

Warszawa, 02.05.2012 r.

prof. nzw. dr hab. Katarzyna Szczepańska
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
Zakład Kwalitologii

RECENZJA rozprawy doktorskiej

mgr Anny Ludwiczak

„Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w urzędach administracji samorządowej”

Wstęp

Rozprawa doktorska, w formie maszynopisu, zawierająca 343 strony, składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, literatury, spisów (rycin, tabel, załączników) oraz załączników. Stwierdzam zasadniczą zgodność tytułu rozprawy z treścią poszczególnych jej części.

Uwagi ogólne

Przedłożona do recenzji rozprawa porusza aktualną problematykę wykorzystania filozofii zarządzania jakością w administracji publicznej. Doktorantka skupiła swoje rozważania na podejściu procesowym, które zostało uznane za istotne w zarządzaniu jakością w urzędach administracji samorządowej. Stanowiło to podstawę dla przeprowadzenia badań poznawczych odnoszących się do zarządzania jakością oraz stosowania wybranych jego zasad (podejście procesowe, orientacja na klienta, ciągłe doskonalenie) w praktyce zarządzania administracji publicznej.

Konsekwencją zmian wywołanych transformacją gospodarki polskiej jest potrzeba doskonalenia instytucjonalnych aspektów zarządzania, co jest związane z prowadzeniem reform w administracji publicznej. Prywatyzacja sektora publicznego, przy ograniczeniu środków publicznych oraz częstej krytyce tradycyjnego stylu

administrowania, uzasadnia powody, dla których wprowadzenie nowych mechanizmów działania w administracji publicznej staje się koniecznością. Szczególnie w usługach publicznych, widoczna jest niska efektywność, brak elastyczności działania czy niewystarczający poziom zaspokajania potrzeb klientów (obywateli, przedsiębiorców). Dbłość o jakość usług publicznych wymaga zmiany orientacji w procesie ich świadczenia, co wiąże się z nowym podejściem do zarządzania publicznego. Wykorzystanie zarządzania jakością do osiągania celów i realizacji zadań przez administrację publiczną stwarza podstawy dla ciągłego doskonalenia świadczonych przez nią usług. Zmiana modelu administrowania (realizacja procedur) na zarządzanie w sferze publicznej (osiąganie rezultatów), głównie związana jest z koncepcją nowego zarządzania publicznego. Uzasadnia to powody twierdzenia, że istnieją jej przedmiotowe związki z zarządzaniem jakością (ujęcie kompleksowego zarządzania jakością) i procesami w zarządzaniu administracją publiczną (ujęcie normatywnych systemów zarządzania jakością).

Kwestiami do rozważenia pozostają procesy świadczenia usług publicznych w kontekście uwarunkowań prawnych, organizacyjnych oraz normatywnego systemu zarządzania jakością (PN-EN ISO 9001). Dlatego należy uznać, że podjęta przez doktorantkę problematyka jest aktualna, odpowiada na potrzeby zarządzania w administracji publicznej i plasuje się w naukach ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Doktorantka zakłada, że możliwością podnoszenia jakości w urzędach administracji samorządowej jest zastosowanie podejścia procesowego w ujęciu normatywnego zarządzania jakością. Istota przyjętego założenia sprowadza się do postrzegania systemu zarządzania jakością jako determinanty poziomu jakości usług publicznych. Przyjęty cel rozprawy – „stworzenie koncepcji przebiegu procesów, sprzyjającej poprawie realizacji usług administracyjnych i funkcjonowania SZJ w urzędach marszałkowskich” został rozwinięty w czterech, poprawnie sformułowanych celach szczegółowych, aczkolwiek różnie je przedstawiono na s. 6 i 101. Natomiast na s. 253 widnieje zapis o stworzeniu propozycji wdrażania podejścia procesowego w urzędach marszałkowskich, która nie została zamieszczona w rozprawie.

