

Bydgoszcz, dn. 7 września 2020 r.

dr hab. Artur Laska, prof. uczelni
Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy
Wydział Nauk o Polityce i Administracji

**Ocena osiągnięcia naukowego i dorobku dr Lilli Młodzik sporządzona
w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk
społecznych w dyscyplinie nauk o polityce i administracji**

Przedmiotem niniejszej recenzji jest dokumentacja przekazana przez Radę Doskonałości Naukowej za pośrednictwem jednostki wskazanej do przeprowadzenia postępowania habilitacyjnego doktor Lilli Młodzik tj. Rady Naukowej Instytutu Nauk o Polityce i Bezpieczeństwie Uniwersytetu Szczecińskiego wraz z uchwałą nr 37/2020 z dn. 26 maja 2020 r. Podstawą niniejszej oceny (ze szczególnym uwzględnieniem wskazanego we wniosku osiągnięcia naukowego pt. *Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej*) jest art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (T. j. Dz. U. z 2020 r. poz. 85 ze zm.).

Sylwetka Habilitantki

Doktor Lilla Młodzik jest aktualnie adiunktem w Instytucie Nauk o Polityce i Administracji Uniwersytetu Zielonogórskiego. Jest magistrem wychowania technicznego, który to kierunek studiów ukończyła w 1995 r. na Wydziale Matematyki, Fizyki i Techniki Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Tadeusza Kotarbińskiego w Zielonej Górze. Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu uzyskała mocą uchwały Rady Wydziału Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, na podstawie rozprawy pt. *Wartości i normy grupowe jako element zarządzania przez kulturę organizacyjną na przykładzie banków województwa lubuskiego* (promotor: prof. dr hab. Janina Stankiewicz).

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

N-ON/4122/1/1.54./2019¹

Ocena osiągnięcia naukowego

Osiągnięciem naukowym dr L. Młodzik w rozumieniu przepisów obowiązującego prawa jest monografia wydana w 2018 roku przez Oficynę Wydawniczą Uniwersytetu Zielonogórskiego pt. *Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej* (ss. 248).

W swojej książce Habilitantka odwołuje się myśli Edwarda B. Wilsona, który swego czasu stwierdził, że „Sławę w nauce zyskuje się nie dzięki zręczności w rozumieniu zagadnień, lecz umiejętności ich wybierania” (s. 105). Choć opinia ta jest dyskusyjna, to trudno nie zgodzić się z przekonaniem, że umiejętność wyboru zagadnienia badawczego to duża sztuka i faktycznie wiele od niej zależy. Analiza dorobku naukowego dr L. Młodzik pozwala stwierdzić, że mamy do czynienia z dość konsekwentnym zgłębianiem zagadnień kultury organizacyjnej. O ile jeszcze na etapie pracy doktorskiej Habilitantka koncentrowała się na podmiotach komercyjnych, o tyle w późniejszym czasie swoje poszukiwania ukierunkowała na organizacje publiczne. Recenzowane osiągnięcie naukowe można więc potraktować jako swego rodzaju ich podsumowanie. Prezentuje ono efekty projektu badawczego zrealizowanego w obrębie dość specyficznej organizacji, ale wydaje się, że także w szerszym kontekście pozwala na uprawnione wyciągnięcie uogólnionych wniosków.

Problematyka monografii dotyczy tworzenia kultury współdziałania w konkretnej organizacji publicznej, składającej się na administrację bezpieczeństwa i porządku publicznego w Polsce tj. Nadodrzańskim Oddziale Straży Granicznej. Choć mamy do czynienia z geograficznym zawężeniem perspektywy badawczej, to ze względu na specyfikę samej organizacji oraz metodykę i skalę przeprowadzonych badań ich wyniki mają znaczenie ponadregionalne. Wybrane przez Habilitantkę zagadnienie jest niewątpliwie istotne. Zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego jest jednym z zasadniczych zadań państwa jako związku politycznego, realizowanym przez specjalnie powołaną do tego administrację. W jej skład wchodzi między innymi służby mundurowe, sprawujące bezpośrednie wykonawstwo określonych kierunków działań państwa. Aktualne wyzwania stawiają przed nimi konieczność stałego dostosowywania się do dużej dynamiki potencjalnych zagrożeń. Na skutecznym organizowaniu i zarządzaniu ich aktywnością zależeć powinno wszystkim, a jeśli badacze mają tutaj do spełnienia ważną funkcję sygnalizacyjno-doradczą, to trzeba przyznać, że podjęte przez Habilitantkę zagadnienie samo w sobie posiada istotną wartość publiczną. Wzrasta ona tym bardziej, że zgodzić się należy ze sformułowaną przez Nią opinią o stosunkowo niewielkim zainteresowaniu naukowym

problematyką służb mundurowych, pomimo ich fundamentalnego znaczenia systemowego. Istotność podjętego zagadnienia wzmacnia także obserwowana tendencja we współczesnych organizacjach, także tych publicznych. Polega ona na wzroście roli zarządzania przez kulturę w powiązaniu z upraszczaniem strukturalnym oraz poszerzaniem autonomii jednostek organizacyjnych, co skutkuje malejącym znaczeniem zarządzania hierarchiczno-dyrektywnego. Właśnie tutaj pojawia się aspekt współpracy z towarzyszącym jej potencjałem synergicznej sprawczości. Warto także dodać, że wybór kontekstu kulturowego jako przedmiotu badań jest zadaniem ambitnym, ale przede wszystkim właściwie zwracającym uwagę na tę fundamentalną determinację aktywności organizacyjnej człowieka. Można ją wręcz uznać za jeden z zasadniczych problemów teoretycznych w naukach społecznych.

Specyfika centralnego dla osiągnięcia Habilitantki zagadnienia umieszcza je w niejednoznacznej przestrzeni dyscyplinarnej. Zgodzić się należy, że wskazana tematyka w największym stopniu powiązana jest z zarządzaniem humanistycznym, które koncentruje się na człowieku, jako wartości autotelicznej oraz jego kulturze, jako zbiorze podstawowych zasobów zarządzania. W aktualnie obowiązującej w Polsce klasyfikacji dziedzin i dyscyplin naukowych ten humanistyczny nurt zarządzania umieszczony został w naukach o polityce i administracji. W tym względzie sytuacja jest więc czytelna. Nie ograniczając się jednak do decyzji administracyjnych, warto zauważyć, że samo wzięcie na warsztat zagadnienia związanego z kondycją administracji publicznej, szczególnie w ramach zarządzania bezpieczeństwem publicznym, także uzasadnia adekwatność uszeregowania osiągnięcia we wspomnianej dyscyplinie. Pamiętać natomiast należy, że niesie ono ze sobą pewne konsekwencje i zobowiązania. W monografii na próżno jednak szukać odwołań do stanu badań politologicznych, także tych dotyczących podmiotów administracji państwa. Byłoby to uzasadnione szczególnie, gdyby Habilitantka uwzględniła polityczną determinację organizacji badanego sektora, albo wzięła pod uwagę aktualne ustalenia politologiczne w ramach analizy wpływu przywództwa na kulturę współdziałania. Tymczasem nie tylko takich odniesień brakuje, ale przy definiowaniu wspomnianego pojęcia *przywództwa* (s. 165) cytowane jest opracowanie z 1974 r. – być może istotne, ale wygląda to prawie tak, jakby przez kolejne 46 lat politolodzy (a także specjaliści nauk o zarządzaniu) tego zjawiska efektywnie nie badali. Połączenie klasycznej politologii, nauk o administracji i zarządzania humanistycznego w ramach jednej dyscypliny powoduje, że osoba ubiegająca się o awans naukowy w jej ramach powinna odnieść się do kanonicznego dorobku tych trzech komponentów, o ile rzecz jasna wszystkie one o wybranym przedmiocie badań traktują.

