

Poznań, dn. 28.08.2020 r.

**Prof. zw. dr hab. Jerzy Konieczny**  
Zakład Studiów nad Bezpieczeństwem  
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

## Recenzja

dorobku naukowego dr Lilli Młodzik oraz rozprawy habilitacyjnej na temat:  
**„Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie  
funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej”**

### 1. Uwagi wstępne, informacje ogólne o kandydatce

Współczesne rozumienie kultury wynika z kolektywnych praktyk społecznych, odzwierciedlających ich priorytety i oczekiwania, a w ostateczności warunkują poglądy, postawy, normy i zachowania. Systemy kulturowe obejmują wytwory ludzkiego zachowania i działania symbolicznego, które determinuje dalsze funkcjonowanie w sferze artystyczno-symbolicznej i praktycznej. To ostatnie stwierdzenie ma znaczenie kluczowe: ludzie tworzą kultury a ich kultury czynią ludzi kim są w życiu jednostkowym i w zbiorowościach-organizacjach o strukturze hierarchicznej (liniowej, funkcjonalnej, sztabowo-funkcjonalnej) i organicznej (projektowej, sieciowej). Kultura organizacyjna zatem jest pojęciem szerokim, trudnym do zbadania i opisanie w sposób całościowy. Często przyjmowane definicje oraz zakresy kultury zależą od wiedzy i doświadczenia samego badacza, który często wybiera elementy dobrze rozpoznane: normy, wartości oraz refleksyjność związana z bezpieczeństwem i poziomem świadomości sytuacyjnej.

Jednak zagadnienia te, fakty i działania, szczególnie w obszarze funkcjonowania służb, inspekcji i straży, wymagają badań zintegrowanych, bowiem uzyskane wyniki

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI  
DZIAŁ NAUKI I PROJEKTÓW NAUKOWYCH  
al. Papieża Jana Pawła II nr 31  
70-453 Szczecin  
tel. 91 444 11 76, 91 444 11 77

N-2N/4122/1/1.55.1/2019<sup>1</sup>

są fragmentaryczne, ograniczające proces podejmowania decyzji w ujęciu systemowym w ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego.

Szansą na poprawę tego stanu rzeczy są zespoły badaczy, którzy mają interdyscyplinarne wykształcenie, posiadają określone doświadczenie zawodowe oraz umiejętność interpretacji wyników różnych dyscyplin naukowych z perspektywy nauki o bezpieczeństwie. Niewątpliwie do tego typu badaczy możemy zaliczyć Habilitantkę.

Doktor Lilla Młodzik w 1995 roku uzyskał stopień magistra wychowania technicznego na Wydziale Matematyki, Fizyki i Techniki Wyższej Szkole Pedagogicznej im. Tadeusza Kotarbińskiego w Zielonej Górze. Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, otrzymała w 2003 roku na Wydziale Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. Tytuł rozprawy: „Wartości i normy grupowe jako element zarządzania przez kulturę organizacyjna na przykładzie banków województwa lubuskiego”.

Habilitantka w latach 1994-1995 pracował na stanowiskach asystenta stażysty, następnie asystenta (1995-2004) w Wyższej Szkole Pedagogicznej w Zielonej Górze. Od 2004 roku do chwili obecnej jest zatrudniona na stanowisku adiunkta w Instytucie Politologii, a od 2009 Instytucie Nauk o Polityce i Administracji w Uniwersytecie Zielonogórskim.

## **2. Ocena dorobku naukowego, dydaktycznego i organizacyjnego**

Dr Lilla Młodzik w dokumentacji przewodu do osiągnięcia naukowego zaliczył: monografie stanowiącą prace habilitacyjną pt.: „Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego na przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej”; 8 artykułów naukowych, opublikowane w czasopismach polskojęzycznych i 2 angielskojęzycznych, 19 rozdziałów w monografiach opublikowanych w kraju; 2 rozdziały przygotowane zespołowo; 2 rozdziały autorskie i 2 zespołowe opublikowane za granicą. Indeks Hirscha według bazy Google Scholar (Publish or Perish) HD1.-1.