Oryginalność problemu badawczego dotyczy niezgodności oraz ograniczeń w skutecznej i efektywnej realizacji procesów systemów zarządzania jakością, które zostały wdrożone w urzędach marszałkowskich. Autorska propozycja rozwiązania problemu badawczego odpowiada na potrzeby zarządzania jakością w administracji

publicznej oraz zawiera uwarunkowania i ograniczenia jej zastosowania. Treść rozprawy uzupełnia oraz wzbogaca wiedzę o problemie w skali sektora, ponieważ prezentuje zarówno teoretyczne, jak i praktyczne ujęcia wybranych procesów realizowanych w administracji samorządowej, z uwzględnieniem wymagań formalnych podejścia procesowego. Dlatego problem badawczy należy uznać za znaczący dla rozwoju nauki o zarządzaniu, szczególnie w zakresie działań zorientowanych na szeroko rozumiane doskonalenie jakości w administracji samorządowej.

Podejście poznawcze zaprezentowane w rozprawie oceniam pozytywnie, na poziomie naukowym stawianym rozprawom doktorskim w naukach ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Uwagi szczegółowe przedstawiono poniżej.

1. Poprawność budowy hipotez i poziom ich weryfikacji

W rozprawie poprawnie określono tezę główną oraz trzy tezy szczegółowe, aczkolwiek sformułowana teza główna jest hipotezą i jednocześnie wystarczającą podstawą dla realizacji celu rozprawy. Opisana funkcja heurystyczna hipotezy pozwala na stwierdzenie zależności występujących między zjawiskami (funkcjonowanie systemów zarządzania jakością a jakość usług) oraz pozwala na określenie czynników oddziałujących na badane zjawisko (możliwość doskonalenia jakości usług w administracji publicznej).

Konkluzja: stwierdzam, że hipoteza została określona i zweryfikowana na poziomie zadowalającym.

2. Oryginalność i trafność doboru metod badawczych

Zastosowano oprócz metody analizy piśmiennictwa, analizy przypadku, metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem narzędzia badawczego – kwestionariusza ankiety. Badania zostały przeprowadzone w latach 2008-2011. Cel badań nie został jednoznacznie określony, choć wynika z przedstawionych zadań badawczych. Opis procedury doboru próby ogólnie można uznać za poprawny. Pytania kwestionariusza ankiety zostały sformułowane prawidłowo z tym, że ich forma pytająca powinna być

zastąpiona twierdzącą ze względu na zastosowany opis skali odpowiedzi. W kwestionariuszu ankiety nie zamieszczono metryczki. Na s. 108 rozprawy doktorantka stwierdza, że „przeprowadziła trzy audyty wewnętrzne”, ale nie zamieszczono w rozprawie zgody auditiowanych na wykorzystanie danych, co narusza zasadę postępowania etycznego (poufność) w auditowaniu określoną w PN-EN ISO 9011:2003. Wykorzystano badanie rozkładu zmiennych i analizę wariancji, stosując odpowiednio dobrane narzędzia statystyczne. Całkowicie nie trafne jest powołanie na metodę jakościowych badań terenowych. Ze swojej istoty odnoszą się one do procesów społecznych (badania postaw i zachowań), które nie są przedmiotem zaprezentowanych w rozprawie opisów badań. Nie przedstawiono planu badania dla wywiadu jakościowego, nie opisano również obiektów, będących przedmiotem techniki rejestrowania obserwacji, dlatego trudno ustosunkować się do zastosowania przez doktorantkę tych metod.

Konkluzja: stwierdzam, że w rozprawie poprawnie dobrano metody badawcze, których stopień zastosowania w większości przypadków jest właściwy. Umiejętność posługiwania się metodami badawczymi jest zadowalająca. Niemniej jednak proszę o ustosunkowanie się doktorantki do możliwości zastosowania analizy czynnikowej w przedmiocie badań empirycznych.

3. Znajomość stanu wiedzy w podjętym temacie

Wykazano dobrą znajomość charakterystyk administracji publicznej ze szczególnym uwzględnieniem zmian w podejściu do zarządzania. Istotnym walorem jest przedstawienie charakterystyki administracji samorządowej, w której odniesiono się między innymi do Programu Rozwoju Instytucjonalnego, Europejskiej Karty Samorządu Terytorialnego oraz obowiązujących w Polsce aktów prawnych. Poprawnie opisano pojęcie usług publicznych, wskazując na ich specyfikę oraz współczesne koncepcje wykorzystywane w administracji publicznej, w tym zarządzanie menadżerskie i partycypacyjne. Na podkreślenie zasługuje przedstawienie koncepcji wartości publicznej (Public Value) oraz szczupłego zarządzania (Lean government) w kontekście administracji publicznej. Niemniej jednak w treści wywodu dotyczącego Lean government umieszczono zasady Lean Management, bez podania ich charakterystyk odnoszących się do administracji publicznej. Doktorantka słusznie