W pewnym stopniu Habilitantkę broni fakt, że swoją monografię przygotowała przed zmianami w klasyfikacji dziedzin i dyscyplin naukowych. Niemniej można byłoby oczekiwać, że problem ten poruszy szerzej w autoreferacie, który w tym przypadku stanowiłby swoiste uzupełnienie. Tymczasem tego nie czyni i ogranicza się do zaakcentowania zmian formalno-prawnych, tak jakby stanowiły one nie tylko wystarczające, ale i całkowicie satysfakcjonujące wyjaśnienie. Sama zmiana słownika w opisie koncepcji badawczej w autoreferacie w stosunku do tego opisu w monografii (np. s. 110 w książce i s. 8 w autoreferacie: przy uzasadnieniu przedmiotu badań zmiana z organizacji „działających w zakresie ochrony bezpieczeństwa publicznego” na „działające w sferze publicznej” itp.) nie jest zabiegiem w pełni satysfakcjonującym, a momentami w kontekście zrealizowanego osiągnięcia wręcz nie do końca uzasadnionym (np. wskazanie na „politykę publiczną”, przy opisie komponentów zaproponowanej konsyliencji w autoreferacie – s. 6, przy braku takiej deklaracji w monografii – s. 106/107). Brak świadomego ukierunkowania perspektywy analitycznej Habilitantki na nauki o polityce i administracji, przejawiający się między innymi ograniczeniem Jej odwołań w monografii do nauk o zarządzaniu czy o bezpieczeństwie (s. 8), nie zmieniają jednak faktu, że wskazane do oceny osiągnięcie, ze względu na kryterium przedmiotowe i formalno-prawne należy uznać za mieszczące się w dyscyplinie nauki o polityce i administracji. Trudno jednak o pełną satysfakcję wynikającą z wyczerpującego i przekonującego wyjaśnienia tej kwestii przez dr L. Młodzik.

Badanie determinacji kulturowej, także tej odnoszącej się do sfery organizacji publicznych, jest niewątpliwie trudnym przedsięwzięciem. Wymaga nie tylko dobrego warsztatu i przemyślanej strategii, ale pewnej subtelności poznawczej, która pozwoli na właściwą i obiektywizującą interpretację zebranego materiału. Punktem wyjścia muszą tu być adekwatne wybory teoretyczno-metodologiczne, bez których badacz byłby nie tylko aksjologicznie zaangażowany, ale po prostu empirycznie ślepy. Każdy tego typu wybór jest jednak zawsze dyskusyjny. Habilitantka słusznie zauważa, że odnoszenie się wyłącznie do paradygmatu funkcjonalistycznego w badaniu kultur organizacji publicznych, przy jednoczesnym ignorowaniu paradygmatu konstruktywistycznego, strukturalizmu czy nurtu krytycznego jest dużym uproszczeniem (s. 105). Czy jednak sama deklaracja owego integralnego podejścia i odwołanie się do koncepcji konsyliencji (s. 106) wyraźnie ujawnia się podczas zaprezentowanej przez Nią procedury? Trudno to pozytywnie zweryfikować, choć widać, że mamy do czynienia z wyborami przemyślanymi i adekwatnymi. Osadzenie perspektywy badawczej w umiarkowanym konstruktywizmie jest przekonujące. Co istotne, interpretacja Autorki przeprowadzona jest w sposób profesjonalny. Dotyczy to warstwy

językowej, zastosowanej siatki kategoryjnej, a także indukcyjnego powiązania wniosków w ramach zaproponowanej narracji.

Przyjęta koncepcja badania kultury organizacyjnej (s. 107-108) koresponduje zarówno z ustaleniami teoretycznymi zaprezentowanymi w rozdziale pierwszym, jak i specyfiką badanych służb (rozdział drugi). Należy jednak zaznaczyć, że uwaga ta dotyczy opisu koncepcji w monografii. W autoreferacie charakterystyka ta jest już inna i nieprecyzyjna. Pojawia się tutaj „służba społeczeństwu”, wskazana jako cel współdziałania w organizacji (bez wskazania jakiej), co jest wysoce dyskusyjne. Domyślić się należy, że chodzi o organizację publiczną. Wracając jednak do ocenianej monografii, wartości są tutaj potraktowane jako „stymulatory” zachowań (w tym przypadku współpracy) poprzez zespoły w ramach organizacji (w tym przypadku NOSG). Przyjęte hipotezy są kompatybilne ze wspomnianymi założeniami, choć niektóre z nich (szczególnie 4 czy 7) sformułowane są w sposób zbyt złożony i jest wysoce dyskusyjne, na ile wyrażają spójny i wydzielony ciąg wnioskowania w ramach jednej tezy. Dodatkowo pożądane byłoby ich uproszczenie poprzez ograniczenie się jedynie do ich ukierunkowanych komponentów. Operacjonalizacja teoretyczna składników kultury współdziałania jest przeprowadzona starannie i rzetelnie, choć nie wszystkie jej efekty zostały w pełni wykorzystane podczas badań, albo Habilitantka o takim wykorzystaniu w swojej monografii nie poinformowała, o czym będzie miejsce wspomnieć w części uwag szczegółowych. Zadeklarowane metody i techniki badawcze są uzasadnione, a ich wybór jest przekonująco uargumentowany. Znając opisany przebieg dalszych etapów pracy badawczej oraz jej wyniki trzeba przyznać, że okazały się skuteczne.