Rozwój naukowy kandydatki jest dostrzegany przede wszystkim w systematycznym poszerzaniu i pogłębianiu zakresu badań oraz przejściu od form deskryptywnych do stosowania analizy systemowej i instytucjonalno-prawnej.

Habilitantka lokuje swoją aktywność naukową w trzech obszarach.: etyczno-prakseologiczny organizacji publicznych. Skupia tutaj uwagę na problematyce tożsamości w naukach społecznych w wymiarze badań bezpieczeństwa socjalnego, kultury organizacyjne

w środowisku bezpieczeństwa publicznego oraz roli dowódcy (lidera) w integracji funkcjonariuszy w realizacji zadań określonych w regulacjach prawnych i kodeksach etyki.

Drugi obszar związany jest z rozwojem indywidualnych grupowych podmiotów w sferze publicznej. Prowadzone badania w tym zakresie dotyczyły: organizacji uczącej się w wymiarze różnic kulturowych, uwarunkowań psychospołecznych w dezorganizacji kulturowej, socjologicznych determinantów rozwoju zawodowego, kobiet w kulturze współdziałania Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej, kulturowych czynników agresji w sferze publicznej, racjonalności vs. nieracjonalności zachowań politycznych.

Trzeci obszar obejmuje problematykę zarządzania w organizacjach publicznych w wymiarze kultury organizacyjnej instytucji publicznych, etosu zawodowego w organizacjach publicznych oraz uwarunkowań kulturowych organizacji europejskich.

Wyniki badań zostały opublikowane w 10 artykułach naukowych i 15 rozdziałach w monografiach. Dr Lilla. Młodzik brała czynny udział w 5 projektach badawczych, m.in.: projekt badawczy z zakresu badań podstawowych OPUS nr 444700. Tytuł projektu „Polityczne kompetencje obywatelskie elit politycznych w Polsce w procesie konsolidacji demokracji po 1989 roku, kierownik projektu dr hab. Danuta Plecka, prof. UZ. Projekt (polsko-duński): „Nowatorskie narzędzie kształtowania przestrzeni publicznej”. Projekt nr 842/14 Cross-Cultural Training w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Województwo Lubuskie- Brandenburgia.

Uzyskane wyniki badań prezentował na konferencjach i sympozjach naukowych. Brał czynny udział w 10 konferencjach krajowych i 2 międzynarodowych. W przedstawionym dorobku naukowym, dominującymi metodami badawczymi zastosowanymi przez Habilitantkę były metody jakościowe i ilościowe: instytucjonalno-prawna, badania dokumentów, analizy i krytyki piśmiennictwa, wywiad ekspercki i sondaż diagnostyczny.

Dostrzega się tutaj dość tradycyjne podejście retrospektywne i prospektywne, Warto w tego typu badaniach uwzględnić dorobek metodologiczny wielu think tanków m.in. RAND Corporation czy Defense Advanced Research Projects: „Agency, Assessment of the Consolidation of the Australian Customs and Border Protection Service (ACBPS) with the Department of Immigration and Border Protection (DIBP)”, “Approaches for Strengthening Total Force Culture and Facilitating Cross-Component Integration in the U.S. Military”.

W pracach prospektywnych, do których niewątpliwie należy oceniany dorobek naukowy, przynajmniej w pierwszym i trzecim obszarze badań, bardzo skomplikowanych w teorii i praktyce, należy zwrócić uwagę na pewne wymagania określone w aktualnym

dorobku metodologii badań społecznych (badania rzeczywistości), jak również potrzebę badań nad przyszłością (ujęcie dynamiczne), np. według Narodowego Programu Foresight Polska 2020 (metoda PEST, Delficka).

