

# **W kręgu zmiany organizacyjnej**



# W kręgu zmiany organizacyjnej

Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia  
pracy naukowo-dydaktycznej  
Profesor Grażyny Osbert-Pociechy

pod redakcją  
Jana Lichtarskiego, Stanisława Nowosielskiego  
i Czesława Zająca



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2024

Recenzja

*Bogdan Nogalski*

Redakcja wydawnicza

*Agnieszka Flasińska*

Korekta

*Barbara Łopusiewicz*

Skład i łamanie

*Beata Mazur*

Projekt okładki

*Beata Dębska*

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów Adobe Stock

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2024

Nota copyright obowiązuje do 30 września 2024 roku. Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Od 1 października 2024 roku publikacja dostępna na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).  
Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-67899-13-0 (dla wersji papierowej)

ISBN 978-83-67899-14-7 (dla wersji elektronicznej)

DOI: 10.15611/2024.14.7

*Cytuj jako:* Lichtarski, J., Nowosielski, S. i Zając, C. (red.). (2024). *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM

# Spis treści

---

---

Słowo od redaktorów.....	7
Laudacja z okazji jubileuszu 45-lecia pracy akademickiej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy.....	9

## Część 1

### Odkrywanie sekretów warsztatu naukowego Jubilatki

Stanisław Nowosielski: Myślenie problemowe w twórczości naukowej prof. dr hab. Grażyny Osbert-Pociechy.....	19
Katarzyna Grzesik, Mirosław Moroz: Relacja mistrz–uczeń jako podstawa opieki naukowej nad doktorantami przez Profesor Grażynę Osbert-Pociechę .....	34

## Część 2

### Inspiracje na tle zainteresowań naukowych Jubilatki. Spojrzenie wieloaspektowe

Dominika Bąk-Grabowska, Czesław Zajac: Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jako pożądaný kierunek zmian – inspiracje odnajdywane w dorobku Profesor Grażyny Osbert-Pociechy.....	47
Renata Brajer-Marczak, Stanisław Nowosielski: Człowiek i zmiana w organizacji procesowej. Problemy angażowania się pracowników w doskonalenie procesów .....	58
Anna Cierniak-Emerych, Małgorzata Gableta: Uelastycznianie sfery zatrudnienia a bezpieczeństwo zatrudnienia .....	73
Monika Kwiecińska, Dorota Teneta: System wartości i wzorce myślenia pokolenia Z w kontekście zdolności organizacji do zmian – wyniki badań.....	83
Anna Marciszewska: Dojrzałość projektowa a zdolność organizacji <i>non profit</i> do zmian .....	96

Wojciech Misiński: Poziomy zmian instytucjonalno-organizacyjnych w przedsiębiorstwie .....	108
Jan Skalik: Antropocentryzm w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym .....	121
Agnieszka Sokołowska-Durkalec, Maja Jokiel, Grzegorz Jokiel: Społecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna – zarys problemu .....	137
Małgorzata Trenkner: Ciągłe doskonalenie w przedsiębiorstwie w kontekście niestabilności (zmienności) zatrudnienia .....	154

