się rozpoznać w oparciu o szczegółowe badania wybranych organizacji rynkowych - spółek giełdowych. **Zjawisko zarządzania różnorodnością oraz jego implementowania** przez różnorodne organizacje społeczne ma szeroki zakres występowania, bowiem współcześnie wprowadza się je tak w spółkach notowanych na giełdzie, jak i innych organizacjach działających np. lokalnie, także o różnym charakterze ich działalności, zarówno gospodarczym, produkcyjnym, jak i usługowym. Gdyby Autorka rozprawy przyjęła taką koncepcję przedmiotu badań, wówczas wytworzyłaby możliwości i szanse rozszerzania zakresu wyprowadzanych wniosków empirycznych, a nie ograniczania ich zakresu wyłącznie do badanych spółek giełdowych. Synteza wyników badań własnych Autorki stałaby się wówczas wiarygodnym źródłem formułowania hipotez o dużo szerszym zasięgu społecznym. Oczywiście takie postępowanie niesie w sobie określone ryzyko błędu, którego znaczenie – w moim przekonaniu - jest dużo mniejsze w stosunku do wkładu w zasoby wiedzy naukowej odnoszącej się do zarządzania różnorodnością oraz jego implementacją. W ten sposób istotnie by wzrosły heurystyczne walory pracy, która dla innych badaczy stałaby się inspiracją dla własnych poszukiwań badawczych. Poza tym, co uznaję za pierwotną konsekwencję badania tego zjawiska społecznego, istotnie by wzrosły walory diagnostyczne badań własnych Autorki. Oczywiście miała ona prawo do przyjęcia rozumienia przedmiotu badań jako „wybranych spółek giełdowych” i moje powyższe uwagi nie są krytyką jej decyzji metodologicznych. Jedynie ubolewam nad tym, że **Autorka nie dostrzegła wspomnianego wyżej potencjału teoretycznego badań własnych.**

Jak wcześniej wspomniałam, przygotowana dysertacja odznacza się dużymi walorami **poznawczymi, a także demaskatorskimi.** Te drugie są szczególnie cenne w socjologicznych studiach funkcjonowania różnorodnych struktur oraz wprowadzania zmian społecznych. Mocnego podkreślenia wymaga demaskowanie zjawisk niepożądanych oraz nieplanowanych konsekwencji zarządzania różnorodnością oraz jego implementacji. Autorka podkreśla, że w analizowanych dokumentach wybranych spółek giełdowych nie znaleziono informacji traktujących o efektywności zarządzania różnorodnością w organizacji, ani też o potrzebie działań ewaluacyjnych jego stosowania. Brakuje też wskazówek świadczących o konieczności identyfikacji zagrożeń oraz wyzwań, które by zagrażały efektywności zarządzania różnorodnością; występuje też zagrożenie instrumentalnego traktowania zarządzania różnorodnością, na co również wskazywali respondenci w wywiadach. Traktowanie zarządzania różnorodnością jako narzędzia może także oznaczać dostosowywanie dokumentacji do wymogów płynących z zewnętrznych ośrodków. Słabo obecne jest również komunikowanie dotyczące występowania zjawisk ryzykownych oraz negatywnych dla

organizacji. Autorka podkreśla także siłę ekonomicznych oczekiwań różnych kategorii interesariuszy zewnętrznych, które dotyczą realizacji celów zawartych w strategii biznesowej organizacji i strategii zrównoważonego rozwoju. „W organizacjach nie uwzględnia się aspektów trudnych i newralgicznych”(226), czego skutkiem staje się zaburzenie równowagi między pozytywnymi a negatywnymi informacjami. Co więcej, rejestrowano redukcję potencjalnie kontrowersyjnych treści, co szło w kierunku zapewniania zgodności danego stanu rzeczy z oczekiwaniami i standardami organizacji. Autorka wielokrotnie podkreślała również siłę działania zewnętrznych i wewnętrznych czynników implementacji zarządzania różnorodnością w organizacji, przy czym oddziaływanie wymagań instytucjonalno – prawnych, czyli czynników zewnętrznych, są zdecydowanie większe aniżeli siła działania czynników wewnętrznych, czyli oddolnej inicjatywy pracowników oraz respektowania przez organizację uznawanych przez nich zasad etycznych. Przytoczone wyżej wnioski empiryczne wyraźnie wskazują obszary potencjalnych napięć, które mogą prowadzić do konfliktów wewnątrz organizacji oraz obniżania szans realizacji celów, (w tym biznesowych), którym z założenia ma sprzyjać zarządzanie różnorodnością w organizacji. Te wyniki postępowania badawczego Autorki uznają za bardzo cenne i godne udostępniania gremiom decyzyjnym oraz pracownikom spółek odpowiedzialnym za implementację projektów zarządzania różnorodnością po to, by uwrażliwić ich na siłę działania ukrytych mechanizmów oraz niepożądanych i nieoczekiwanych (czasami też nieoczywistych) rezultatów zarządzania różnorodnością w organizacjach.

