

Aleksander Chrostowski*
Dariusz Jemielniak**

ACTION RESEARCH W TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Metoda naukowa Action Research (AR) cieszy się na Zachodzie uznaniem od wielu lat. W Polsce jednakże jest praktycznie bardzo mało znana, zwłaszcza w nauce zarządzania. Paradoksalnie, lepiej rozpowszechnione są nurty i literatura czerpiąca z dorobku AR, ale spopularyzowane znacznie później: np. podejście partycypacyjne w zarządzaniu, zarządzanie przez cele, High Performance Working Systems, projektowanie ideału i in. [Drucker, 2005; Ackoff i Magidson, 2007; Borkowska 2008].

Znajomość podstawowych założeń AR i filozofii naukowej przyświecającej temu kierunkowi może być jednakże bardzo przydatna – nie tylko do interpretacji wyników z niego młodszych koncepcji, ale także do stosowania we współczesnej praktyce badawczej i doradczej. Dlatego celem niniejszego artykułu jest przybliżenie podejścia AR specjalistom od teorii organizacji zarządzania, co umożliwi im poszerzenie arsenału badawczego, a także poprawne metodologicznie łączenie badań naukowych z praktyką i doradztwem.

Artykuł ma charakter częściowo encyklopedycznego podsumowania współczesnego rozumienia koncepcji powszechnie znanej na Zachodzie i zyskującej coraz większą popularność w Polsce. Autorzy opierają się w nim także na swoich praktycznych doświadczeniach. Jeden z nas po wielu latach realizowania projektów doradczych w oparciu o metodę AR (od małych przedsiębiorstw po spółki giełdowe) obronił pracę doktorską na jej temat, drugi natomiast po wielu latach pracy naukowej (która objęła także roczny staż na Cornell University,

* **Dr Aleksander Chrostowski**, adiunkt w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Katedra Strategii oraz adiunkt na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Specjalizuje się w projektach doradczych i strategii organizacji.

** **Dr Dariusz Jemielniak**, adiunkt w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Katedra Zarządzania – Zakład Zarządzania. Specjalizuje się między innymi w zarządzaniu wiedzą, współczesnych koncepcjach zarządzania.

w „kolebce” podejścia AR, przez którą przewinęli się m.in. Kurt Lewin, William F. Whyte, Davydd Greenwood i in.) zajął się także projektami doradczymi AR. Mimo teoretycznego i przeglądowego charakteru niniejszego tekstu, jest on jednak jednocześnie umocowany w realnych doświadczeniach naukowo-konsultingowych.

Artykuł podzielony jest na cztery części. W pierwszej formułujemy problem, który był bezpośrednim powodem poszukiwań metody, takiej jak AR. W drugiej przedstawiamy definicję AR we współczesnym rozumieniu tego pojęcia. W trzeciej opisujemy szczegółowej partycypacyjny charakter podejścia. W czwartej przybliżamy pierwsze, historyczne zastosowania AR, aby zilustrować kontekst środowiskowy, w jakim narodziła się ta metoda.

Korzenie Action Research

Jednym z powodów powstania nurtu AR w teorii organizacji było zauważenie problemu, który nie stracił na aktualności do dzisiaj: praktyka i teoria zarządzania są od siebie bardzo oddalone. Menedżerowie nie zwracają się do naukowców z prośbą o rozwiązywanie ich problemów – do realizacji tej potrzeby powstała osobna profesja konsultantów. Z kolei naukowcy nie traktują także praktyków poważnie – ich doświadczenie nie jest uważane za współmierne i kwalifikujące do uzyskania wysokiego statusu na uczelni, niezależnie od osiągnięć zawodowych [Mabry, May, Berger, 2004].

Po części wynika to z naturalnej rywalizacji pomiędzy naukowcami a praktykami o to, czyje interpretacje rzeczywistości społecznej będą uznane za prawdziwe. Uczelnie kultywują pogląd, zgodnie z którym jedynie naukowe metody badawcze (często w domyśle – stosowane przez osoby z formalnie uznanymi stopniami) mogą służyć do rzetelnego opisu świata [Feyerabend, 1996]. Zgodnie z tym światopoglądem naukowcy „wiedzą”, podczas gdy pozostali (praktycy) jedynie „wierzą” [Latour, 1987].

