

ROZDZIAŁ 12

Granice stosowania *action research* w naukach o zarządzaniu

Marek Ćwiklicki*

12.1. Wprowadzenie

W dyskursie metodologicznym w naukach o zarządzaniu zaczęto zwracać uwagę na konieczność triangulacji metod badawczych w rozwiązywaniu złożonych problemów organizacyjnych. Wśród nich znajduje się m.in. *action research*. Ta metoda, a właściwie podejście badawcze lub strategia badań [Greenwood 2012, s. 115], wymaga specjalnego traktowania ze względu na swoją nadrzędność metodyczną względem innych technik zbierania danych, które się w niej wykorzystuje. Wpisy encyklopedyczne wskazują na jej główne zastosowanie do problemów społecznych [Given 2008, s. 4–6], a możliwości jej zastosowań w badaniach nad organizacjami są dopiero przedmiotem prób i analiz [Chrostowski, Jemielniak 2008 oraz 2011; Bal-Woźniak, Gumienny 2011]. Dlatego też pojawia się zagadnienie określenia możliwego zakresu wykorzystania *action research* na potrzeby badania organizacji. Niniejszy rozdział wpisuje się w tę dyskusję. Celem rozdziału jest identyfikacja granic zastosowania metody *action research* w naukach o zarządzaniu. Do realizacji tak sformułowanego celu zastosowano krytyczną analizę źródeł wtórnych zawierających opisy zastosowań tej metody

12.2. Definicja *action research*

W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na brak jednoznacznego tłumaczenia określenia *action research* na język polski. Używa się na przykład zwrotów: „badania w działaniu”, „badania uczestniczące” i „badania interwen-

* Dr hab., prof. UEK, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania.

cyjne”. Wynika to z rozwoju tego podejścia, w ramach którego powstawały różne odmiany. Stąd też *action research* jest traktowane jako wspólna podstawa metodyczna, ale także jako rodzina badań, do której przynależą szczegółowe metodyki [Kemmis, McTaggart 2009, s. 776]:

- badania uczestniczące (*participatory research*);
- krytyczne badania interwencyjne (*critical action research*);
- szkolne badanie interwencyjne (*classroom action research*);
- uczenie przez działanie (*action learning*);
- podejścia miękkosystemowe (*soft systems approaches*);
- przemysłowe badania interwencyjne (*industrial action research*).

Pozostawiając na boku, ze względu na ograniczone ramy rozdziału, kwestie ewolucji i poprawności klasyfikacyjnej powyższych podejść, nasuwający się wniosek z powyższego zestawienia to używanie *action research* z jednej strony jako terminu charakteryzującego przynależność do określonej strategii badawczej, z drugiej – jako specyficznego podejścia do danego obszaru badań. Dlatego też w literaturze przedmiotu występują różne interpretacje, będące konsekwencją przyjętej podstawy metodologicznej. W nieco innym kontekście przedstawia się ją w opracowaniach socjologicznych, w tym także poświęconych ogólnie rozumianym badaniom jakościowym, a także w tekstach dedykowanych konsultingowi i zarządzaniu organizacjami. W tab. 12.1 przedstawiono wybrane definicje *action research* pochodzące z opracowań dotyczących ogólnie badań jakościowych.

Tabela 12.1. Zestawienie wybranych definicji *action research* w badaniach jakościowych

Autor/Autorzy	Definicja
D. J. Greenwood [2012, s. 115]	„Strategia badań społecznych, która w obliczu problemów społecznych, politycznych lub środowiskowych łączy kompetencje badaczy z wiedzą, energią oraz zaangażowaniem przedstawicieli wspólnoty lokalnej”.
U. Flick [2010, s. 189]	„Podejście, według którego istotnym celem badań jest doprowadzenie do zmiany w obrębie badanego obszaru i nakłonienie ich uczestników do zainicjowania zmian”.
P. Reason, H. Bradbury [2001, s. 1, cyt. za: Chrostowski, Jemieliński 2011, s. 18]	„[...] uczestniczący, demokratyczny proces związany z rozwijaniem praktycznej wiedzy [...]. Ma na celu powiązanie działania i refleksji, teorii i praktyki poprzez współuczestnictwo z innymi, w poszukiwaniu praktycznych rozwiązań dla problemów, które są palące dla ludzi”.