Opisując założenia metodologiczne, Habilitantka zupełnie niepotrzebnie zajmuje się wyjaśnianiem podstawowych w tym względzie terminów, tak jak: *metoda* (s. 122) czy *technika badawcza* (124). Adresaci tego rozdziału nie potrzebują wykładu nt. „metodologicznego abecadła”, a wątki te zaburzają płynność specjalistycznego wywodu. Swoistym domknięciem recenzji metodologicznych założeń pracy, niech będzie ponownie uwydatnienie wyraźnego deficytu odniesień do dorobku teoretycznego nauk o polityce. Autorka sama deklaruje (i faktycznie realizuje) wykorzystanie teorii szczegółowych z nauk o zarządzaniu oraz nauk o bezpieczeństwie (s. 123), co jest rzecz jasna zasadne, ale uwzględnienie osiągnięć politologicznych byłoby tutaj ważnym dopełnieniem.

Narracja monografii jest uporządkowana i w przeważającej mierze zdyscyplinowana. Jej struktura jest dość przejrzysta i uzasadniona przedmiotem badań. Autorka wykazuje się dobrą znajomością siatki kategoryjnej, a zaprezentowane znaczenia pojęć z reguły stosuje konsekwentnie (pewne uwagi zostaną wyrażone w kolejnym akapicie). Opracowanie nie

budzi zastrzeżeń pod względem językowo-stylistycznym. W rozdziałach teoretycznych Habilitantka czytelnie zarysowuje główne wątki stanu badań, zaś prezentując własne ustalenia, wykazuje się nieczęstą wśród badaczy umiejętnością połączenia wykładu zarówno syntetycznego, ale i wyczerpującego.

Rozdział pierwszy ma charakter ogólnoteoretyczny. Zawiera analizę współdziałania, jako cechy konstytutywnej organizacji publicznej; charakteryzuje kulturę współdziałania, jej elementy, ze szczególnym uwzględnieniem służb ochrony bezpieczeństwa publicznego. Wybór prakseologii jako odniesienia teoretycznego jest przekonujący i konsekwentnie zastosowany. Szczególnie cenne jest tutaj wyraźne uwzględnienie specyfiki organizacji publicznych. Nie podlega bowiem wątpliwości, iż narzuca ona własne kryteria skuteczności, efektywności czy ekonomiczności działania. Precyzyjnie zaprezentowane jest pole znaczeniowe dwóch podstawowych dla analizy pojęć tj. *współdziałania* i *współpracy* (s. 16-18). Trudno jednak zrozumieć, dlaczego Autorka z owego rozróżnienia w zasadzie nie robi użytku i jak sama deklaruje (s. 16) w monografii terminów tych używa zamiennie. Brakuje tutaj przekonującego uzasadnienia, a wręcz przeciwnie, pojawiają się mocne argumenty za semantycznym rozdzieleniem (w tym kontekście badania dotyczyłyby tak naprawdę „kultury współpracy”). W tej części analizy zdecydowanego sprzeciwu wymaga całkowicie błędne stwierdzenie, że „teoria rywalizacji jest tożsama z teorią polityki”. Nie jest to miejsce, aby dokonywać szczegółowego wykładu nt. różnorodności ujęć teoriopolitycznych, ale należy podkreślić, że sprowadzanie polityki do sfery rywalizacji jest tylko jednym z wielu podejść do wyróżnienia jej istoty (skądinąd niektóre z nich traktują w ten sposób współpracę).

W swoim wywodzie teoretycznym Habilitantka prezentuje silną argumentację, że kreowanie kultury współdziałania w organizacji publicznej stanowi zasadniczy element jej funkcjonowania. W praktyce polega to na podtrzymywaniu proefektywnościowych wzorców wspólnych zachowań i oznacza wzmacnianie relacji kooperatywnych między jednostkami/grupami oraz towarzyszącej im aksjologii. Cenne jest zwrócenie uwagi, że w tym kontekście możliwe są tylko zmiany procesowe, przeprowadzane ewolucyjnie i stopniowo. Wszystko po to, aby w sposób pełny realizować interes publiczny. Przejawem dojrzałości badawczej dr L. Młodzik jest nie tylko uwydatnienie przekonania, że w tym kontekście nie istnieje najlepsze spojrzenie na zarządzanie (s. 36), ale wyciągnięcie z niego konsekwencji w badaniach, a przede wszystkim w ostrożnie wysuwanych z nich wnioskach. Dla politologa szczególnie interesujące jest zarysowanie ewolucji współczesnych kultur organizacyjnych od kolektywistyczno-ideologicznych do indywidualistyczno-

pragmatycznych (s. 39-40). Proces ten niesie ze sobą konsekwencje w zarządzaniu, ale także w przywództwie i jego politycznym komponentcie.

Jak zostało już wspomniane, istotnym walorem perspektywy badawczej Habilitantki jest ukierunkowanie jej na kontekst kulturowy organizacji, w tym przede wszystkim na aksjologię. Dla wielu współczesnych badaczy nastawienie na aplikacyjność badań oznacza technokratyczną koncentrację na wykorzystaniu metod i narzędzi zarządzania/rządzenia bez uwzględnienia otoczenia wartości. W tym kontekście podejście dr L. Młodzik idzie w parze z szerszą i bardziej subtelną perspektywą rozumienia zjawisk społecznych. Niemniej i tutaj pojawiają się pewne uchybienia. Teoretyczne wyliczenie wartości wspólnych dla podmiotów sektora publicznego (s. 45-46) ogranicza się do aksjologii organizacyjnej i nie uwzględnia np. *dóbr publicznych*, czy też innej kategorii wartości z tym fundamentalnym przymiotnikiem. Biorąc pod uwagę tematykę badań także *bezpieczeństwo publiczne* należałoby wyróżnić jako aksjologiczny element „equilibrium kulturowego” analizowanego sektora.

W obrębie rozważań teoretycznych dużą wartość ma zwrócenie uwagi na warunki skuteczności zarządzania etycznego. W tym względzie Habilitantka nie poprzestaje na naiwnym ujęciu idealizującym ten model, ale wyróżnia zbiór praktycznych rozwiązań, które mają go optymalizować (s. 54-55). Tym bardziej uzasadnione staje się potraktowanie etyczności (moralnej sprawności) jako potencjalnego źródła przewagi kooperacyjnej, co ostatecznie zależy także – i na co słusznie zwraca uwagę Autorka – od społecznego kontekstu aksjologicznego (s. 59).

Przytaczana w analizowanej części pracy literatura często nie jest już najnowsza. Oczywiście zrozumiałe są odwołania do dzieł kanonicznych, dla których upływ czasu stał się czynnikiem ugruntowującym. Można jednak odnieść wrażenie, że Autorka nie zawsze zachowuje właściwą równowagę w zaprezentowaniu także najnowszego stanu badań. Oprócz wspomnianej już definicji *przywództwa*, opartej na publikacji sprzed 46 lat, przykładem niech także będzie cytowanie *Encyklopedii organizacji i zarządzania* wydanej w 1982 r. (s. 15). Definiowanie podstawowych pojęć i kategorii powinno uwzględniać nowsze tego typu opracowania.