# Słowo od redaktorów

---

*Pożyteczna praca jest zawsze cicha i niezauważalna*

Lew Tołstoj

W życiu nauczyciela akademickiego, oprócz różnego rodzaju aktywności, skutkujących różnymi dokonaniem na polach działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej, zazwyczaj brakuje okazji do wszechstronnego, pogłębionego spojrzenia i spokojnej refleksji dotyczącej jej uwarunkowań, przebiegu i osiągnięć. Niewątpliwie ważną inspiracją ku temu jest jubileusz 45-lecia pracy naukowej i dydaktycznej na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu prof. dr hab. inż. Grażyny Osbert-Pociechy, naszej koleżanki i przyjaciółki, która przez wiele lat była powiązana z nami relacjami zawodowymi i organizacyjnymi. Jest zatem okazja, aby się przyjrzeć, jaki przebieg miała Jej kariera zawodowa, jakie zmiany zachodziły w jej trakcie, co wspierało, a co stwarzało ograniczenia i jakie są jej efekty. Stało się to inspiracją do napisania tej wieloautorskiej monografii, admirującej jubileusz pracy naukowej i dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy. Jej kolejne rozdziały stanowią wiązkę połączonych wspólnym mianownikiem refleksji nad miejscem i znaczeniem zmiany w organizacji, a także nad uelastycznieniem jej funkcjonowania, czyli nad kwestiami, które przez wiele lat pracy naukowej Jubilatki stanowiły dominantę Jej dociekań i dokonań. Tematyka tekstów zebranych w niniejszym tomie odzwierciedla, do pewnego stopnia, rozległość zainteresowań naukowych Profesor Grażyny Osbert-Pociechy. Księga stanowi zatem zbiór rozdziałów napisanych przez przyjaciół i współpracowników, darzących Panią Profesor podziwem, uznaniem i szacunkiem. Autorzy na podstawie własnych doświadczeń, współpracy i znajomości z Panią Profesor przedstawiają „swoje” widzenie zmian w organizacji przez pryzmat problemów, którymi się interesują. To, że liczne grono współautorów, a jednocześnie współpracowników lub wychowanków Pani Profesor, interesuje się problematyką zmian, może być także, przynajmniej w znacznej części, przypisane Jej oddziaływaniu.

Wybór tematu książki jubileuszowej jest zupełnie oczywisty. Zmienność i elastyczność to przecież jeden z przewodnich motywów spajających prace badawcze Profesor Grażyny Osbert-Pociechy. Tytuł monografii pozwala w sposób harmonijny zespolić poszczególne elementy dorobku naukowego Jubilatki z podstawowymi dziedzinami Jej

specjalizacji. Biorąc pod uwagę wspomnianą już okoliczność jubileuszu Pani Profesor, nie mogliśmy poprzestać na *stricte* naukowej płaszczyźnie. Dlatego uznaliśmy, że dla większej kompletności obrazu drogi życiowej i dokonań Pani Profesor, celowe jest zamieszczenie w opracowaniu ścieżki Jej rozwoju zawodowego i głównych Jej dokonań (w formie laudacji), zgodnie z wizerunkiem ukształtowanym w naszej świadomości. Jakkolwiek tytuł monografii daje możliwość pogrupowania poszczególnych rozdziałów według różnych kryteriów, zdecydowaliśmy się na przyjęcie, co do zasady, uporządkowania alfabetycznego (tj. według nazwisk autorów), głównie ze względu na wielowątkowość poruszanej przez autorów problematyki i wzajemne jej przenikanie. Zdecydowana większość z nich dotyczy aspektów personalnych (ludzkich) wszelakich zmian zachodzących w organizacji. Jednocześnie, na zasadzie wyjątków, zdecydowaliśmy, aby rozdział przygotowany przez Stanisława Nowosielskiego, najbardziej znaczący dla wykreowania wizerunku naukowego Jubilatki, a zatytułowany *Myślenie problemowe w twórczości naukowej prof. dr hab. Grażyny Osbert-Pociechy*, zamieścić bezpośrednio po laudacji. Z podobnych pobudek na kolejnym miejscu umieściliśmy rozdział przygotowany przez Mirosława Moroza i Katarzynę Grzesik, pt. *Relacja mistrz–uczeń jako podstawa opieki naukowej nad doktorantami przez profesor Grażynę Osbert-Pociechę*. Rozdziały te stanowią bowiem swoistą kontynuację laudacji, rozwijając zasygnalizowane tam wątki osobowe, dotyczące naszej Jubilatki.

W naszym (redaktorów) imieniu pragniemy serdecznie podziękować wszystkim osobom uczestniczącym w różnych rolach w powstaniu tego opracowania, w tym przedstawicielom władz Uczelni i Wydawnictwa oraz Autorom publikacji. Dziękujemy też Szanownemu Recenzentowi za trud poniesiony w celu zapewnienia wysokiego poziomu merytorycznego rozdziałów wchodzących w skład niniejszej monografii. Dostojnej Jubilatce życzymy wszystkiego, co najlepsze w życiu osobistym oraz satysfakcji z dalszej aktywności naukowej i dydaktycznej.

*Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski, Czesław Zajęc*



# Laudacja z okazji jubileuszu 45-lecia pracy akademickiej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy

---

Z niejakim zaskoczeniem i wzruszeniem konstatujemy, że Pani prof. zw. dr hab. inż. Grażyna Osbert-Pociecha, po wieloletniej, wyężonej i aktywnej pracy na macierzystej Uczelni w charakterze nauczyciela akademickiego, ciągle pełna wigoru, pomysłów i zamiarów na przyszłość we wszystkich obszarach życia zawodowego, prywatnego i rodzinnego, świętuje w 2024 r. dostojny jubileusz 45-lecia pracy zawodowej. Czcigodna Jubilatka w tym roku ma także okrągłe urodziny. Obchodzimy zatem dwie, następujące po sobie, piękne i ważne daty i rocznice. Jubileusze akademickie są wydarzeniami nie tylko czysto prywatnymi. Stanowią bowiem także święto całego środowiska, którego zacna Jubilatka jest od wielu dziesięcioleci nieodłącznym wartościowym ogniwem. Rozwój kariery zawodowej Pani Profesor następował współbieżnie i współzależnie z rozwojem uprawianej dyscypliny naukowej (nauk o zarządzaniu) w Uczelni oraz w większej skali, krajowej i międzynarodowej, w czym Jubilatka zaznaczyła swój niebagatelny udział. Obyczaj akademicki nakazuje, aby korzystając z tej okoliczności spojrzeć, z perspektywy dłuższego czasu, na przebieg i skalę dokonań Pani Profesor, z którą łączą nas trwałe wieloletnie relacje współpracy, koleżeństwa, przyjaźni. Temu właśnie celowi służy zarówno całe opracowanie, jak i w szczególności ta oto jego część wstępna.

## Krótkie kalendarium

---

Profesor Grażyna Osbert-Pociecha (znając Jej skromność, jesteśmy przekonani, że wybaczy nam posługiwanie się w dalszym ciągu tylko tym skrótem przy nazwisku) urodziła się w Kolbudach koło Gdańska. Lokalizacja ta przynależy do społeczno-geograficznego regionu Kaszub, z którym nasza Jubilatka nieustannie czuła i czuje się silnie związana, czemu wielokrotnie, na różne, często przemyślne sposoby dawała wyraz, czy to np. przez strój ludowy, w którym występowała na lokalnych uroczystościach, czy poprzez przesyłane nam w oryginalnym języku kaszubskim życzenia świąteczne lub przekazywane przy różnych okazjach regionalne gadżety.

W Gdańsku uczęszczała do Liceum Ekonomicznego, a po jego ukończeniu rozpoczęła studia na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Przemysłu Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, które ukończyła jako wyróżniająca się absolwentka (stypendium PAN, laureatka *Primus inter pares*). W Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu (wcześniej w Wyższej Szkole Ekonomicznej i Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu) Pani Profesor pracuje od ponad 45 lat. Tu bezpośrednio po studiach, w 1977 r. rozpoczęła swoją pierwszą pracę w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa i pozostaje wierna tej jednostce do chwili obecnej. Tu przebyła całą drogę awansu naukowego i stanowiskowego. Była zatrudniona kolejno na stanowiskach: asystenta-stażysty, asystenta i starszego asystenta, a od 1990 r. – na stanowisku adiunkta. W 1986 r. obroniła pracę doktorską i uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o organizacji i zarządzaniu na Wydziale Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, na podstawie rozprawy doktorskiej *Organizacyjno-ekonomiczne uwarunkowania innowacji produkcyjnych w przedsiębiorstwie*. Stopień doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii został Jej nadany uchwałą Rady Wydziału Gospodarki Narodowej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu w 1999 r. na podstawie oceny dorobku naukowego oraz rozprawy habilitacyjnej *Dywestycje w przedsiębiorstwie* i kolokwium habilitacyjnego. Od 2002 r. nasza Jubilatka zajmowała stanowisko profesora nadzwyczajnego. W 2012 r. uzyskała tytuł naukowy profesora i od tego roku jest zatrudniona na stanowisku profesora zwyczajnego w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Należy dodać, że od 1999 r. była także profesorem Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi (obecnie Społecznej Akademii Nauk) w Oddziale Zamiejscowym tej szkoły w Ostrowie Wielkopolskim i przez wiele lat pełniła tam funkcję kierowniczką Katedry Zarządzania.