Analizując rozwój metodologii badań nauki o polityce i administracji, dostrzega się coraz częściej, że na złożoność współczesnych problemów, wiedza naukowa sama w sobie jest niewystarczająca do wspierania podejmowania decyzji. Świadczy to o tym, że w wielu kwestiach organizacyjnych fakty mogą być niepełne lub niejednoznaczne. Selekcja problemów zależy od struktury samego problemu - co często jest kwestią kultury politycznej. To z kolei stwarza potrzebę dialogu między naukowcami i innymi zainteresowanymi stronami, w którym uznana zostanie specyficzna wiedza z obszarów praktyki którą posiadają naukowcy, ale także zostaną wzięte pod uwagę założenia innych perspektyw i form wiedzy. Ludzie posiadający wiedzę lokalną i praktyczną mogą zaoferować nowe informacje w celu uzupełnienia wiedzy ekspertów w podstawowej dziedzinie. W takich przypadkach, naukowcy muszą współpracować z innymi, którzy mają swój udział w decyzji, tworząc proces "rozszerzonej, wzajemnej oceny".

**Oceniając przedstawiony dorobek naukowy, obejmujący opublikowane prace naukowe i wystąpienia konferencyjne, stwierdzam, że wnoszą one istotny wkład w rozwój badań nauki o polityce i administracji jest zadawalający do poparcia wniosku o przyznanie stopnia naukowego doktora habilitowanego.**

### **3. Osiągnięcia dydaktyczne**

Habilitantka prowadziła wykłady i ćwiczenia w trybie dziennym i zaocznym w Uniwersytecie Zielonogórskim oraz Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi na kierunku politologia i zarządzanie-specjalność zarządzanie zasobami ludzkimi z przedmiotów: m.in.; gospodarka a polityka, teoria zarządzania i administracja, ekonomia polityczna, polityka społeczna -gospodarcza, psychologia polityki, komunikowanie polityczne, zarządzanie i komunikowanie społeczne, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie zasobami ludzkimi, ekonomia (mikro i makro), seminaria licencjackie i magisterskie(promotor 36 prac licencjackich , 23 magisterskich).Zorganizowała cykl szkoleń w ramach projektów współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej: „Wysoki standard umiejętności i interpersonalnych i językowych w lubuskim MSP”;WND-POKL, 0801.,178/12.Otrzymała podziękowanie Rektora oraz Prezydenta z całokształt pracy dydaktycznej w Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi. Została nominowana w konkursie „Belfer Roku 2012” w kategorii „Najlepszy styl”, Uniwersytet Zielonogórski.

Powyższe osiągnięcia pozwalają stwierdzić, że dr Lilla Młodzik jest nauczycielem akademickim zaangażowanym w działalność dydaktyczną, organizacyjną i popularyzatorską i można uznać Jej dorobek w tym zakresie jako wystarczający w staraniach o uzyskanie stopnia doktora habilitowanego.

#### 4. Ocena rozprawy habilitacyjnej

Rozprawa habilitacyjna zatytułowana „**Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej** „została opublikowana jako monografia w 2018 roku przez Oficynę Wydawniczą Uniwersytetu Zielonogórskiego.

Publikacja liczy łącznie 248 stron. Składa się z wstępu, sześciu rozdziałów, zakończenia, 4 załączników, wykazu źródeł i literatury, spisu tabel i spisu rysunków. Brakuje streszczenia w języku angielskim.

We wstępie Autorka wymieniła główne kierunki interpretacji kultury organizacyjnej. Podkreśliła za Sułkowskim: „W Polsce stosunkowo jest niewiele badań na temat kultury organizacji publicznych. Dotychczas nie powstała żadna polska monografia zawierająca przekrojowe badania...” Ocena ta stanowiła główną motywację do podjęcia badań kompetencji kooperatywnych w budowaniu kultury współdziałania Straży Granicznej. Stanowiąca tym samym cel pracy, któremu podporządkowano zarówno analizy teoretyczne, jak i projekt badawczy.