Rozdział drugi otwiera analiza ważnego pojęcia *zarządzania bezpieczeństwem publicznym*. Przyjęta definicja (s. 61-62) sama w sobie niestety ignoruje zasoby kulturowe, ale zostaje właściwie uzupełniona przez interpretację Habilitantki. W efekcie można uznać, że wraz z tym komentarzem wykazuje spójność z całością badań. Ta część pracy w głównej mierze koncentruje się jednak na analizie współczesnego funkcjonowania Straży

Granicznej. Autorka rozróżnia i opisuje działania tej służby w obszarze bezpieczeństwa państwa oraz jej współdziałanie z wybranymi instytucjami krajowymi i międzynarodowymi. W sposób czytelny zarysowuje strukturę, zadania, a także konkretne aspekty współpracy NOSG. Choć badania dr L. Młodzik koncentrują się na wymiarze współpracy wewnętrznej, to skrótowo zarysowany przez Nią aspekt relacji zewnętrznych dodaje analizie kompleksowości. Ma to szczególne znaczenie w kontekście przedstawionych założeń teoretycznych, związanych ze skuteczną koordynacją działań w Straży Granicznej. Przy wyrażonej ocenie współpracy międzynarodowej tych służb, ponownie można mieć zastrzeżenia do aktualności cytowanych źródeł. Trudno bowiem za aktualną potraktować wiedzę zawartą w pracy zbiorowej z 2006 roku (s. 96). Ocena powinna być formułowana na podstawie źródeł datowanych w okresie formułowania wniosków z badań empirycznych Habilitantki. Jeśli zaś takich źródeł brakuje, to z oceną należałoby się po prostu wstrzymać.

Kolejny rozdział dotyczy metodologii badań empirycznych, której założenia stały się przedmiotem analizy już we wcześniejszej części niniejszej recenzji. Z kolei rozdziały czwarty i piąty prezentują wyniki tych badań. Pierwszy z nich wskazuje na podobieństwa i różnice między wybranymi do analizy wartościami i normami kultury współdziałania w odmiennych środowiskach społecznych jednostek Straży Granicznej. Na uwagę zasługuje subtelniejsze potraktowanie przez Autorkę etosu służby, co przełożyło się na wykorzystanie przez Nią bardziej urozmaiconego oprzyrządowania badawczego. Habilitantka nie tylko ma świadomość trudności związanych z analizą indywidualnej/grupowej aksjologii, ale próbuje dostosować do niej własną strategię poznawczą. Trzeba przyznać, że efekty tych prób są co najmniej zadowalające. Wyniki badań są interesujące, a przede wszystkim istotne. Autorka prezentuje je w sposób dość zręczny oraz czytelny. Daje dowód wysokich umiejętności analitycznych oraz interpretacyjnych. Co istotne, osiągnięte wyniki potrafi konsekwentnie umieścić w przyjętej perspektywie teoretycznej. Widać tutaj dojrzałe i profesjonalne podejście. Analiza jest zwarta, przejrzyste ustrukturyzowana i podsumowywana konkretnymi wnioskami.

Podobnie rzecz wygląda w rozdziale piątym, który obejmuje rezultaty badań dotyczących kształtowania kultury współdziałania w relacjach podwładny - przełożony. Trzeba przyznać, że jest to najciekawsza część pracy. Autorka poddaje analizie wpływ wartości i norm na tle kooperacji rozpoznawanych i podtrzymywanych przez kadre kierowniczą oraz funkcjonariuszy, na modelowanie kultury współdziałania w badanej organizacji. Znaczenie w tym względzie przywództwa jest trudne do przecenienia. Badania Habilitantki pozwalają na wyciągnięcie konkretnych wniosków nt. postaw i strategii liderów.

W efekcie niosą ze sobą wartościowy zbiór zaleceń i rekomendacji, które mogą optymalizować współpracę najprawdopodobniej nie tylko w jednostkach Straży Granicznej. To jedna z zasadniczych wartości badań dr L. Młodzik, składających się na Jej twórczy wkład do dyscypliny. W tym kontekście byłby on jednak większy, gdyby wykorzystane narzędzia pozwoliły Habilitantce na wyodrębnienie stanowisk i opinii kierowniczych. Tymczasem Jej ujęcie sprowadza się jedynie do analizy perspektywy podwładnego. Trudno nie uznać tego za uchybienie, tym bardziej, że włożony w badania wysiłek nie zostałby istotnie zwiększony, a ich wyniki najpewniej okazałyby się cenniejsze. Trudno też nie zauważyć różnic uszeregowania niektórych zmiennych w przeprowadzonej procedurze badawczej, w stosunku do klasyfikacji zaprezentowanej w opisie założeń metodologicznych. Uwaga dotyczy kilku zmiennych. Po pierwsze *odpowiedzialności*, która w założeniach swoje miejsce znajduje w kompetencjach kooperatywnych, ale w badaniach potraktowana jest (zresztą słusznie) jako element etosu (s. 149-151). Choć mieści się ona w jednej i drugiej kategorii, to byłoby dobrze, aby wybory Autorki były konsekwentne. Po drugie, nietrafione jest umiejscowienie interpretacji opinii funkcjonariuszy nt. zdolności przywódczych w obrębie analizy ich etosu (s. 152-153). Tego typu problem powinien być poruszony jedynie w ramach analizy kształtowania kultury współdziałania, co byłoby zresztą zgodne z przyjętymi założeniami badawczymi (s. 120). Ponadto słusznie, że Autorka w autoreferacie wskazuje na ważną zmienną „identyfikację z misją formacji” (s. 10). Choć problem ten został przebadany, to niestety nie dość wyeksponowany, jako zmienna w założeniach badawczych oraz jako wydzielona część interpretacji wyników badań.

Wspomniane uchybienia są oczywiście dyskusyjne, a ich waga czy znaczenie, zależą od indywidualnej oceny. Warto jednak docenić, że Habilitantka ma świadomość ograniczeń przyjętych założeń oraz zastosowanego instrumentarium, a przede wszystkim odważnie o nich pisze (s. 160). Poznanie naukowe nie polega bowiem jedynie na poszerzaniu zakresu zobiektywizowanej wiedzy, ale także na uświadomieniu sobie jej ograniczeń, co jest niezbędną do przejścia drogą dla osiągnięcia dojrzałości badawczej.