Dla porządku należy też odnotować fakt pełnienia przez Jubilatkę funkcji organizacyjnych w macierzystej Uczelni. I tak w latach 1999–2005 przez dwie kadencje pełniła funkcję prodziekana Wydziału Gospodarki Narodowej ds. finansowych i pomocy materialnej dla studentów, a w latach 2017–2020 była kierowniczką macierzystej Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa. Pełniła też inne funkcje, m.in. w latach 2002–2008 była członkinią Senatu Akademii Ekonomicznej, a w latach 2005–2006 była opiekunką kierunku zarządzanie i marketing. Pani Profesor pełniła też funkcję wiceprzewodniczącej (od 2008 r.), a następnie (po 2013 r.) przewodniczącej wydziałowej komisji ds. opiniowania projektów prac doktorskich w zakresie nauk o zarządzaniu. Odbiła też staże zagraniczne, m.in. na Uniwersytecie im. M. Łomonosowa w Moskwie (1989) i Uniwersytecie w Limburgu (Belgia) w 1993 r., w 2001 r. w Manchester Institute i w 2005 r. w University of St. Andrews (Wielka Brytania). Za swoje osiągnięcia naukowo-organizacyjne była wielokrotnie nagradzana nagrodą rektora, a w 2000 r. została wyróżniona nagrodą ministra nauki i szkolnictwa wyższego za pracę habilitacyjną.

## Jubilatka jako pracownik naukowy

Zainteresowania naukowo-badawcze Pani Profesor Grażyny Osbert-Pociechy, ujmując najogólniej, koncentrują się na problematyce restrukturyzacji i zmian w przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki innowacyjności (innowacji i zmian rozwojowych w przedsiębiorstwie), twórczej destrukcji i dywestyacji. Bardzo bliska jest jej problematyka zarządzania zmianami i elastyczności organizacji, ale także kwestie związane z nowoczesnymi koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem. W swojej działalności naukowej Pani Profesor podejmowała się prób rozwiązania nie tylko współczesnych, lecz także klasycznych problemów zarządzania, nie w pełni rozwiązanych z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia, np. oceny efektywności organizacji. Na podkreślenie zasługuje przy tym prezentowana przez Panią Profesor wysoka umiejętność oceny i właściwego, istotnego z punktu widzenia zarówno teorii jak i praktyki zarządzania, wyboru problematyki badawczej. I tak np., dostrzegając nadmiarową i wciąż rosnącą złożoność organizacji, w celu jej ograniczenia postulowała ulokowanie tej problematyki w ramach szerszego zagadnienia, jakim jest gospodarowanie energią w organizacji. Postępując w ten sposób, zalecała znalezienie odpowiedzi na pytanie: dlaczego niektóre organizacje są pełne energii, zdolne do wprowadzania zmian/innowacji, a inne wciąż nie potrafią się uporać z syndromem „wypalenia” i brakiem energii?

Dorobek naukowy prof. dr hab. inż. G. Osbert-Pociechy jest bogaty, obejmuje ponad 180 opracowań, z czego ponad 90 to prace publikowane po uzyskaniu stopnia doktora habilitowanego. Na ten obszerny i systematycznie powiększany dorobek składają się 2 monografie, ok. 30 udziałów w monografiach, a także ok. 130 artykułów, w tym 8 w języku angielskim. Na podkreślenie zasługuje fakt publikowania artykułów naukowych przez Jubilatkę w wielu renomowanych wydawnictwach i czasopismach o zasięgu krajowym i międzynarodowym, firmowanych przez prestiżowe gremia naukowe, takich jak: *Przegląd Organizacji*, *Organizacja i Kierowanie*, *Gospodarka Narodowa*, *Argumenta Oeconomica*, *Management* oraz w pracach naukowych: SGH, uniwersytetów ekonomicznych we Wrocławiu, Krakowie i Poznaniu, uniwersytetów w Toruniu i Gdańsku, Politechniki Wrocławskiej.