Praktycy odwzajemniają to lekceważenie. Złośliwe pytanie McCloskey, skierowane do ekonomistów i zawarte w tytule znanej książki „*if you're so smart, why aren't you rich*” [1992] (ang. dosł. *skoro jesteś taki mądry, to czemu nie jesteś bogaty*) dobrze podsumowuje stosunek wielu specjalistów do teoretyków naszej dyscypliny. Ma także całkiem racjonalne uzasadnienie – gdyby teoretycy zarządzania faktycznie znali się na nim, nie jest do końca jasne czemu nie postępują zgodnie ze swoim interesem ekonomicznym i nie porzucają pracy na uczelni, aby przejść do biznesu. Powiedzonka, takie jak „w szkole cię tego nie nauczą”, czy określenia „wieża z kości słoniowej”, plastycznie obrazujące odizolowanie naukowców od realnego świata, wskazują, że dla wielu ludzi nauka (a zwłaszcza nauki społeczne i ekonomiczne) w dużym stopniu straciły już kontakt ze światem codziennym, a także dużą część swojej legitymizacji.

Być może jest to nieuniknione. Większość nauk społecznych zaczynała od obietnicy rozwiązania realnych problemów zbiorowości – filozofia miała m.in. pomóc Ateńczykom w budowaniu strategii militarnych i wychowywaniu dzieci, socjologia – wyeliminować przestępczość i ubóstwo, a ekonomia doprowadzić do stabilnego i przewidywalnego rozwoju gospodarczego [Czarniawska-Joerges, 1994]. Miało to oczywiście za każdym razem na celu uprawomocnienie danej dziedziny wiedzy i uzasadnienie jej istnienia. Zarządzanie również podlegało podobnemu procesowi: w początkach naszej dyscypliny było wręcz uważane za odmianę inżynierii, tylko w odniesieniu do grup ludzkich [Shenhav, 1999] i miało doprowadzić do opracowania optymalnych struktur organizacyjnych, idealnych „naukowych” metod zarządzania itd. Może zatem obecny rozdźwięk między praktyką a teorią zarządzania jest świadectwem dojrzewania tej dyscypliny. W tym rozumieniu teoretycy zajmują się badaniami organizacji nie po to, by rozwiązać funkcjonalne problemy ludzi, ale po to, by rozwijać naukę dla samej nauki, pisać teksty interesujące dla innych naukowców i tworzyć po prostu specyficzny gatunek literacki, w dodatku przy zachowaniu wysokiego statusu społecznego wciąż jeszcze przypisywanego pracownikom uczelni [Czarniawska, 1999]. Odnoszenie się do realnego świata jest wtedy rodzajem gry językowej, strategią umacniania pozycji dyscypliny w oczach zarówno „zwykłych ludzi”, jak i innych ekspertów. Przekonanie o możliwości pozytywnego oddziaływania na organizacje jawi się jako niebezpieczne złudzenie, utrudniające w dodatku rzetelne i niezakłamate uprawianie nauk o zarządzaniu [Kostera, 1996].

Jednak łatwo zauważyć, że istnieje silne zapotrzebowanie społeczne na naukowe porady z zakresu zarządzania – widać to choćby po ogromnej popularności konsultingu. W wielu przypadkach pomoc z zakresu teorii organizacji i zarządzania może bardzo silnie pozytywnie wpływać na życie społeczności, niezależnie od tego, czy wpływ ten jest „realny” (tj. zastosowanie dobrych rad naukowca doradcy prowadzi bezpośrednio do pożądanых zmian), czy też retoryczno-symboliczny (sam kontakt z doradcą jest katalizatorem pozytywnej zmiany, a treść zaleceń ma charakter wtórny). Społeczne zapotrzebowanie na rozwiązywanie złożonych problemów oznacza, że nauka zarządzania może mieć także wymiar pragmatyczny skoncentrowany przede wszystkim na praktyce [Chrostowski, Kostera, 1994; Chrostowski, 2006].