Badaniami objęto trzystu dziewięćdziesięciu funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej, odbywających służbę w dwunastu jednostkach organizacyjnych na terenie trzech województw: lubuskiego, wielkopolskiego i dolnośląskiego. Zastosowano metodę quasi-porównawczą, sondażu diagnostycznego i studium przypadku. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny uwidoczniiony w strukturze monografii. Rozdział pierwsza i drugi ma charakter wprowadzający i ogólnoteoretyczny,

Habilitantka na podstawie przeprowadzonej kwerendy źródłowej podkreśliła, że proces wdrażania i utrwalania kultury organizacyjnej w sferze publicznej w Polsce, uważany jest często za niezwykle trudny do przeprowadzenia ze względu na dużą liczbę zmiennych. Sytuacja staje się jeszcze trudniejsza w jednostkach ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego do których niewątpliwie należą Straż Graniczną. Jednostki te współdziałają ze sobą w praktyce działań operacyjnych oraz współpracują ze strukturami administracji publicznej i społeczeństwem.

Analiza dorobku naukowego nauk o polityce i administracji oraz humanistycznego nurtu zarządzania wskazują na wspólne obszary badawcze i podejścia metodologiczne. Autorka przyjęła zatem koncepcje konsyliencji stosowaną w analizach administracji publicznej łącząc polityki publiczne, prakseologie, zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzania bezpieczeństwem publicznym. Koncepcja badania specyficznej kultury organizacyjnej kultury- współdziałania w Straży Granicznej, wynika głównie ze złożoności procesów zarządzania ryzykiem i zagrożeniami.

Ryzyko i zagrożenia zalicza się do podstawowych kategorii procesu decyzyjnego. Jak zauważył Peter F. Drucker, decyzja rozstrzyga. Jest wyborem między alternatywnymi możliwościami, Większość publikacji na ten temat podpowiada badaczom: „Najpierw ustal fakty”. Ale decydenci podejmujący skuteczne decyzje wiedzą, że nie zaczyna się od faktów. Zaczyna się od opinii. Te nie są, oczywiście, niczym innym, jak tylko niesprawdzonymi hipotezami i jako takie są bez wartości, zanim ich nie zweryfikuje rzeczywistość. Czy prognozując zagrożenia ustalamy fakty, czy przyjmujemy opinie? Rodzące się liczne zapytania i wątpliwości są inspirujące dla badaczy z wyobraźnią do których zaliczam dr Lille Młodzik.

Kolejnymi kluczowymi terminami pracy habilitacyjnej to kultura organizacji, kultura współdziałania, współpraca a etyka zawodowa, kompetencje zawodowe. Czynnikiem mającym wpływ na brzmienie definicji jest jej celowość względem wybranej dziedziny czy dyscypliny wiedzy. Inaczej „kulturę „będzie pod kątem potrzeb badawczych definiował archeolog, psycholog, antropolog, socjolog filozof czy przedstawiciel nauk przyrodniczych i technicznych, Habilitantka dokonała autorskiej analizy rozumienia kultury przez pryzmat nauk społecznych i humanistycznych. Zwróciła szczególną uwagę na podejście interdyscyplinarne, postrzegając rzeczywistość szerzej i bardziej kompleksowo niż pojedyncze dyscypliny.

Z tego też względu obszar badawczy determinuje interdyscyplinarność tej dziedziny, która szuka odpowiedzi na stawiane pytania z pogranicza nauk o polityce i administracji, nauk o zarządzaniu i nauki o bezpieczeństwie. Na podstawie przeprowadzonych analiz, zaprezentowała kontekst rozumienia terminów istotnych w procesie badawczym w środowisku działań Straży Granicznej. Powyższe środowisko determinuje specyfikę działań w obszarze bezpieczeństwa państwa, określa potrzeby z zakresu struktury organizacyjnej, wyposażenia, misji oraz współdziałania z organizacjami krajowymi, międzynarodowymi i strukturami własnymi.