Źródło: opracowano na podstawie: Greenwood [2012], s. 115; Flick [2010], s. 189; Chrostowski, Jemieliński [2011], s. 18.

W światowej literaturze poświęconej doskonaleniu organizacji *action research* jest traktowane zarówno marginalnie, łącznie z brakiem wyszczególnienia w indeksach [Ghauri, Grønhaug 2005; Hair i in. 2008], skrótowo, z bardzo syntetycznym opisem [Saunders, Lewis, Thornhill 2007; Sekaran, Bougie 2013], jak i jako jedno z ważniejszych podejść badawczych, z dedykowanym osobnym rozdziałem na jego temat [Eriksson, Kovalainen, 2008; Tharenou, Donohue, Cooper 2007]. W tab. 12.2 zaprezentowano zestawienie wybranych definicji *action research* z tekstów dotyczących konsultingu i zarządzania.

Tabela 12.2. Zestawienie wybranych definicji *action research* w literaturze na temat metod badawczych w konsultingu i zarządzania

Autor/Autorzy	Definicja
U. Sekaran, R. Bougie [2013, s. 103]	„Ciągłe rozwijający się projekt z interakcją między problemem, rozwiązaniem, efektami lub konsekwencjami a nowym rozwiązaniem”
A. Bryman, E. Bell [2007, s. 427–428]	„Podejście, w którym badacz i klient współpracują w diagnozie problemu i w opracowaniu rozwiązania opartego na tej diagnozie”.
M. Saunders, P. Lewis, A. Thornhill [2007, s. 591]	„Strategia badawcza dotycząca zarządzania zmianą i uwzględniająca bliską współpracę praktyków i badaczy”.
P. Eriksson, A. Kovalainen [2008, s. 193]	„Rodzaj badania, w którym bliska współpraca z obiektem badań i jego praktyczne rozwiązanie problemu jest częścią procesu badawczego”.
D. R. Cooper, P. S. Schindler [2008, s. 699]	„Metodyka, w której burza mózgów następuje w sekwencji prób i błędów, aby odkryć najbardziej efektywne rozwiązania problemu. Tworzone rozwiązania są testowane aż do otrzymania oczekiwanych rezultatów”.

Źródło: opracowano na podstawie: Sekaran, Bougie [2013], s. 103; Bryman, Bell [2007], s. 427–428; Saunders, Lewis, Thornhill [2007], s. 591; Eriksson, Kovalainen [2008], s. 193; Cooper, Schindler [2008], s. 699.

12.3. Ogólna idea badań w *action research*

Dla lepszego zrozumienia istoty *action research* w niniejszym punkcie przedstawiono ogólny schemat postępowania charakterystyczny dla tego podejścia badawczego. Szczegóły prowadzenia badań zgodnie z tą metodyką prezentują na przykład A. Chrostowski i D. Jemiłniak [2011].

Zgodnie z tym co powiedziano powyżej, w literaturze przedmiotu *action research* jest różnie ujmowany i wyjaśniany. Mimo to można określić pewne jego cechy charakterystyczne i zdefiniować poszczególne etapy. Do tych cech należą

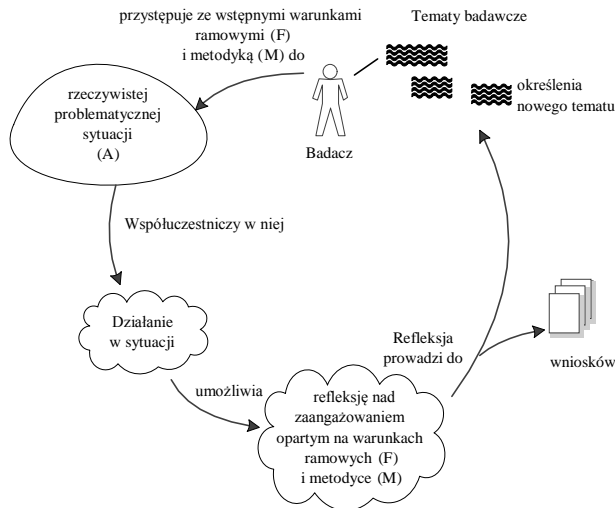
autorefleksyjność badawcza i spiralność, przez którą rozumie się iteracyjność postępowania w ślad za oceną otrzymanych wyników. Dobrze wyraża to następująca sekwencja działań [Kemmis, McTaggart 2009, s. 781]:

- planowanie zmiany;
- działanie i obserwowanie procesu i konsekwencji zmian;
- refleksja nad tymi procesami i konsekwencjami;
- powtórne planowanie;
- kolejne działanie i obserwowanie;
- kolejna refleksja itd.