Na szczególne potraktowanie i ocenę zasługuje aspekt badań Habilitantki wyraźnie uwydatniony przez Nią w autoreferacie. Dotyczy skuteczności współpracy w kontekście zasad etyki zawodowej funkcjonariuszy, czyli jak to Autorka określa „prakseologicznej etyczności”. Samo zamierzenie badawcze jest ambitne i choć zrealizowane fragmentarycznie, to jego przeprowadzenie zasługuje na docenienie. Habilitantka wykazała się tutaj dużą sprawnością, a osiągnięte przez Nią rezultaty pozwoliły na wyciągnięcie wniosków (s. 159). Wyniki krzyżowych korelacji między zasadami etyki zawodowej

funkcjonariuszy, a ich skutecznością, wskazują na interesujące zjawisko. Otóż etyczność zachowań ma pozytywny wpływ na skuteczność współpracy tylko do pewnego poziomu, po czym staje się dysfunkcyjna. Trudno wyniki te jednoznacznie zweryfikować, niemniej nawet dość ogólny w tym przypadku opis procedury badawczej pozwala założyć ich istotną wartość. Biorąc pod uwagę oryginalność samego pomysłu oraz praktyczne znaczenie rezultatów należy zgodzić się z Habilitantką, że jest to cenne i nowatorskie dokonanie.

Rozdział szósty zawiera weryfikację hipotez badawczych, a także opis wniosków zbudowanych na uogólnieniach zaobserwowanych zjawisk. Te praktyczne konkluzje stanowią istotne dopełnienie naukowego poznania, o którym badacze często zapominają. Tymczasem Habilitantka zasługuje na słowa uznania, bo swoje wnioski wyraźnie osadza w badaniach, a jednocześnie potrafi ukazać ich aplikacyjny charakter. W ten sposób efekty Jej osiągnięcia nie tylko stanowią wkład w bieżącą kondycję poznawczą dyscypliny, ale mogą być także podstawą do działań wdrożeniowych i naprawczych w ramach stymulowania kultury współdziałania w podmiotach administracji publicznej.

Podsumowując, ogólna ocena recenzowanego osiągnięcia jest pozytywna. Autorka słusznie wskazuje, że walorem Jej opracowania jest szersze potraktowanie kultury organizacyjnej, aniżeli skoncentrowanie się jedynie na związkach z efektywnością. Między innymi z tego względu Jej przedsięwzięcie służyć może modelowaniu organizacji publicznej. Zasadniczą jego wartością jest zwrócenie uwagi, iż odniesieniem dla prawidłowego funkcjonowania organizacji wchodzącej w skład administracji porządku i bezpieczeństwa publicznego są sprzężone zwrotnie relacje oparte na wartościach i normach ułożonych w kulturze współdziałania. Inicjowanie oraz podtrzymywanie konstruktywnej współpracy nie jest jednak zadaniem łatwym i w tym kontekście szczególnie cenne stają się naukowe rekomendacje Habilitantki, jak relacje te kreować. Wskazane powyżej uchybienia nie obniżają wartości Jej osiągnięcia w sposób istotny, choć niewątpliwie niektóre z nich domagają się pewnego dopracowania. Ostatecznie stanowi ono jednak udaną próbę sformułowania autorskiej koncepcji kultury współdziałania wewnątrz wspomnianych podmiotów oraz istotnie wzbogaca stan wiedzy w obszarze nauk o polityce i administracji.

Praca dr L. Młodzik redukuje deficyt badań nad kontekstem kulturowym organizacji publicznych w Polsce, a już samo uzasadnienie istotności kultury współdziałania, jako narzędzia zarządzania w sferze publicznej, również stanowi o znacznym wkładzie do dyscypliny.

Ocena pozostałego dorobku naukowego

Według informacji przedstawionej w dokumentacji na pozostałe publikacje naukowe Habilitantki składa się blisko 30 pozycji bibliograficznych wydanych po uzyskaniu stopnia doktora (m.in. 1 monografia autorska, 2 monografie współautorskie, 10 artykułów w czasopiśmie, 16 rozdziałów w monografiach). W ich skład wchodzi zarówno prace polskojęzyczne, jak i w języku angielskim. Autorka dokonała podziału wybranego do oceny dorobku (15 publikacji) na trzy grupy tematyczne. Szkoda jednak, że w samym autoreferacie nie jest on wystarczająco czytelny, a wyróżnione tutaj teksty są jeszcze inaczej posegregowane (odmiennie umieszczony jest np. rozdział pt. *Problemy przewodzenia a rozwój mniejszości według Francisa*, czy tekst pt. *Autorytet przywódcy w służbach mundurowych*).

W zasadzie cały dorobek Habilitantki wykazuje się konsekwencją tematyczną. W dużej mierze związany jest on z humanistycznymi i psychospołecznymi aspektami zarządzania w sferze publicznej. Jej badania posiadają istotny, praktyczny punkt ciężkości, będący próbą naukowego wzmocnienia skuteczności funkcjonowania organizacji publicznych i w tym zakresie trudno nie zauważyć poznawczego wkładu dr L. Młodzik. Choć z satysfakcją należy odnotować sformułowaną w autoreferacie trafną konstatację, że oto „analiza dorobku nauk o polityce i humanistycznego nurtu nauk o zarządzaniu (...) wskazuje na podobieństwa w zakresie paradygmatów” to jednak trudno zauważyć jej praktyczne przejawy w publikacjach świadczących o realizowanych przez lata badania. Habilitantka rzadko korzysta w nich z dorobku politologicznego, ale jeśli poważnie potraktować sformułowaną powyżej opinię, można mieć nadzieję na zmianę w tym względzie w przyszłości. Byłoby to pożądane i twórcze.

Tak jak w przypadku czyjejkolwiek pracy naukowej, publikacje zebrane na przestrzeni kilkunastu lat prezentują zróżnicowaną jakość. Ważne jednak, że znajdują się tutaj teksty na wysokim poziomie, a przede wszystkim, że zauważalna jest ewolucja, będąca dowodem rozwoju oraz warsztatowego doskonalenia Habilitantki. To co wyróżnia zdecydowaną większość ocenianych publikacji, to przejrzysta strukturalizacja treści, z reguły zadowalająca dyscyplina wyводу, a także poprawna konceptualizacja problemowo-metodologiczna.