Jeżeli tak jest w istocie, powodów oddalenia naszej dyscypliny od świata rzeczywistego musimy poszukać u siebie. Częściowo przyczyną oderwania teorii od praktyki jest z pewnością uogólniony kryzys metod pracy naukowej widoczny w naukach społecznych. Na uczelniach kultywowana jest nauka, która faktycznie nie ma dużego związku z realnymi problemami aktorów organizacyjnych. Wyżej cenione jest tworzenie abstrakcyjnych generalnych modeli, niż rozwiązywanie prawdziwych kłopotów konkretnych ludzi [Bolton, Stolcis, 2003]. Nauka praktyczna (stosowana) bywa wręcz traktowana pogardliwie, jako coś mniej doniosłego niż wymyślanie nowych koncepcji na papierze.

W dodatku wiele dzieł naukowych nie tylko jest przeznaczonych wyłącznie dla innych naukowców i nie ma wartości dla praktyków, ale w dodatku napisanych jest w sposób jak najbardziej nieprzystępny (co z jednej strony być może wywołuje wrażenie jeszcze większej naukowości, z drugiej jednak skutecznie ogranicza możliwość sensownego przekazu). Zamiast **wiedzy jak** promowana jest **wiedza o** [Schön, 1984]. Dodatkowo, w wielu dominujących podejściach naukowych wiedza badaczy, stosujących abstrakcyjne, stworzone przed przystąpieniem do badań modele, traktowana jest w sposób uprzywilejowany względem wiedzy aktorów organizacyjnych. Powoduje to samoutwierdzenie się modeli (badacz widzi to, co chce widzieć), a także ignorowanie lokalnej logiki organizacyjnej i kluczowych kategorii pojęciowych danej kultury¹. W taki sposób bez wątplenia łatwiej jest pisać książki, zdecydowanie trudniej natomiast komukolwiek realnie pomóc.

Również narzędzia badawcze w coraz większym stopniu skłaniają badaczy do generalizacji i tworzenia trudno weryfikowalnych twierdzeń o wysokim poziomie abstrakcji. Słowa Susmana i Evereda [1978] z głośnego artykułu w „Administrative Science Quarterly” bynajmniej nie straciły na znaczeniu:

„W nauce o organizacji panuje kryzys. Podstawowym symptomem tego kryzysu jest fakt, że nasze metody i techniki badawcze stały się bardziej złożone, ale jednocześnie coraz mniej przydatne do rozwiązywania praktycznych problemów, na które napotykają członkowie organizacji”.

Ów kryzys, dotyczący naszej dyscypliny, owocuje zażartymi dysputami w najważniejszych czasopiśmie branżowych, w których szanowani autorzy posuwają się nieraz wręcz do bardzo daleko idących osobistych wycieczek [Pfeffer, 1993; Van Maanen, 1995; Fabian, 2000; Weiss, 2000].

Jedną z prób poradzenia sobie z opisanymi wyżej problemami przy zachowaniu najwyższych rygorów naukowych jest Action Research – nurt od ponad pół wieku rozwijany i komentowany [Lewin, 1939; Jemielniak, 2006]. AR jest podejściem, które:

- traktuje wiedzę badacza jako równie ważną, jak wiedza aktorów społecznych,
- ma na celu rozwiązywanie praktycznych problemów organizacyjnych,
- jest neutralne względem podziałów paradygmatycznych i na metody ilościowo-jakościowe (celem jest rozwiązanie problemu praktycznego, badacz wykorzystuje te narzędzia, które akurat okażą się przydatne)².

W dalszej części artykułu przedstawione zostaną definicje Action Research, a także omówione podstawowe założenia tej metody, jej związku z praktyką, a także jej pierwsze historyczne próby zastosowania naukowego.

¹ Podobne zarzuty wobec nauk społecznych formułował Glaser i Strauss [1957], tworząc podwaliny teorii ugruntowanej.

² Gwoli sprawiedliwości należy przyznać, że wśród badaczy AR nieco dominują zwolennicy badań jakościowych. Przyczyną tego stanu rzeczy jest prawdopodobnie niezbędny bliski kontakt ze społecznością, który charakteryzuje badania etnograficzne, a jest także konieczny w AR.