Taka „polityka” publikacyjna spowodowała, że Autorka jest znana w wielu środowiskach naukowych zajmujących się zarządzaniem, a jej poglądy naukowe wyrażane nie tylko na piśmie, lecz także w trakcie dyskusji naukowych na konferencjach i sympozjach, mają swoją wagę i są akceptowane przez liczne gremia naukowe. Publikacje Jubilatki to w większości obszerne, kompletne i spójne studia naukowe. Niewątpliwie jest to dorobek znaczący, o dużych walorach teoretycznych, metodologicznych i aplikacyjnych.

Dorobek naukowy Jubilatki, skoncentrowany na kilku ważnych wątkach, wnosi określoną liczbę interesujących i nowych koncepcji do nauk o organizacji i zarządzaniu, tworzy podwaliny pod kolejne zamierzenia badawcze i daje istotny wkład w teo-

rię zarządzania, zwłaszcza w obrębie paradygmatu zarządzania współczesną organizacją i w obszarze zarządzania zmianą organizacyjną. Uważna lektura publikacji Autorki (zwłaszcza po uzyskaniu stopnia doktora habilitowanego) pozwala dostrzec nowatorskie podejście do problematyki zarządzania zmianą w organizacji poprzez identyfikację barier i ocenę uwarunkowań wpływających na wzrost elastyczności organizacji.

Osiągnięcia naukowe Jubilatki świadczą o tym, że jest dojrzałym, samodzielnym, można by rzec, „kompletnym” pracownikiem naukowym, zdolnym do krytycznej oceny dotychczasowego dorobku nauki, definiowania problemów badawczych, organizacji zespołów badawczych, generowania teorii, udostępniania wyników badań i szukania praktycznych zastosowań wyników prac naukowych.

Na dorobek naukowy prof. Grażyny Osbert-Pociechy składają się także: aktywność konferencyjna (udział w konferencjach krajowych i międzynarodowych), aktywność w zakresie recenzowania projektów badawczych (w tym recenzje projektów badawczych finansowanych ze środków MNiSW) i opracowań naukowych, kierownictwo i wykonawstwo projektów badawczych (granty promotorskie i własny) oraz redagowanie opracowań wieloautorskich. Dorobek ten obejmuje także: współautorstwo cennionego w środowisku akademickim podręcznika pt. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie* (red. J. Lichtarski) oraz redakcję podręcznika pt. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Studium przypadków* (wydanie 2). Ta ostatnia pozycja jest uzupełnieniem podręcznika pod tym samym tytułem i zawiera 24 przypadki o charakterze sondażowym. Na podkreślenie zasługuje kilkadziesiąt opracowań niepublikowanych o charakterze koncepcyjnym, projektowym i analitycznym, które zostały zrealizowane dla praktyki gospodarczej, m.in. dla KGHM Polska Miedź SA, Telekomunikacja Polska Invest SA, Katowickiego Holdingu Węglowego. Zdecydowanie przeważają tutaj opracowania z zakresu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, przy czym wiązały się one niemal wyłącznie z głównymi kierunkami zainteresowań naukowo-badawczych Pani Profesor Osbert-Pociechy.

W poszukiwaniu wyróżniających cech wizerunku naukowego Jubilatki daje się zauważyć w nim swoisty dualizm. Z jednej strony stąpa Ona bowiem zdecydowanie po twardym gruncie klasycznych podstaw teorii oraz metodologii organizacji i zarządzania, z drugiej zaś ustawicznie poszukuje nowatorskich przedsięwzięć, procesów i narzędzi w działalności organizatorskiej i menedżerskiej. Przykładem i potwierdzeniem tego spostrzeżenia mogą być Jej zainteresowania takimi np. kwestiami mającymi wyraz w licznych publikacjach, jak: paradoksy organizacyjne, ambiwalencja, energia organizacji, hosting czy złożoność organizacji. Jednocześnie w swych pracach zajmuje się uwarunkowaniami wykorzystania dorobku nauk o zarządzaniu w praktyce. Taka różnorodność oraz doniosłość teoretyczna i praktyczna zainteresowań naukowych Jubilatki nie są przypadkowe. Poszczególne ich obszary stanowią konsekwentne rozwinięcie wcześniejszych badań. Takie postępowanie wynika także z zakorzenionego w świadomości Jubilatki przesłania prof. Bera Hausa, naszego Mistrza, o konieczności łączenia pasji badawczej z wykorzystaniem wyników w praktyce.