Pierwsza grupa publikacji związana jest z problematyką etycznej determinacji działań wewnątrzorganizacyjnych. Na wyróżnienie zasługują tutaj dwa teksty. Szczególnie interesujący jest artykuł pt. *Cultural Factors of Aggression in the Public Field*. Autorka ukazuje w nim, jak niektóre stereotypy kulturowe utrudniają adaptację do warunków

cywilizacji informacyjnej, a wręcz pobudzają agresję w stosunkach społecznych, co deformuje praktykę liberalnej demokracji. Wspomniana agresja, jako cecha kulturowa, bierze się zaś ze strachu przed utratą tożsamości. W duchu normatywnym Habilitantka nie tylko postuluje potrzebę upowszechniania liberalnych wzorców kulturowych, ale prezentuje zbiór naukowych argumentów za taką strategią przemawiających. Perspektywa liberalna towarzyszy także rozdziałowi pt. *Współdziałanie – cecha konstytutywna współczesnych organizacji publicznych związanych ze sferą bezpieczeństwa*. Składa się na niego interesujący wywód na temat znaczenia identyfikacji dystrybucyjnej w organizacjach publicznych, wzajemnej kooperacji poprzez realizację indywidualnych potrzeb i wymianę ekwiwalentnych zasobów. Autorka stara się udowodnić, że właśnie taki model koordynowania współpracy jest bardziej efektywny aniżeli służba idei. Słabością tego tekstu jest jednak zignorowanie roli przywództwa oraz formalne podejście do zdefiniowania sektora publicznego. W kontekście wspomnianego ujęcia normatywnego wysoką jakość prezentuje także artykuł pt. *The Common Good and Trust in Security Organisations*. Dr L. Młodzik porusza w nim aktualny problem wzajemnego zaufania członków organizacji, podkreślając, że zależy od niego prawdopodobieństwo ujawnienia się „tragedii wspólnego pastwiska”. Co istotne, w tym przypadku docenia rolę kooperacyjnego i etycznego stylu przywództwa, a Jej podejście jest zgodne z aktualnymi trendami w nauce światowej (na marginesie warto zauważyć, że cały dorobek Habilitantki wiele by zyskał na równoległych badaniach zjawiska etycznego przywództwa). Podobnie jak w poprzednich tekstach, normatywne podejście nie zaburza zobiektywizowanego oglądu przedmiotu badań. Wartościowanie jest tu konsekwencją przyjętych kryteriów, zawierających się w wyłożonych interpretacjach terminów i pojęć.

W analizowanej grupie publikacji znajdują się teksty wyraźnie powiązane z głównym osiągnięciem naukowym. W pewnym stopniu dotyczy to m.in. artykułu: *Profil osobowo-moralny funkcjonariuszy mundurowych*, choć podejście Autorki jest tutaj nieco odmienne. Centralne zagadnienie poruszone zostaje bowiem w szerszej perspektywie cnót obywatelskich oraz procesów kulturowo-cywilizacyjnych. Habilitantka po raz kolejny wykazuje się kompetencjami teoretycznymi (choć pojęciu *służby publicznej* przydałoby się szersze i bardziej interdyscyplinarne wyjaśnienie), a co najważniejsze potrafi wyciągnąć z nich uwagi i wskazówki dla praktyków. Z kolei na teksty pt. *Praxeological ethics as an element of organizational culture of functionals of the Near-Oder Boarder Guard Unit* oraz *Cooperative affiliation in the area of cooperative competence of public officers on the*

example of the Near-Oder Border Guards Department składają się w zasadzie ustalenia zawarte w ocenionej już książce.

Dwie ostatnie publikacje w tej grupie prezentują niższą jakość. Artykuł pt. *Zaufanie jako kluczowa wartość organizacji publicznych w świetle badań żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego* ukazuje poznawcze ograniczenia przyjętej metodologii oraz strategii badawczej. Na podstawie zebranego materiału Habilitantka może wypowiedzieć się jedynie na temat rozumienia zaufania oraz deklarowanego osadzenia go w skali wartości zbadanych żołnierzy. W efekcie zaprezentowane wyniki są dość trywialne. Stwierdzenie, że dla badanych zaufanie stanowi „nieodzowny element współpracy” albo, że jest „ważniejsze w sytuacjach zagrożenia i ryzyka” powinno być jedynie wstępem do zebrania przejawów zaufania (bądź jego deficytu) oraz oceny jego poziomu - zarówno przez badanych, jak i w sposób zobiektywizowany. W dalszej części można byłoby pokusić się o wyróżnienie determinant zdiagnozowanego stanu faktycznego. Z kolei artykuł pt. *Lider bezpieczeństwa* ignoruje perspektywę politologiczną, co jest nieuzasadnione nakreślonym przedmiotem badań. Autorka koncentruje się jedynie na podejściu organizacyjnym i w nie dość czytelny sposób próbuje dokonać rozróżnienia między zjawiskami władzy i przywództwa. Sam *lider* potraktowany jest tutaj w ujęciu normatywnym, ale wyliczenie jego postulowanych właściwości jest dość ograniczone i prozaiczne. Z kolei najbardziej interesujące zagadnienie zarządzania wiedzą o bezpieczeństwie jest co najwyżej jedynie zasygnalizowane w ostatnim akapicie wydzielonej do tego części tekstu. Wcześniej Autorka postanowiła skoncentrować się np. na analizie typów wiedzy, co w zasadzie jest niepotrzebne, a już na pewno nieproporcjonalnie rozbudowane.

Druga grupa publikacji związana jest z zagadnieniami rozwoju indywidualnych i grupowych podmiotów sfery publicznej. Autorka słusznie podkreśla konieczność ciągłego stymulowania procesu ich uczenia się, szczególnie w realiach społeczeństw informacyjnych. Dużą wartość poznawczą prezentuje pierwszy z tekstów pt. *Tożsamość organizacyjna w naukach społecznych na przykładzie organizacji publicznych zajmujących się bezpieczeństwem*. Rozdział porządkuje wiedzę na temat tożsamości organizacyjnej i w tym zakresie stanowi dość czytelny przegląd literatury przedmiotu. Zastrzeżenia wzbudza co najwyżej zapośredniczona forma prezentacji, kiedy to przykładowo Autorka, odwołując się do teorii Garretta Hardina, koncentruje się na interpretacjach polskich uczonych i nie odnosi się bezpośrednio do tekstu źródłowego (choć umieszcza odwołanie w przypisie). Nie zmienia to jednak faktu, że wykład spełnia swoją funkcję – jest rzetelny, poprawnie i autorsko ustrukturyzowany. Co równie ważne, stanowi przekonujące umocowanie zaproponowanego

oraz zrealizowanego projektu badań empirycznych. Ich wyniki uzasadniają przekonanie o pierwszorzędym znaczeniu organizacyjnego dopasowania człowieka w instytucji publicznej zajmującej się bezpieczeństwem. Należy docenić, że Autorka podejmuje próbę, aby w zakresie pożądanej praktyki zarządzania, Jej badania niosły ze sobą potencjał aplikacyjny. Podejście takie reprezentuje również w rozdziale pt. *Autorytet przywódcy w służbach mundurowych*. Określenie praktycznych implikacji z przeprowadzonej analizy stanowi tutaj jeden z celów Autorki. Traktując autorytet przywódcy, jako zasób zarządczy, a przede wszystkim niezbędne źródło legitymizacji władzy, swój wywód opiera na wzajemnych relacjach między nim a współdziałaniem. Ma to przełożenie na zrealizowane badania empiryczne i wyciągnięte z nich wnioski.