Przedstawione wyżej wnioski empiryczne mówiące zarówno o pozytywnych, jak i negatywnych konsekwencjach oraz wskazujące obszary ryzyka, jakie niesie ze sobą implementacja zarządzania różnorodnością w badanych organizacjach, odznaczają się dużymi walorami **aplikacyjnymi**. Taki charakter mają zwłaszcza wnioski traktujące o ryzykach i niepożądanych konsekwencjach, które Autorka przedstawia w bardzo łagodnej formie. W moim przekonaniu w tym miejscu pokazuje ona zagrożenia, jakie implementacja zarządzania różnorodnością niesie dla samej organizacji ją wdrażającej, jak i dla związku oraz relacji organizacji z zewnętrznym otoczeniem organizacji. Autorka nie używa mocnych i oceniająco zabarwionych określeń, a stosuje jedynie opisowe formy, co nie osłabia rangi poważnych i godnych najwyższej uwagi wniosków. Wystarczy posłużyć się następującym przykładem: odnotowano w dokumentach brak informacji o potrzebie monitorowania implementacji zarządzania różnorodnością według kryterium jej efektywności oraz o potrzebie ewaluacji wdrażanych programów. Co więcej, efektywność wdrażania rozumie się w kategoriach przyczyniania się do realizacji celów biznesowych organizacji zawartych w strategii rozwoju organizacji. Widoczne jest tutaj zaniedbanie formalne (brak monitorowania oraz ewaluacji wprowadzanych zmian) oraz jednoznaczne profilowanie zmian według kryterium biznesowego. Brakuje tutaj „miękkiej” wartości jaką jest, w formalnej warstwie, honorowanie i respektowanie

różnorodnych odmienności pracowników, do czego teoretycy różnorodności i zarządzania różnorodnością przywiązują dużą wagę i w czym upatrują kreacyjnego wpływu różnorodności na powodzenie biznesowe organizacji, o czym wiele napisała Autorka w I rozdziale dysertacji. Innym przykładem jest wniosek wywiedziony z analizy wywiadów indywidualnych oraz wywiadu grupowego mówiący o przenikaniu się zarządzania różnorodnością z zarządzaniem zasobami ludzkimi (HR), społeczną odpowiedzialnością biznesu czy etyką. Ociera się on tutaj o tezy wysuwane przez klasyków – badaczy struktur biurokratycznych (choćby Crosiera) - którzy w mnożeniu przepisów, a przez to nadmiernej formalnej standaryzacji działań - widzieli patologie struktur organizacyjnych. Podobny sens, idący w kierunku wskazania zagrożenia ze strony struktur biurokratycznych jest zawarty we wniosku mówiącym o czynnikach implementacji zarządzania różnorodnością, którymi są, z jednej strony, wymagania instytucjonalne, zasadniczo prawne, z drugiej zaś – oddolna inicjatywa pracowników oraz uznawane w zespole pracowniczym zasady etyczne. Ten ostatni jest wewnętrznym czynnikiem implementacji co oznacza, że w honorowaniu i wykorzystywaniu różnorodności dla rozwoju organizacji i jej sukcesu biznesowego wielką rolę odgrywa zespół pracowniczy, jego potencjał – w tym tkwiący w jego różnorodności i uznawane wartości etyczne. Jednak Autorka zaznacza, że badania pokazują też bardzo słabo zaznaczający się udział pracowników i ich oddolnej inicjatywy w zarządzaniu różnorodnością w organizacji. Rozumieć przez to należy duże ryzyko dominacji „odgórnego” wprowadzania zmian bądź – idąc dalej - ryzyko ubezwłasnowolnienia i **odbierania podmiotowości pracownikom** przez działanie porządku prawnego w organizacji, co stoi w sprzeczności z naczelnym celem zarządzania różnorodnością (wykorzystać różnorodność i potrzeby tożsamościowe pracowników dla dobra organizacji, czyli osiągnięcia przez nią celów biznesowych). W moim przekonaniu Autorka wskazuje tutaj na bardzo poważne **negatywne konsekwencje „ułomnej” implementacji zarządzania różnorodnością**, które albo już są, albo niosą ze sobą tendencje do generowania patologicznych zmian w strukturze aksjologicznej i normatywnej badanych organizacji. Autorka zapewne ma świadomość zarysowanych wyżej zagrożeń, dlatego w dalszych swoich studiach i działaniach praktycznych winna dużo wyraźniej podkreślać aplikacyjne walory opracowania.

Jedna jeszcze uwaga ogólna musi zostać sformułowana w końcowym fragmencie mojej recenzji rozprawy doktorskiej **mgr Katarzyny Zabratańskiej *Koncepcja różnorodności i zarządzania różnorodnością w organizacji na przykładzie spółek giełdowych***. Praca jest bardzo rzetelnym opracowaniem, opartym na szerokich podstawach teoretycznych, starannym i spełniającym warunki metodologiczne doborze zróżnicowanych materiałów empirycznych oraz wnikliwą ich analizą prowadzoną zgodnie z przyjętą problematyką badań. W całym opracowaniu widoczne jest „trzymanie się” Autorki i duża jej świadomość przyjętych pytań badawczych, ze względu na które analizuje materiał empiryczny. W tekście stosunkowo często wraca do kwestii już opracowanych np.



teoretycznie, szuka niejako potwierdzenia lub upewnia się kolejny raz w sensowności/zasadność przyjętego postępowania. W takiej strategii dostrzegam pewne „przegadanie” i nadmierne asekurowanie się Autorki. Można było zwięźle i bez nadmiernych „nawrotów” do wcześniej poczynionych ustaleń przechodzić do kolejnych kwestii. W moim przekonaniu, taki sposób postępowania Autorki jest związany z jej „**temperamentem**” **analitycznym**, a nie syntetycznym, co podkreśliłam we wcześniejszych fragmentach recenzji. Ta uwaga, podobnie jak umieszczone w tekście krytyczne słowa, nie podważają i nie pomniejszają mojej ogólnej pozytywnej oceny dysertacji. Formułując je chciałam wskazać Autorce możliwości udoskonalenia i kierunki dopracowania dzieła. Generalnie wysoko oceniam przedłożoną rozprawę, doceniam zwłaszcza wysoki poziom jej badawczej części oraz skrupulatność i dociekliwość Autorki w prowadzonych analizach zgromadzonego materiału empirycznego. Rozprawa spełnia wszystkie warunki stawiane dziełom będącym podstawą postępowania o nadanie stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki socjologiczne.

*Anna Kuciej*