Jak słusznie się zauważa, „w rzeczywistości proces ten może nie być aż tak usystematyzowany [...]. Poszczególne etapy zachodzą na siebie, a wstępne plany szybko stają się przestarzałe w świetle nowych doświadczeń” [Kemmis, McTaggart 2009, s. 781–782].

Istotę tego podejścia dobrze przedstawił P. Checkland, dla którego *action research* stanowi podstawę epistemologiczną własnej metodyki badań sytuacji problemowych, jak też pozwala wyjaśnić, dlaczego można traktować ją jak cykl uczenia się. Według P. Checklanda *action research* służy „znalezieniu sposobów zrozumienia i radzenia sobie z wprawiającymi w zakłopotanie problemami w podjęciu działania, zarówno indywidualnego, jak i grupowego, poprawie sytuacji, w których codzienne życie ciągle tworzy się i zmienia” [Checkland 2000, s. 12]. Poprzez uczestnictwo w danej sytuacji badacz nie tylko dowiaduje się o jej specyfice, lecz także weryfikuje przyjętą metodykę badań. Pozwala to na opis procesu badawczego i wyjaśnia sposób otrzymania danych wyników, co umożliwi osobie nieuczestniczącej w badaniach odtworzenie tego procesu. W przeciwieństwie do nauk ścisłych nie oznacza to spełnienia kryterium powtarzalności badania ze względu na złożoność sytuacji ludzkich. Te dwa elementy: zadeklarowana metodyka i kryterium odtworzenia, jak twierdzą P. Checkland i J. Poulter [2010, s. 191], odróżniają to podejście od pisania noweli, którą przypominają niektóre wyniki badań socjologicznych.

Zgodnie z tą metodą badacz, po ustaleniu problematyki badawczej, identyfikuje rzeczywistą sytuację problemową (A) i przyjmuje wstępne warunki ramowe (F) propozycji usprawnień oraz metodykę (M). Uczestnicząc w danej sytuacji, dokonuje refleksji dotyczącej efektów zastosowania wcześniej wybranej ramy i metodyki. Może to prowadzić do wyników odpowiadających przyjętym założeniom badawczym: obszar badań (A), warunki ramowe (F) i metodyka (M) lub do sformułowania nowych tematów badawczych. W tym podejściu badacz nie pełni zatem roli biernego obserwatora, ale współuczestniczy w rozwiązywaniu konkretnego problemu, jednocześnie zastanawiając się nad zastosowanym podejściem. Schemat tego postępowania badawczego przedstawia rys. 12.1.



Rysunek 12.1. Schemat postępowania badawczego w *action research* według P. Checklanda
 Źródło: opracowano na podstawie Checkland, Holwell [1998], nr 11 (1), s. 15.

12.4. Diagnoza możliwości zastosowań *action research* w zarządzaniu organizacjami

W świetle powyższych zestawień można dokonać próby identyfikacji i oceny sugerowanych oraz faktycznych zastosowań *action research* w badaniach nad organizacjami, bazując na pozycjach adresowanych do zarządzających.

Pierwszą kwestią jest wysoka zbieżność myślenia charakterystycznego dla *action research* z działalnością konsultingową, z którą wiąże się rozwiązanie konkretnego problemu organizacyjnego. Wynika to stąd, że jest to najbardziej odpowiednie podejście, w trakcie którego następuje oddziaływanie na planowaną zmianę [Sekaran, Bougie 2013, s. 103]. W tym też znaczeniu formułuje się cel jako „zmianę systemu klienta i jednocześnie wytworzenie nowej wiedzy dotyczącej tego systemu” [Tharenou, Donohue, Cooper 2007, s. 97]. Nie wyklucza to oczywiście zastosowania dedykowanego badaczom akademickim, jeśli przyjąć za cel pozyskanie wiedzy i lepsze zrozumienie badanej sytuacji [Crowther, Lancaster 2009, s. 136].