Zdefiniowanie AR

Rozumienie Action Research według Deshlera i Ewerta [1995] wynika bezpośrednio z jego nazwy: *action* (aktywne działanie), co oznacza, że badanie wymaga bezpośredniego zaangażowania jego uczestników, oraz *research* (badanie), co oznacza systematycznie podejmowany wysiłek w kierunku poznania danego zjawiska. Dlatego *action research* to proces, w którym badacze wspólnie z praktykami (adresatami badań), czyli ludźmi wywodzącymi się ze środowiska, w którym wystąpił problem, systematycznie poszukują odpowiedzi na nurtujące ich problemy. Warto przy tym zauważyć, że niekoniecznie oznacza to, że naukowiec AR musi być konsultantem – jego rola może ograniczać się do kanalizacji procesu zmiany, a następnie (zupełnie osobnego) opisanie obserwowanych zdarzeń w formie publikacji naukowej. Często jednakże naukowcy stosujący AR, nawet jeżeli początkowo usiłują zachować „obiektywny” dystans, angażują się w działania wybranej przez siebie społeczności.

Zasady definiujące AR bardzo trafnie przedstawili Argyris, Putnam i Smith [1985]:

1. Wymagają prowadzenia zmian-eksperymentów na realnych problemach w systemach społecznych (np. w instytucjach, firmach itd.). Koncentrują się na konkretnych problemach i starają się pomagać klientowi/społeczności.

2. Generalnie, podobnie jak doradztwo organizacyjne, wymagają przeprowadzenia cyklu identyfikacji problemu, planowania, działania i oceny.

3. Zamierzona zmiana w projekcie typu Action Research z reguły zawiera reedukację, powodującą zmianę schematów myślenia i działania u uczestników. Wymaga to zmiany postrzegania dotychczasowych norm i wartości. Efektywna reedukacja zależy od zaangażowanego uczestnictwa klientów w diagnozie, planowaniu i wdrażaniu.

4. Rzucają wyzwanie istniejącemu *status quo* w danym systemie, czy organizacji.

5. Powinny przyczyniać się jednocześnie do wzbogacania wiedzy, zarówno w naukach społecznych, jak i w praktyce, ustanawiać wysokie standardy dla rozwoju teorii oraz empirycznie testowanych propozycji dla praktyki.

Zdaniem Reasona i Bradbury [2001, s. 1] AR to: „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”.

Warto zastanowić się bardziej szczegółowo nad wymienionymi tu cechami charakterystycznymi AR, a zwłaszcza nad związkiem z praktyką – jest on bowiem w środowisku naukowym zdecydowanie nietypowy.

Powiązanie AR z praktyką

Pionierzy *action research* powiązali pomysł równoległego badania w trakcie działania z wykonywaniem eksperymentów. Dotyczyło to przede wszystkim badań terenowych, a nie laboratoryjnych. Wymagano, aby eksperyment typu AR, nie tylko wyrażał teorię, ale by wyrażał ją w taki sposób, by rezultaty eksperymentu mogły ponownie być bezpośrednim odniesieniem do teorii [Lewin, 1939]. Pomysł Action Research początkowo wyłonił się z przypuszczenia, że teoria może być bezpośrednio wyrażona w działaniu, a wartość badania (jego naukowość i użyteczność) powinni także móc oceniać ci, których owe badania (i proponowane rozwiązania praktyczne) dotyczą.

Typowym dla ówczesnego środowiska naukowego, był pogląd, który postrzegał tworzenie teorii i rozwój praktyki jako dosyć odmienne czynności – jest to zresztą przekonanie występujące także dość powszechnie obecnie. Ich łączenie widziane było jako nienaukowe i niebezpieczne – np. zdaniem Habermasa [1973] uczestnictwo w działaniu może zamknąć badacza po praktycznej stronie równania w taki sposób, że utraci on zdolność ponownego uczestniczenia w dyskursie teoretycznym. Podobne zastrzeżenia formułowane są ze strony antropologów organizacji, ostrzegających przed ryzykiem nadmiernego zaangażowania w życie badanej społeczności i utraty naukowego dystansu [Czarniawska-Joerges, 1992; Kostera, 2003]: tam naukowiec powinien cały czas być „profesjonalnie wyobcowany” [Agar, 1980].