W rozdziałach kolejnych został przedstawiono przebieg badań nad rozwiązaniem poszczególnych problemów badawczych, a ostatecznie problemu głównego. W rozdziale trzecim omówiono własną koncepcję badawczą kultury współdziałania funkcjonariuszy Straży Granicznej, opartej na specyficznych wartościach i normach grupowych wynikających ze służby: kompetencji kooperatywnych, etosu zawodowego i skutecznej współpracy. Określono problem badawczy w formie pytania: Jakie elementy kultury współdziałania występują wśród funkcjonariuszy Straży Granicznej i jakie są między nimi oddziaływania? Odpowiednio do problemu badawczego sformułowano jedną tezę i osiem hipotez oraz trzydzieści dwa pytania szczegółowe.

W procesie badawczym zastosowano metodę quasi-porównawczą (diagnoza porównawcza wielopoziomowa). Dobór obiektów do badań polegał na określeniu porównywalnych zbiorowości -funkcjonariuszy poszczególnych jednostek w kategoriach jednostkowych i zespołowych. Zastosowano następujące techniki badawcze: ankiety, analizy dokumentów, wywiad swobodny, obserwacje nieskategoryzowaną oraz technikę shadowingu (przypuszczenia). Do analizy statystycznej wykorzystano zintegrowany program IBM SPSS Statistics<sup>24</sup>.

W rozdziale czwartym scharakteryzowano próbę badawczą, podobieństwo i różnice między wybranymi do badań wartościami i normami kultury współdziałania w odmiennych środowiskach społecznych dwunastu jednostkach organizacyjnych Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej., w tym: pięciu z województwa lubuskiego, dwóch z województwa wielkopolskiego oraz pięciu z województwa dolnośląskiego. W ramach kultury organizacyjne współdziałania funkcjonariuszy zidentyfikowano dominujące elementy m.in.: zdolność i chęć współdziałania, afiliację kooperacyjną, samorealizację, satysfakcję oraz integrację grupową, zintegrowanie z wykonywanym zawodem, odpowiedzialność za zespół, stosowanie zasad etyki zawodowej. Występowanie składników kultury organizacyjnej: wykształcenie, wiek stopień w korpusie mierzono współczynnikami korelacji -lambda, tau, phi, v Kramera. Przeprowadzone badania wskazują na wielość obszarów potrzebnych do diagnozowania kultury współdziałania. Niemniej uzyskane wyniki mają charakter wdrożeniowy i mogą być wykorzystane do umiejętnego modelowania kultury organizacyjnej jednostek ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego. Autorka podjęła się tej próby w rozdziale piątym. Z perspektywy podwładny- przełożony ustaliła wpływ wartości i norm na jakości zarządzania w poszczególnych strukturach organizacyjnych Straży Granicznej w kontekście sprzężenia zwrotnego, między zachowaniem funkcjonariuszy i ich przełożonych. Opracowała sześć wniosków praktycznych. W konkluzji stwierdziła,

że szerokie oddziaływanie „miękkich” instrumentów zarządzania organizacją, do których należy kultura, okazują się fundamentalne, co potwierdzają wyniki badań.

W ostatnim rozdziale poddano weryfikacji i falsyfikacji postawionych wcześniej ośmiu hipotez. Przyjęte **hipotezy w większości zostały zweryfikowane pozytywnie**. Wyniki badań umożliwiły sformułowanie dziesięciu wniosków wdrożeniowych do praktyki dowodzenia i kierowania w Nadodrzańskim Oddziale Straży Granicznej.

Kulturowy i cywilizacyjny kaftan bezpieczeństwa, w jakim ludzie dzisiaj tkwią, staje się coraz ciasniejszy. Ani przyrodzone nam zachowania, ani dobre maniery, które stały się dzięki tradycji naszą drugą naturą, już nie pasują do sztucznie stworzonego środowiska, określonego wyłącznie przez technologie cyfrowe. Jak pisał Konrad Lorenz: „Im wyższy rozwój kultury, tym większy staje się rozróżnienie między ludzką skłonnością a wymaganiami kulturowymi”.