Następną kwestią wymagającą ustalenia jest wybór problemu. W zależności od osoby planującej zastosowanie metody – czy jest to konsultant, czy badacz – możliwe jest albo narzucenie tematu przez klienta, albo zaproponowanie zagadnienia do analizy [Crowther, Lancaster 2009, s. 137]. Dla *action research* właściwe jest zastosowanie mające na celu rozwiązanie konkretnego problemu niż rozwój teorii [Saunders, Lewis, Thornhill 2007, s. 141].

Ponieważ istotą *action research* jest przeprowadzenie badań razem z ludźmi, a nie nad ludźmi [Eriksson, Kovalainen 2008, s. 208], wymaga to współpracy i partycypacyjnej formy. W zakresie akceptowalności rozwiązań sugeruje się za E. Scheinem włączenie w proces badawczy pracowników danej organizacji [tamże]. Z punktu widzenia czasochłonności badań *action research* wiąże się z perspektywą kilkuletnią. Na przykład w koncernie Mondragon projekt trwał 3 lata [Greenwood 2012, s. 126], a w dużej organizacji cateringowej ok. 9 lat [Chrostowski, Jemieliński 2011].

Kolejnym wątkiem jest własność opracowanych rozwiązań. Dla *action research* większe znaczenie ma rozwiązanie problemu niż traktowanie go w kategoriach ćwiczenia badawczego [Crowther, Lancaster 2009, s. 137].

Przeszkodą mogą być też wysokie wymagania kompetencyjne badacza. Zalicza się do nich posiadanie umiejętności: przeprowadzania wywiadów i badań ankietowych, formułowania celów diagnozy sytuacji, prowadzenia obserwacji uczestniczącej, zebrania, w tym grup fokusowych, stosowania technik moderacyjnych i rozwiązywania problemów [Tharenou, Donohue, Cooper 2007, s. 94]. Do tej listy należy zaliczyć spostrzeżenie A. Chrostowskiego i D. Jemielińskiego [2008, s. 49], iż „Metoda AR (*action research*) wymaga kreatywności i elastyczności, jeśli wynik ma dać efekty. Badacze muszą się szybko uczyć i zmieniać swoje podejście”.

W ocenie zasadności zastosowania *action research* istotna jest możliwość generowania uogólnień na bazie pozyskanej wiedzy. W tym podejściu, silnie związanym z konkretną sytuacją, możliwość indukcyjnego wnioskowania jest wyraźnie ograniczona [Eriksson, Kovalainen 2008, s. 208].

12.5. Podsumowanie

Mocną stroną *action research* jest skoncentrowanie się na faktycznie wprowadzanej zmianie i na zrozumieniu czasochłonności przeprowadzanego badania zmierzającego do rozwiązania problemu [Saunders, Lewis, Thornhill 2007, s. 141]. Bardzo wyraźnie związek z praktyką, jednocześnie osłabiający zdolność do generowania nowych teorii, został określony przez D. J. Greenooda [2012, s. 120], dla którego *action research* stanowi nawiązanie do arystotelesowskiego *fronesis* (wiedza praktyczna), łączącego teorię i praktykę. Oznacza to, że możliwości aplikacji tego podejścia jako metody badawczej w badaniach podstawowych są ograniczone.

Stosowanie do konkretnych sytuacji powoduje dalsze zawężenie potencjału wykorzystania otrzymanych wyników. Zauważyli to również A. Chrostowski i D. Jemieliński [2011, s. 208], których zdaniem różnorodność studiów przypadków opisywanych w literaturze przedmiotu, jak i stosowanych podejść powoduje, iż brakuje syntezy i porównań wyników badań.

Granice zastosowań *action research* w naukach o zarządzaniu wyznacza zatem przede wszystkim jej charakterystyka. Metoda w bardzo wąskim zakresie umożliwia sformułowanie ogólnych teorii. Bardziej nadaje się do prób wyjaśnień adekwatnych dla specyficznych sytuacji. Nie umożliwia też odtworzenia w pełni procesu badawczego, a zatem weryfikacji otrzymanych wyników. Kolejnym ograniczeniem jest jej czasochłonność, która powoduje, iż w typowych projektach badawczych o określonym czasie trwania i budżecie nie będzie stanowiła pierwszego wyboru postępowania badawczego. Powyższe zarzuty są odpierane główną zaletą *action research*: umożliwia bardzo dokładny wgląd i analizę sytuacji, których inne strategie badawcze nie gwarantują [Bryman, Bell 2007, s. 429].