wykazuje konieczność adaptacji Public value i Lean government do sfery publicznej. W charakterystyce zarządzania usługami w administracji publicznej słusznie zwrócono uwagę na modele zarządzania zadaniami publicznymi. Uwzględniono również poprawny opis determinant jakości usług z tym, że podana interpretacja jakości usług odnosi się do jej poziomu jakości, a nie definicji.

Przedstawiono rozważania dotyczące zarządzania jakością w administracji publicznej zarówno w ujęciu filozofii zarządzania jakością, jak i systemów znormalizowanych, w tym podejścia procesowego. Wykazano wiedzę o strukturze norm międzynarodowych ISO oraz scharakteryzowano wymagania systemu zarządzania jakością. Istotnym walorem rozprawy jest podanie przykładów świadczących o wdrożeniu systemu zarządzania jakością w urzędach administracji publicznej w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. Przedstawiono syntezę kompleksowego zarządzania jakością oraz omówiono wyniki jego zastosowania w sektorze publicznym, co stanowi istotny walor poznawczy. Na szczególne podkreślenie zasługuje uwzględnienie opisu modeli doskonałości dedykowanych administracji publicznej (CAF, Speyer Quality Award, Charter Mark) oraz programów doskonalenia jakości usług publicznych w wybranych krajach Unii Europejskiej. Obszernie scharakteryzowano podejście procesowe z uwzględnieniem kryteriów i klasyfikacji procesów oraz wyjaśniono istotę zarządzania procesami, w tym jego ujęcie normatywne (PN-EN ISO 9000:2006). Omówiono również zagadnienie procesowej struktury organizacyjnej, aczkolwiek nie określono kryteriów podziału struktur organizacyjnych. W opisie struktury organizacyjnej nie w pełnym zakresie wskazano na zmiany wynikające z implementacji podejścia procesowego w organizacji. Właściwie przedstawiono metody identyfikacji oraz wizualizacji procesów, jak również charakterystyki pomiaru procesów z uwzględnieniem parametru skuteczności i efektywności. Doktorantka wykazała się znajomością problematyki zarządzania jakością w administracji publicznej, w tym zarządzania procesami.

Konkluzja: stwierdzam dobrą orientację w badaniach problemu w skali krajowej i międzynarodowej. Niemniej jednak konieczne jest ustosunkowanie się doktorantki do kwestii rozumienia i pomiaru wartości dodanej w zarządzaniu jakością w administracji publicznej.

4. Umiejętność krytycznej analizy prezentowanych treści

Ustosunkowanie się doktorantki do prezentowanych treści nie zawsze ma charakter polemiczny. Na przykład nie poddano analizie porównawczej wszystkich prezentowanych w rozdziale pierwszym koncepcji, chociaż ich opis jest wystarczający do jej przeprowadzenia. Brak jest również syntezy omawianych koncepcji w perspektywie zarządzania jakością, aczkolwiek opisano ich związki. Zebrany materiał teoretyczny i empiryczny pozwalał na przeprowadzenie porównania sposobów wdrażania systemu zarządzania jakością w badanych urzędach marszałkowskich. Niemniej jednak zachowano jednolitą strukturę opisu zrealizowanych działań wdrożeniowych. Przedstawiono poprawnie sformułowane wnioski wynikające z analizy w badanych urzędach: (1) elementów systemu zarządzania jakością, (2) elementów procesów, (3) pomiaru procesów, (4) polityk i celów jakości według przyjętych kryteriów, (5) poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością. Omówiono w aspekcie doskonalenia wyniki auditu jednego urzędu, co nie jest wystarczającą podstawą wnioskowania o możliwościach doskonalenia systemu zarządzania jakością w pozostałych. Ponadto nie podjęto próby przedstawienia syntezy zmian (strukturalnych i zewnętrznych), choć mają one bezpośredni związek z drugą tezą rozprawy. Modelowe procesy cechować się powinny skutecznością i efektywnością, a doktorantka nie w pełni scharakteryzowała te parametry w proponowanym rozwiązaniu. W ograniczonym zakresie poddano analizie procesy przed i po wprowadzeniu proponowanych zmian w celu wykazania ich wpływu na doskonalenie jakości usług.