Pozytywnie należy także ocenić tekst pt. *Organizacja ucząca się w wymiarze różnic kulturowych*. Porusza on aktualne i ważne zagadnienie związane z problematyką zarządzania wiedzą w interkulturowym otoczeniu. Habilitantka nie tylko dokonuje tutaj odpowiedniego umocowania teoretycznego, ale uzasadnia potrzebę wykorzystania różnic kulturowych w organizacjach dla stymulowania procesów kreatywności i innowacyjności. Koncepcja uczenia się organizacji na zasadzie pętli podwójnej stanowi interesującą w tym względzie propozycję.

Kolejny zaprezentowany rozdział pt. *Problemy przewodzenia a rozwój mniejszości według Francisa* wymaga zdecydowanej krytyki. Tekst opublikowany został w 2006 roku, ale wybór literatury i źródeł rzadko wykracza poza perspektywę lat 80. XX wieku. Zapewne nie byłoby w tym nic złego, gdyby Autorka, odwołując się do klasyków, dokonała współczesnej recepcji ich dorobku. Tymczasem mamy tu do czynienia z dość wybiórczym i mało przekonującym odwołaniem do leciwych publikacji, których aktualność zweryfikował już postęp nauk społecznych. W efekcie, wyróżnienie pytań osadzonych na ujęciu funkcjonalistycznym z 1980 roku jest po prostu archaiczne. Nie do przyjęcia jest także charakterystyka zjawiska przywództwa wsparta na badaniach jeszcze starszych, bez uwzględnienia stanu aktualnego. Niewiele lepiej wygląda teoretyczna operacjonalizacja zjawiska mniejszości, choć przestrzeń do dyskusji wydaje się tutaj mniejsza, a sam wywód bardziej precyzyjny. Wątpliwości wzbudza także sama koncepcja Emericha K. Francisa z 1976 roku. Dychotomiczne przeciwstawianie racjonalnego i emocjonalnego podejścia do władzy przeniesione w realia XXI wieku, wymagałoby uwzględnienia aktualnego stanu wiedzy, w tym m.in. znaczenia emocji dla ludzkiej racjonalności i poznania. Widać jednak, że na tym etapie pracy naukowej Autorka nie była gotowa do podjęcia polemiki i bardziej krytycznego podejścia.

Tekst pt. *Organizacja ucząca się i jej zdolność do ciągłej adaptacji i zmiany* opublikowany został w 2011 roku i nie wzbudza równie dobrego wrażenia jak oceniony już rozdział na temat organizacji uczącej się w otoczeniu wielokulturowym, który opublikowany został pięć lat później. Choć w dużym stopniu stanowi jego istotną część, to pod względem dopracowania teoretycznego, strukturyzacji i języka wywodu, ale przede wszystkim osadzenia w kontekście problemowym, trudno go porównywać. Jest to opracowanie poprawne, ale jego wartość poznawcza jest po prostu niższa. Zestawienie obu rozdziałów jest jednak cenne z innych powodów, gdyż pozwala na dostrzeżenie przejawów rozwoju naukowego Habilitantki.

W tej części wyboru publikacji dr L. Młodzik zamieściła także cztery autorskie hasła encyklopedyczne. Zaprezentowane opracowania, choć dyskusyjne, stanowią niewątpliwie przejaw dużych umiejętności w zakresie syntetycznego definiowania podstawowych pojęć związanych z profilem badawczym Habilitantki i należy je docenić.

Trzecia część publikacji dotyczy problematyki zarządzania publicznego. Spośród dwóch pozycji bibliograficznych przedstawionych tu do oceny, szczególną uwagę przykuwa praca pt. *Kultura organizacyjna w instytucji publicznej*. Jest to kolejny przejaw koncentracji Habilitantki na tytułowym zagadnieniu, który zasługuje na docenienie, gdyż kulturowe czynniki optymalizacji w praktyce zarządzania nadal bywają niedoceniane. Dr L. Młodzik dokonuje uporządkowania wiedzy teoretycznej, traktując kulturę organizacyjną za Geertem Hofstede, jako „autonomiczny system nerwowy organizacji”. Słusznie uwydatnia współczesne walory zarządzania przez kulturę oraz rosnącą dysfunkcjonalność modelu hierarchiczno-dyrektywnego – szczególnie w kontekście stymulowania wysiłku kooperacyjnego. Zaproponowany wywód wskazuje na istotność dopasowania osobowości członków do organizacji i na odwrót, a także konieczność silnego motywowania ich za pomocą tzw. „miękkich” metod. Opracowanie porządkuje stan wiedzy, wyróżnia węzłowe zagadnienia badawcze i może pełnić istotne funkcje dydaktyczne. Jego narracja jest przejrzysta, dobrze ustrukturyzowana i wyrażona profesjonalnym językiem. Cenne jest tutaj również zarysowanie specyfiki instytucji publicznej (s. 68-75). Do słabości ponownie zaliczyć należy niewystarczające uwzględnienie aktualnego stanu wiedzy. W rozdziale pierwszym, który skądinąd nie jest precyzyjnie zatytułowany, gdyż zawiera także inne, aniżeli jedynie socjologiczne ujęcie kultury, Autorka koncentruje się na koncepcjach klasycznych. Trudno także nie zauważyć, że rozumienie przywództwa w zaproponowanym w 1985 roku modelu Edgara Scheina, jest dzisiaj już dość archaiczne i wymagałoby przynajmniej odpowiedniego komentarza. Nie zmienia to jednak faktu, że oceniane

opracowanie jest wartościowe i można się domyślać, że w kontekście całego dorobku Habilitantki, a przede wszystkim Jej głównego osiągnięcia, było ważnym etapem rozwoju.

Ostatnia z publikacji pt. *Etos zawodowy w organizacji publicznej* stanowi pobieżne opracowanie opisowe dość ogólnego zagadnienia. Założony w niej cel jest prozaiczny, a próba jego realizacji nie wnosi nic nowego. Trudno pokusić się o wyróżnienie jakiegokolwiek jej aspektu. Choć jest to tekst poprawny, to na tle większości już wspomnianych, należy ocenić go zdecydowanie niżej. W kontekście oceny całego dorobku publikacyjnego dr L. Młodzik nie zmienia to jednak umiarkowanie dobrego wrażenia.

Aktywność naukowa Habilitantki realizowana była poprzez współpracę z różnymi instytucjami i podmiotami sfery publicznej. Na zauważenie zasługuje wykonawstwo projektu naukowego pt. *Bezpieczeństwo społeczne we współczesnym świecie 2018-2020* (kierownictwo: prof. UZ dr hab. Danuta Plecka) finansowanego przez Fundację Wspierania Współpracy Międzynarodowej im. Prof. Czesława Mojsiewicza, a także pełnienie roli redaktora pomocniczego w projekcie badawczym z zakresu badań podstawowych OPUS.