Kończąc ten fragment laudacji, warto przytoczyć opinię podsumowującą działalność naukowo-badawczą Jubilatki, wyrażoną przez prof. Kazimierza Krzakiewicza, w recenzji sporządzonej w związku z wnioskiem o nadanie Jubilatce tytułu profesora nauk ekonomicznych. Profesor podkreśla ogólne cechy tej działalności, zaliczając do nich: „predylekcję do ujęć teoretyczno-metodycznych, przy czym widoczna jest duża zdolność do syntezy naukowej, gotowość i zdolność do podejmowania badań empirycznych, które są prowadzone z dużą starannością i sumiennością, dużą wnikliwość, a równocześnie ostrożność w formułowaniu wniosków uogólniających, jednoznaczność i klarowność wywodów, dużą skłonność do podejmowania nowych wątków tematycznych, które dostarcza turbulentne i niepredyktywne otoczenie współczesnych organizacji”.

Dzięki tej przedmiotowej różnorodności Dostojna Jubilatka miała okazję – z której w pełni skorzystała – wyspecjalizowania się w wielu obszarach wiedzy z zakresu zarządzania organizacjami, stając się cenioną znawczynią przedmiotowych zagadnień. Dla swoich koleżanek i kolegów, a także doktorantów stała się autorytetem. Można z pełnym przekonaniem twierdzić, że miała ogromny udział w budowaniu praktycznej, empirycznej szkoły zarządzania, zainicjowanej przez naszego Mistrza, profesora Bera Hausa. To także Ona dbała o właściwy kierunek jej rozwoju, dokładając w tym zakresie wiele starań jako badacz i dydaktyk. Jej sukcesy w tym obszarze są nie tylko wynikiem sumiennej, systematycznej, wytężonej pracy na wszystkich polach aktywności, ale wynikają także z Jej osobowości, z tego, że jest pasjonatką badań naukowych ukierunkowanych na potrzeby praktyki gospodarczej i nauczania.

### Jubilatka jako *spiritus movens* badań naukowych

---

Profesor Grażyna Osbert-Pociecha nieustająco i konsekwentnie dba o to, by zainteresować działalnością badawczą oraz pobudzić do refleksji i aktywności w tym zakresie swoich kolegów, doktorantów i studentów, by dostarczyć inspiracji do poszukiwania nowych tematów i problemów badawczych oraz rozwiązań. Warto przy tym zwrócić uwagę na niektóre charakterystyczne sposoby, jakie w tym celu wykorzystuje. Mianowicie z dużym powodzeniem stosuje „myślenie pytaniami”, co można też nazwać myśleniem problemowym. Jako środek obrazowania rozwiązań i sytuacji organizacyjnych chętnie wykorzystuje również metafory i analogie.

W kwestii pierwszej, czyli myślenia pytaniami, z dużą konsekwencją wykazuje przeświadczenie, że wielkie osiągnięcia zaczynają się od wielkich pytań. Nie byle jakich pytań, ale takich, które mogą zaskakiwać czytającego czy słuchającego, zmusić go do głębszego zastanowienia. Pani Profesor potrafi identyfikować trudności i for-

mułować pytania stwarzające problemy badawcze, co jest cenne w rozpoznawaniu problemów naukowych, ponieważ prowadzi do nakierowania na problemy o wysokiej doniosłości i oryginalności. Aby zadawać istotne pytania i pobudzać innych do myślenia pytaniami, trzeba mieć sporą wiedzę, szerokie horyzonty myślowe i umiejętność krytycznej refleksji. A to są niewątpliwie walory naszej Jubilatki, która niejednokrotnie pomagała niejednemu „wyjść” z ograniczającego myślenia o swoim problemie i wskazać (podpowiedzieć) rozwiązania.