Konkluzja: stwierdzam prezentację teorii z elementami analizy. Niemniej jednak konieczne jest ustosunkowanie się doktorantki do kwestii związków wymagań podejścia procesowego ze strukturą organizacyjną oraz pojęciem organizacji zorientowanej procesowo.

5. Konstrukcja rozprawy

Struktura merytoryczna rozprawy jest poprawna. Poszczególne jej części w pełni odpowiadają zakresowi tematycznemu i pozostają ze sobą we wzajemnych związkach. Konstrukcja rozprawy wskazuje na zachowanie równowagi pomiędzy treściami

teoretycznymi a empirycznymi. Usterki w doborze i prezentacji treści przedstawiono poniżej.

Rozdział 1: w oznaczeniach norm (s.31) występują następujące błędy: w nazwie PN-EN ISO 9000:2006 i PN-EN ISO 9001:2009 zamiast „system” powinno być „systemy”, opis normy PN-EN ISO 9004:2010 powinien brzmieć: „Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością”; poprawna nazwa PN-EN ISO 14004:2005 brzmi „Systemy zarządzania środowiskowego. Ogólne wytyczne dotyczące zasad, systemów i technik wspomagających”. Na s. 39 przywołano definicję z nieistniejącej normy (ISO 8402), na s. 107 powołano się na PN-EN ISO 9001:2009 zamiast na PN-EN ISO 9001:2010 a na s. 170 na nieaktualne normy. Zwracam przy tym uwagę doktorantce, że norma ISO nie jest metodą (s.156). Nie zawsze zachowana jest spójność terminologii w odniesieniu do przywoływanych norm (s.70,75,156), zamiennie stosowane są ich oznaczenia polskie i europejskie.

Rozdział 2: rodzaje struktur organizacyjnych wymienione na s. 74 różnią się od tych na s. 77, z których omówiono tylko jedną. Nie podano opisu podejścia procesowego dla wymienionych w treści struktur organizacyjnych, za wyjątkiem struktury macierzowej.

Rozdział 3: brak opisu metod badawczych oraz celów ich zastosowania. W charakterystyce urzędów (s. 102) nie uwzględniono opisu ich zadań, dlatego stwierdzenie występowania 124 procesów kluczowych budzi duże wątpliwości (s.109). Nie podano merytorycznego uzasadnienia dla prowadzenia powtórnych wywiadów z pełnomocnikami ds. jakości. Nieuzasadnione jest przeprowadzanie analizy dokumentacji systemu zarządzania jakością tego samego urzędu w kilku etapach badania (s. 107-108). Losowanie procesów w urzędach realizujących takie same, ustawowo określone zadania nie wydaje się być zasadne. Wybór procesów powinien być wynikiem przeprowadzonej analizy dokumentacji, na którą wielokrotnie powołuje się doktorantka. Umożliwiłoby to przeprowadzenie porównań pomiędzy zadaniami a procesami realizowanymi w urzędach. Generalnie należy stwierdzić usterki w opisie metodyki badań.

Rozdział 4: treści w rozdziale 4.1. dotyczące struktury procesów powinny być przeniesione do rozdziału 4.2. w celu zachowania zgodności z tytułem rozdziału. Tytuł rozdziału 4.5. nie odpowiada treści (podano opis programów, projektów związanych z zarządzaniem ryzykiem i e-government).