Docenić należy także ministerialne powołanie dr L. Młodzik do Zespołu Ekspertów ECVET Polska, zajmującego się promocją rozwoju i wdrożenia wspomnianego systemu, jako elementu idei uczenia się przez całe życie i strategii „Europa 2020”. Co istotne, pracą Ekspertów koordynuje instytucja naukowo-wdrożeniowa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE), zajmująca się realizacją ważnych, europejskich inicjatyw badawczo-edukacyjnych i pełniąca w latach 2014-2020 funkcję Narodowej Agencji Programu Erasmus+. W ramach przydzielonych tu zadań dostrzec należy udział Habilitantki w zebraniach roboczych, konsultacjach społecznych i eksperckich, formułowanie zaleceń, walidacji narzędzi ECVET, współtworzenie Konferencji Eksperskich oraz współpracę zagraniczną. Efektem tego zaangażowania stała się m.in. złożona do druku, a już dostępna na portalu EPAL FRSE publikacja pt. *Kompetencje kooperatywne w procesie uczenia się*.

W latach 2013-2015 dr L. Młodzik uczestniczyła także w projekcie międzynarodowym, dotyczącym kształtowania przestrzeni publicznej z udziałem społeczności lokalnej (*PWP Nowatorskie narzędzie kształtowania przestrzeni publicznej*), współfinansowanym przez Europejski Fundusz Społeczny i zrealizowanym przez agencję badawczą ABM Solutions, Doradztwo Społeczne i Gospodarcze oraz Move Arkitektur z Danii. W jego ramach uczestniczyła w warsztatach, odbyła staże i wyjazd studyjny do Danii. Według przedłożonej informacji pozwoliło to na zapoznanie się z pracą przy procesach projektowych z mieszkańcami oraz służbami publicznymi. Ponadto Habilitantka była także trenerem projektu *Cross - Cultural Training 2015*, współfinansowanego ze

środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz budżetu państwa. W efekcie stworzyła i poprowadziła cykl szkoleń dla urzędników publicznych z Polski i Niemiec pt. *Międzykulturowe zachowania i ich skutki w relacjach polsko-niemieckich*. Należy uznać, że oprócz aspektu dydaktyczno-popularyzacyjnego w obu wspomnianych przejawach działań pojawiły się istotne przestrzenie aktywności naukowej, a przynajmniej niosące ze sobą taki jej potencjał.

Z punktu widzenia ocenianego kryterium ważne jest także, że dr L. Młodzik to członkini Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Europejskiego Stowarzyszenia Nauk o Bezpieczeństwie (EAS), a także Polskiego Towarzystwa Nauk Politycznych. Posiada również doświadczenie recenzenckie, zarówno we współpracy z zagranicznym czasopiśmie naukowym (*Więstnik Tjumienckowo Gosudarstwiennowo Uniwersitjeta*), jak i jednym krajowym (*Nowa Polityka Wschodnia*).

Słabością dorobku Habilitantki jest natomiast niewielka liczba wygłoszonych referatów na międzynarodowych i krajowych konferencjach naukowych. Biorąc pod uwagę stosunkowo długi okres podlegający ocenie, powinno być ich zdecydowanie więcej niż dwanaście. Ostatecznie jednak, choć w zakresie naukowej aktywności w ramach kontaktów zewnętrznych trudno byłoby dr L. Młodzik jakoś istotnie wyróżnić, to podobnie jak Jej aktywność publikacyjną, należy ocenić ją pozytywnie.

Ocena aktywności dydaktycznej, organizacyjnej i popularyzatorskiej

Na podstawie informacji przedłożonej przez Habilitantkę można stwierdzić, że posiada znaczne doświadczenie w akademickiej pracy dydaktycznej, a także organizacyjnej i popularyzującej naukę.

Dr L. Młodzik prowadziła różnorodne typy zajęć ze słuchaczami trzech stopni studiów, a także w ramach kształcenia podyplomowego. Zdecydowana większość realizowanych przez Nią przedmiotów jest bezpośrednio powiązana z Jej zainteresowaniami naukowymi oraz prowadzonymi badaniami w ramach dyscypliny nauki o polityce i administracji. Wypromowała 36 licencjatów oraz 23 magistrów. Zrecenzowała 70 prac licencjackich oraz 30 prac magisterskich. Na zauważenie zasługuje pełnienie funkcji promotorki pomocniczej w przewodzie doktorskim w dyscyplinie nauki o polityce i administracji, dotyczącym problematyki współczesnej polityki publicznej RP w obszarze bezpieczeństwa. Kilukrotnie pełniła też funkcję sekretarza w przewodach doktorskich.

Habilitantka organizowała warsztaty studenckie oraz aktywnie uczestniczyła w projekcie debat oksfordzkich na temat UE, skierowanych do młodzieży gimnazjalnej. Była opiekunką praktyk studenckich, studenckiego koła naukowego, a także kierunku studiów. Oprócz dydaktycznej aktywności akademickiej prowadziła także szkolenia w zakresie umiejętności interpersonalnych, przedsiębiorczych i zarządczych, a także związanych ze specyfiką funkcjonowania organizacji publicznych – w tym także dla urzędników państwowych. Jest autorką programu „Warsztatu umiejętności trenerskich” dla funkcjonariuszy Policji. Są to więc także przejawy Jej aktywności popularyzatorskiej.

Na doświadczenie dr L. Młodzik składa się również praca w komitetach organizacyjnych konferencji (trzykrotnie), zorganizowanie wystawy dotyczącej karier naukowych profesorów belwederskich (UZ, 2015), dwukrotne pełnienie funkcji sekretarza w komisjach rekrutacyjnych w Instytucie Politologii UZ oraz obecne zasiadanie w komisji ewaluacji i parametryzacji INoPiA UZ. Na szczególne docenienie zasługuje kierowanie zespołem przygotowującym wnioski o uzyskanie uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora przez Wydział Humanistyczny UZ w dyscyplinie nauki o polityce (2017-2018). W 2018 roku aktywność organizacyjna Habilitantki została doceniona i wyróżniona Nagrodą Indywidualną I stopnia Rektora UZ. W ramach niniejszego postępowania należy ją również docenić.

Konkluzja

Doktor Lilla Młodzik w stopniu wystarczającym spełnia wymogi formalne i jest gotowa do podjęcia samodzielnej pracy badawczej. Wskazane przez Nią osiągnięcie naukowe stanowi znaczny wkład w rozwój nauk o polityce i administracji, a więc odpowiada wymogom określonym w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (T.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 85 ze zm.). Pozostały Jej dorobek także należy ocenić pozytywnie, zaś aktywność naukową, realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury można uznać za istotną. Doświadczenie dydaktyczne, organizacyjne oraz popularyzatorskie Habilitantki charakteryzują się podobnymi walorami.

W związku z powyższym wnoszę o dopuszczenie doktor Lilli Młodzik do kolejnych etapów postępowania awansowego.