Cele pracy zostały zrealizowane w formule etapów procesu badawczego, opisanym w rozdziale pierwszym i drugim oraz realizowanym szczegółowo w rozdziale trzecim, czwartym i piątym oraz szóstym w którym dokonano weryfikacji hipotez, przeprowadzono dyskusje wyników badań, opracowano wnioski i rekomendacje. Na podstawie dotychczas przeprowadzonych badań proponowała wiele własnych koncepcji z zakresu metodologii badań oraz praktycznych rozwiązań wykorzystania narzędzi w zarządzaniu kulturą organizacji współdziałania w jednostkach Straży Granicznej.

Analiza wniosków wskazuje, że Habilitantka posiada umiejętności identyfikacji, weryfikacji i rozwiązywania problemów badawczych. Dostrzega się w Jej licznych konkluzjach nowe myślenie o polityce zarządzania w strukturach administracji bezpieczeństwa państwa na poziomie konceptualnym, dziedzinowym, instytucjonalnym i implementacyjnym.

Należy podkreślić, że przedstawiona praca do recenzji zatytułowana: „Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej” pod względem formalnym spełnia wymogi stawiane monografiom naukowym, tak pod względem struktury, układu pracy, jak również logiki przeprowadzonego procesu badawczego. Rozprawa habilitacyjna poprzez prezentację nowatorskich zagadnień, poglądów, opinii oraz wniosków i rekomendacji wnosi znaczący wkład w rozwój nauki i należy ocenić ją pozytywnie.

Badania dotyczące kultury organizacyjnej w służbach, inspekcjach i strażach, należy kontynuować w zespołach interdyscyplinarnych w których Habilitantka może pełnić rolę lidera. Niezbędne staje się uwzględnienie w procesie badawczym aktualnego stanu wiedzy



z psychologii rozwojowej, neuronauki poznawczej, neuroinformatyki, biocybernetyki, antropologii fizycznej i kulturowej. Warto wrócić do monografii prof. K. Obuchowskiego: „Kody umysłu i emocje”, jak również wykorzystać dorobek naukowy z kultury bezpieczeństwa w ogóle i bezpieczeństwa pracy w szczególności m.in. publikacje prof. Mariana Cieślarczyka, prof. Ryszarda Studenskiego czy z młodszego pokolenia dr hab. Joanny Sadłowskiej- Wrzesińskiej. Należy ciągle pamiętać, że żyjemy w środowisku probabilistycznym, niepewności, niestabilności, płynności, przypadkowości i chaosu. Doświadczenia z sytuacji nadzwyczajnych, niecodziennych, nietypowych, stanowią szczególne wyzwania dla badaczy tożsamości nauki o polityce i administracji, nauki o bezpieczeństwie i nauk o organizacji i zarządzaniu. przez pryzmat kultury bezpieczeństwa Interesujące są monografie w tym zakresie prof. Nassim Nicholas Taleba czy z polskich autorów: prof. Leszka Krzyżanowskiego prof. Józefa Kozielskiego czy prof. Jana P. Hudzika.

## **5. Wnioski końcowe**

Stwierdzam na podstawie przedłożonej dokumentacji, że dorobek naukowy, ocena pracy habilitacyjnej, osiągnięcia dydaktyczne i organizacyjne Habilitantki wnoszą wartościowy wkład do rozwoju nauki o polityce i administracji. Innowacyjne podejście do badań nad kulturą współdziałania w zarządzaniu jednostkami administracji bezpieczeństwa i porządku publicznego, świadczy o dojrzałości do samodzielnej pracy naukowo- badawczej.

Zostały spełnione warunki wymienione w art.179 ust. 1 ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DZ. U. z 30 sierpnia 2018 r. poz. 1668). Wnoszę zatem do Wysokiej Rady Naukowej Instytutu Nauk o Polityce i Bezpieczeństwie Uniwersytetu Szczecińskiego o dopuszczenie dr Lilli Młodzik do dalszych etapów przewodu habilitacyjnego.



**Prof. zw. dr hab. Jerzy Konieczny**