## Jubilatka jako nauczyciel akademicki i promotor prac

---

Profesor Grażyna Osbert-Pociecha jest również doskonałym dydaktykiem. Prowadziła zajęcia dydaktyczne we wszystkich stosowanych formach, na wszystkich trybach i stopniach studiów. Były to zajęcia m.in. z takich przedmiotów, jak: ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa, nauka o przedsiębiorstwie, podstawy zarządzania, zarządzanie, zarządzanie procesami innowacyjnymi, zarządzanie zmianami, zarządzanie strategiczne. Ponadto z dużym zaangażowaniem udzielała się jako wykładowczyni i trenerka, prowadząc szkolenia i warsztaty (treningi) dla członków rad nadzorczych i kierownictwa przedsiębiorstw. W swoim dorobku ma również publikacje o charakterze dydaktycznym, jest m.in. redaktorem zestawu *case studies* na potrzeby prowadzenia zajęć z przedmiotów nauka o przedsiębiorstwie i zarządzanie przedsiębiorstwem. Pani Profesor w całym okresie swojej aktywności na polu dydaktyki od studentów i słuchaczy wymaga rzetelnej pracy i wiedzy w tym samym stopniu co od siebie. Jest więc, w dobrym tego słowa znaczeniu, „wymagającym”, w odbiorze mniej solidnych i zmotywowanych do owocnej pracy studentów nawet „surowym”, pryncypialnym nauczycielem akademickim. Ale jest to surowość i pryncypialność, które bywają zwykle bardziej niż na bieżąco doceniane *ex post*, przez bardziej dojrzałych studentów i absolwentów. Absolwenci bardzo często podkreślają skuteczność Jej nauczania, a także to, że samo uczestnictwo w zajęciach już im dawało „certyfikat” dobrej znajomości podstaw zarządzania. Ale nie tylko. Beneficjenci pracy dydaktycznej Pani Profesor powszechnie zauważają i dają temu na różne sposoby wyraz, że jest Ona nauczycielką z pasją, którą się z nimi dzieli, z charyzmą, która wzbudza u nich respekt i poszanowanie. Szanowna Jubilatka wychodzi bowiem niezmiennie z założenia, że student musi umieć samodzielnie i odpowiedzialnie radzić sobie w każdej sytuacji, a to jest możliwe dzięki nabyciu umiejętności płynnego posługiwania się różnorodnymi rodzajami wiedzy i zdolności wydobywania z dżungli informacyjnej wszystkiego tego, co potrzeba do poznania, diagnozowania i doskonalenia rzeczywistości organizacyjno-menedżerskiej.



Pani Profesor wniosła wymierny wkład w proces kształcenia kadry naukowej jako promotorka 9 przewodów doktorskich. Ponadto wypromowała ponad 1000 magistrantów, inżynierów i licencjatów, zaopiniowała 3 monografie, a także dorobki naukowe stanowiące podstawę do ubiegania się o stopień doktora habilitowanego oraz stanowisko profesora nadzwyczajnego. Ponadto zrecenzowała książkę będącą podstawą do ubiegania się o tytuł profesora oraz 20 prac doktorskich, 11 książek naukowych i ponad 350 artykułów. Trzeba przy tej okazji również wspomnieć o bezinteresownej pomocy, jaką Jubilatka służyła wielu młodym kolegom, którzy dopiero rozpoczynali karierę naukowo-dydaktyczną w macierzystej Katedrze, chętnie dzieląc się swoimi doświadczeniami. Prowadziła też zajęcia z podstaw metodologii nauk na studiach magisterskich i studiach doktoranckich. Stosując metodę *Mind Mapping*, jak mało kto potrafiła przekonująco zainteresować słuchaczy sposobami poszukiwania i formułowania problemów badawczych, co wielokrotnie potwierdzali sami zainteresowani. To dzięki Jej pracy m.in. katedra, której pozostawała wierna w całym okresie zawodowej aktywności i którą przez czas jednej kadencji kierowała, wydziały, do których katedra była w różnych okresach czasu przypisywana, a w konsekwencji i cała uczelnia sukcesywnie się rozwijają, stając się coraz bardziej rozpoznawalnymi i szanowanymi podmiotami naukowymi i dydaktycznymi środowiska akademickiego w Polsce.