Rozdział 5: tekst rozdziału 5.1. częściowo pokrywa się z tekstem rozdziału 4.2. Powtórzenia treści występują również na s. 92 i 172. W rozdziale 5.2. nie przeprowadzono dynamicznej analizy skuteczności procesów. Zamiennie stosowane są pojęcia miernik, wskaźnik a opis formuł obliczeniowych (s.173-176) zawiera błędy (np. niezgodność jednostki miary). Sformułowane cele procesów budzą wątpliwości, ponieważ doktorantka nie uzasadniła przyjętego założenia o zmniejszeniu efektywności. Na s. 61-62 poprawnie opisano tzw. wejścia i wyjścia procesu, podczas gdy ich opis na s. 208-209; 217-219; 239; i 246 nie został poddany weryfikacji. Mylone jest fizyczne zasilenie procesu z jego aspektem organizacyjnym (uwaga dotyczy wszystkich zaprezentowanych opisów procesów w urzędach oraz map procesów – s. 210, 220, 239, 246). Nie zawsze w opisach procesów zachowana jest sekwencja: wymagania dla procesu (wewnętrzne, zewnętrzne) – cel procesu – realizacja procesu (działania, właściciel procesu) – mierniki procesu. Dane zawarte w tabelach 32 i 33 nie zostały poddane analizie. W podsumowaniu nie odniesiono się do wyników przeprowadzonej analizy statystycznej (s. 168). Na s. 173 nie określono podstawy wyznaczania przedziału dla wartości oczekiwanej, a na s. 177, 178 i 180 nie podano wartości oczekiwanej dla przedstawionych mierników. Na s. 181 nie podano opisu dla zmiennych: czasu oraz spełnienia oczekiwań klienta. Na s. 182 podano nieprawidłowy opis zmiennej A (koszty pracy obejmują koszty wynagrodzeń i inne składniki np. narzuty na płace, koszty szkoleń) oraz nie zdefiniowano kosztów działań. Opis zmiennej B zawiera błędy merytoryczne (nie uwzględnienie czasu wykorzystania środka trwałego w różnych działaniach oraz liczby procesów, w które zaangażowany jest dany środek trwały, liczby środków trwałych zaangażowanych w realizację procesu). Ponadto zasadność podanej formuły obliczeniowej jest wątpliwa ze względu na małą pojemność informacyjną. Opis zmiennej C zawiera luki – nie zdefiniowano pojęcia „wyposażenie biurowe” (może być ono zarówno środkiem trwałym, jak i przedmiotem nietrwałym) a sformułowanie „wydatki bieżące” może dotyczyć zarówno zużycia, jak i nabycia wyposażenia. Z opisu wynika związek z kosztami zużycia materiałów, które mogą być zaliczone zarówno do kosztów bezpośrednich, jak i zmiennych, w zależności od przyjętej klasyfikacji. W opisie zmiennej D parametr x_1 powinien dotyczyć działań, a nie czynności. Ponadto „czas przeznaczony na realizację procesu” może być zarówno planowany, jak i rzeczywisty a opis przestoju nie jest adekwatny - jeśli podejmowanie decyzji jest elementem procesu, to czas przeznaczony na jej podjęcie nie jest przestojem. W opisie zmiennej E nie wyjaśniono pojęcia

„czynności nie tworzących wartości dodanej”, formuła dzielnika nie jest zgodna z jego opisem oraz nie podano objaśnień dla parametrów. Należy zauważyć, że zmienna E może być elementem zmiennej D a w przypadku specyfiki procesów w administracji publicznej zastosowanie zmiennej D jest bardzo ograniczone. Natomiast formuła zmiennej F jest całkowicie nieprawidłowa (przy równych wartościach dzielnej i dzielnika zawsze wynik wynosi 100%). Do oceny efektywności kosztowej mogła być wykorzystana metoda DEA opisywana na s. 96 rozprawy. Na s. 185 błędnie zostało przyjęte, że przekształcenie stymulant w destymulanty pozwala na stworzenie zbioru symulant. Ogólnie należy stwierdzić, że opisy stymulanty i destymulat efektywności procesów zawierają błędy, podobnie jak ich nazwy, pomijając dyskusyjny dobór zarówno symulant, jak i destymulant (np. pominięto opisywaną w pracy skuteczność procesu). W tabelach: 36 i 37 podano działania, których nie uwzględniono w opisie na s. 186. Nie podano formuł obliczeniowych kosztów zawartych w tabelach: 36-41. Wzory nie zostały oznaczone. Dane dotyczące czasu w tabeli 44 różnią się od danych w tabeli 37. W mapach procesów występują błędy formalne – brak zamknięcia tzw. pętli, a na rycinach: 19 i 21-22 występuje błąd logiczny punktu decyzyjnego. Błąd sekwencji działań występuje na rycinach: 21-23. Podsumowując: zaprezentowana koncepcja procesów jest merytorycznie poprawna. Natomiast rozważenia wymaga możliwość zastosowania innych parametrów i ich wskaźników.