Pomimo wspomnianych ograniczeń, *action research* może stanowić interesującą alternatywę dla tradycyjnych podejść badawczych. Wiedza pozyskana z takich badań może dać impuls do przeprowadzenia kolejnych przedsięwzięć, w których kształtująca się teoria będzie weryfikowana. Autor pragnie podkreślić, iż w rozdziale zwrócił uwagę przede wszystkim na korzyści o charakterze teoretycznym, przyczyniające się do rozwoju dyscypliny, słabiej natomiast zaakcentował zalety stosowania *action research* dla uczestników badania, co bez wątpienia uzupełnia jej użyteczność praktyczną.

Bibliografia

- Bal-Woźniak T., Gumienny S., 2011, *Podstawy metody action research i jej przydatność w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej”, nr 280.
- Bryman A., Bell E., 2007, *Business Research Methods*, 2nd ed., Oxford University Press, New York.
- Checkland P., Holwell S., 1998, *The Nature and Validity of Action Research*, „Systemic Practice and Action Research”, No. 11 (1).
- Checkland P., Poulter J., 2010, *Soft Systems Methodology*, [w:] M. Reynolds, S. Holwell (eds.), *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide*, The Open University, Springer-Verlag Ltd, London.
- Checkland P., 2000, *Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective*, „Systems Research and Behavioral Science”, Vol. 17.
- Chrostowski A., Jemielniak D., 2008, *Action Research w teorii organizacji i zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1 (131).
- Chrostowski A., Jemielniak D., 2011, *Skuteczne doradztwo strategiczne. Metoda Action Research w praktyce*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Cooper D. R., Schindler P. S., 2008, *Business Research Methods*, 10th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Crowther D., Lancaster G., 2009, *Research Methods. A Concise Introduction to Research in Management and Business Consultancy*, 2nd edition, Elsevier, Oxford.
- Eriksson P., Kovalainen A., 2008, *Qualitative Methods in Business Research*, Sage, London.
- Flick U., 2010, *Projektowanie badania jakościowego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

- Ghauri P., Grønhaug K., 2005, *Research Methods in Business Studies. A Practical Guide*, 3rd ed., Pearson Education Ltd, Essex
- Given L. M. (red.), 2008, *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, Vol. 1, Sage, Los Angeles.
- Greenwood D. J., 2012, *Action research, czyli o badaniach w działaniu*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teoria*, t. 1, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Hair J. F., Money A. H., Samouel P., Page M., 2008, *Research Methods for Business*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.
- Jemielniak D., 2011, *Skuteczne doradztwo strategiczne. Metoda Action Research w praktyce*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Kemmis S., McTaggart R., 2009, *Uczestniczące badania interwencyjne. Działanie komunikacyjne i sfera publiczna*, [w:] N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 1, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Reason P., Bradbury H., 2001, *Introduction: Inquiry and Participation in Search of a World Worthy of Human Aspiration*, [w:] P. Reason, H. Bradbury (red.), *Handbook of Action Research Participative Inquiry and Practice*, Sage, London.
- Saunders M., Lewis P., Thornhill A., 2007, *Research Methods for Business Students*, 4rd ed., Pearson Education Ltd, Harlow.
- Sekaran U., Bougie R., 2013, *Research Methods for Business. A Skill-Building Approach*, 6th ed., Wiley, Chichester.
- Tharenou P., Donohue R., Cooper B., 2007, *Management Research Methods*, Cambridge University Press, New York.

Marek Ćwiklicki

**UNEXPLOITED METHODOLOGICAL SUPPORT
FOR MANAGEMENT SCIENCES**

(Abstract)

The aim of the chapter is to identify action research limitations in organization studies. Secondary data analysis is the research method applied in the study. Firstly, differences in terminology related to action research are presented, then its definitions and interpretations are discussed. Next, the generic research process is described. In the following section, literature review of action research applications is presented. Finally, the evaluation of action research method, its strengths and weaknesses and limitations in its application for organizational analysis and development are shown.