## Jubilatka i Jej walory osobowe

---

Pani prof. Grażyna Osbert-Pociecha ma wiele wspaniałych cech i zalet. Jest przede wszystkim osobą spolegliwą, na której można się oprzeć, troskliwą, opiekuńczą i godną zaufania. Nie jest jednocześnie osobą uległą czy podporządkowującą się innym, ale osobą z silnym charakterem, odważnie i pryncypialnie broniącą uniwersalnych ogólnoludzkich wartości, kiedy pojawia się ryzyko narażenia ich na szwank. Za cnotę główną uznać należy Jej przysłowiową benedyktyńską pracowitość, wpojoną niewątpliwie przez rodziców, bez której nie miałyby tak znakomitych osiągnięć naukowych. Kolejną cnotą Jubilatki jest pedanteria. Nasza Jubilatka, cokolwiek by robiła, robi to z pełnym zaangażowaniem i tego wymagała i wymaga od innych. Jej prace są przykładem pedantycznego warsztatu naukowego, podejścia metodologicznego i doskonałej wręcz w swej wymowie narracji. Dzięki swojej pracy, kompetencjom badawczym i językowym jest arbitrem i autorytetem, zarówno dla studentów, jak i dla współpracowników. Przede wszystkim jest wspaniałą koleżanką, osobowością o wielkiej wrażliwości, jako że wszędzie i zawsze dostrzegała i dostrzega człowieka w człowieku. Jubilatka pozostaje dla nas wzorem cierpliwości i wytrwałości, przykładem sensowności w dążeniu do celu i wspinania się na szczyty marzeń. Postawę życiową Czcigodnej Jubilatki charakteryzują niezmiennie żywość umysłu, ciekawość świata, śmiałość i dobitność wypowiedzi nacechowanych życzliwością.

## Kilka słów na koniec

---

Jubileusz 45-lecia pracy zawodowej Pani Profesor Grażyny Osbert-Pociechy wiąże się z bogatym życiem, pełnym najprzeróżniejszych doświadczeń. W takiej chwili poważnej refleksji zarówno sama Jubilatka, jak i my – Jej Przyjaciele i Koledzy – spoglądamy na całokształt Jej dzieła, na Jej wielki codzienny trud oraz jego wspaniałe owoce. Dostrzegamy je i bardzo wysoko sobie cenimy. Będąc świadkami rezultatów długoletniej pracy, gratulujemy Pani Profesor z całego serca tego wszystkiego, co w różnym czasie i miejscu i na różnych polach działalności zdołała osiągnąć.

Dziękujemy za lata wspólnej pracy. Naszym zdaniem, a mamy nadzieję, że Jubilatka je podziela, był to okres bardzo udany i owocny pod każdym względem. Dziękujemy za praktyczne, a jednocześnie bezinteresowne rady, dobre i ciepłe słowa, przekazywane nam z właściwą Pani Profesor wrażliwością i wyrozumiałością. Zapewniamy, że jest tego bardzo dużo, więcej niż Jubilatka może dostrzec oczami swojej wrodzonej skromności.

W ten piękny jubileusz chcemy złożyć Pani Profesor najlepsze życzenia wszelkiej pomyślności w kolejnych latach, szczególnie w dalszej pracy naukowej, życiu rodzinnym i osobistym, a nade wszystko dobrego zdrowia i nieustającej pogody ducha oraz przyjaźni tych wszystkich, którzy otaczają Panią Profesor. Znając kaszubskie korzenie Pani Profesor, jej miłość do tradycji rodzinnych, życzymy Jej przyjemności z ich kultywowania w jak największym i wymarzonym wymiarze, także tych, związanych z prezentowaniem tradycji kaszubskich we Wrocławiu.

*Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski*

Wrocław, 2024 r.