Konkluzja: ogólnie stwierdzam poprawność konstrukcji rozprawy.

6. Sposób prezentacji treści

Precyzja wypowiedzi nie zawsze jest zachowana, podobnie jak spójność stosowanej terminologii. Występują liczne przypadki braku znaków interpunkcyjnych, podawania akronimów bez ich rozwinięcia, braku numeru strony dla przywoływanego w tekście źródła. Ponadto nie wszystkie źródła znajdują się w bibliografii, a wiele podanych źródeł nie zostało wykorzystanych a jedynie są przywołane w tekście, najczęściej jednokrotnie. Budzi to wątpliwości, co do rzeczywistej znajomości przedstawionej literatury. Występuje brak tłumaczenia terminów z j. angielskiego na j. polski. Nie są czytelne wykresy na stronach: 271-272, 275-276 i 308-309 oraz tekst załącznika 14. Kolejność przywoływania w tekście załączników powinna odpowiadać ich numeracji. Tabela 2 ma niewłaściwie określony boczek (definicja nie jest podejściem). Źródła tabel

4 i 5 mają niepełny opis. W tytułach tabel: 8, 10, 11, 17, 32 i 33 występują błędy redakcyjne, podobnie jak na s. 184 w opisie zmiennej. Na s. 114 powołano się na niewłaściwy załącznik, na s. 171 na nieistniejący załącznik a na s. 195 na nieistniejący wzór. Tekst dotyczący struktury procesów nie odpowiada wykresowi ze s. 276 a na s. 185 występują nieadekwatne do treści dane zawarte w tabeli 23.

Konkluzja: stwierdzam raczej dobry język, tekst w większości odpowiada standardom, opracowania naukowego.

Ocena końcowa

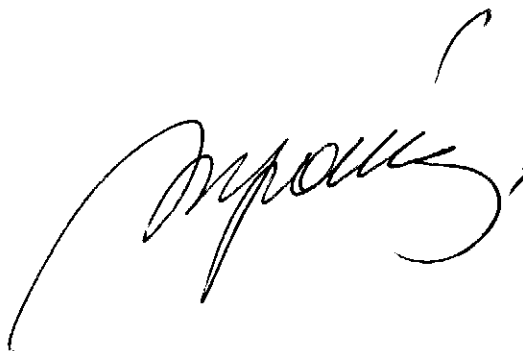
Tytuł rozprawy jest trafnie sformułowany, bezpośrednio nawiązuje do aktualnej problematyki o istotnym znaczeniu. Cele rozprawy zostały prawidłowo określone i zostały osiągnięte. Dokonano przeglądu literatury krajowej i międzynarodowej dotyczącej szeroko rozumianego zarządzania jakością, administracji publicznej ze szczególnym uwzględnieniem nowych koncepcji w zarządzaniu oraz podejścia procesowego. Określono i zweryfikowano hipotezę badawczą. Wnioskowanie jest bezpośrednio związane z celami rozprawy. Przedstawiono autorski model podejścia procesowego możliwy do zastosowania w urzędach marszałkowskich, który stanowi wkład do nauk o zarządzaniu. Poprawność merytoryczną i metodologiczną rozprawy ogólnie uznaję za zadowalającą. Zasadność, częstość powołań oraz kompletność opisów bibliograficznych jest na ogół poprawna.

Rekapitulując należy wyraźnie podkreślić, iż rozprawa ma znaczenie poznawcze wzbogacające wiedzę z zakresu problematyki związanej z zarządzaniem jakością w administracji publicznej. Ponadto ma walory aplikacyjne, wynikające ze zrealizowanych prac badawczych, o istotnym znaczeniu dla kadry kierowniczej urzędów administracji publicznej pod względem wdrażania i doskonalenia normatywnego systemu zarządzania jakością.

Wniosek końcowy

Po zapoznaniu się z rozprawą doktorską Pani mgr Anny Ludwiczak pod tytułem „Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w urzędach administracji samorządowej” oceniam ją pozytywnie i stwierdzam, że spełnia ona wymagania stawiane rozprawom doktorskim.

Jednocześnie wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego o nadanie Pani mgr Annie Ludwiczak stopnia doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. P. K.', written in a cursive style.