W związku z tymi wątpliwościami, także AR koncentrował się początkowo głównie na wdrażaniu już gotowych teorii. Jednak już wtedy same te projekty teoretyczne powodowały wiele dyskusji: z menedżerami, reprezentantami związków, pracownikami. Dyskusję tę postrzegano jako tło, proces poprzedzający właściwe rozpoczęcie projektu. Z czasem efekty tych dialogów przemieściły się na pierwszy plan badania i stały się przedmiotem powstawania kryteriów oceny całości prac, a tożsamości naukowca i praktyka przestały być rozdzielane – co jest zresztą zgodne z doświadczeniem większości ludzi, którzy nie rozgraniczają całkowicie odgrywanych przez siebie ról [Argyris, Schön, 1974; Ebbutt, 1983; Elliot, 1991; Whyte, 1991].

Spowodowało to również pojawienie się podwójnego celu w badaniu AR. Z jednej strony próby wytworzenia użytecznego zasobu wiedzy wynikającego z badań, a z drugiej – pomocy ludziom, zaangażowanym w badanie, w celu uzyskania przez nich lepszego zrozumienia sytuacji, w której się znajdują, by ułatwić im rozwiązywanie własnych problemów [Morgan, 2001]. Zdaniem badaczy stosujących metodę AR [Greenwood, Levin, 1998], nie powinniśmy używać teorii wyłącznie, by próbować ustanawiać jeden prawdziwy czy właściwy sposób postępowania. Sama teoria ma zbyt małą siłę, by spowodować zmianę. Potrzebny jest bardziej złożony sposób oddziaływania między teorią a praktyką. Dlatego należy sprawdzać pomysły, generować nowe związki, relacje, rozwiązania oraz wzbogacać myśli i działania. Dodatkowym celem Action Research jest więc proces uświadamiania.

AR a partycypacja

Zasady metody AR, powstałe w latach 80- i 90-tych pokazują jak daleko od pierwotnego rozumienia i w praktycznym kierunku ewoluuje ta metoda. Główny nacisk kładzie się na systematyczne poszukiwanie rozwiązań przez uczestników, robione w sposób kolektywny, oparty na współpracy. Jednocześnie metoda ta oparta powinna być na refleksji z krytycznym wykorzystaniem własnych przemyśleń. Podobnie podchodzą do tego zagadnienia Kemmis i McTaggart [1988]. Dla nich jest to forma kolektywnego, opartego na refleksjach własnych, badania, w którym uczestniczą praktycy. W celu polepszenia i zracjonalizowania swojej własnej sytuacji lub dokładnego zrozumienia, na czym ona polega, wielu autorów podkreśla [Ebbutt, 1983; Elliot, 1991; Whyte, 1991; Greenwood, Levin, 1998], że AR integruje wiele metod badawczych, dążąc do połączenia teorii z praktyką. Odbywa się to przez połączenie działania z praktycznymi wnioskami z niego wypływającymi. Składa się na to wiele „cykli”, z których każdy kolejny wzbogacony jest o obserwacje (wnioski) płynące z poprzednich cykli.

Ważną kwestią jest tu też wzbudzenie zainteresowania i zaangażowania wszystkich uczestników w znalezieniu wyjścia z sytuacji i współpracę w ramach wspólnie akceptowanych norm [Rapoport, 1970]. Kolejną, często podkreślaną, cechą AR jest tworzenie wiedzy, wynikającej przede wszystkim z dokonywanych analiz i zmian. Wszystkie definicje dotyczą czterech podstawowych obszarów: zaangażowania uczestników, współpracy pomiędzy badaczami i praktykami, zdobywania nowej wiedzy i zmian społecznych.

Grundy i Kemmis [1981] utrzymują, że aby uznać projekt za zgodny z ideą Action Research muszą być spełnione następujące warunki:

1. obiektem badawczym projektu musi być problem społeczny w obrębie, którego nastąpi zmiana;
2. procedura projektu opiera się na spiralnych cyklach planowania, działania, obserwacji i refleksji, przy czym każda z tych czynności prowadzona jest systematycznie i krytycznie;
3. projekt dopuszcza i rozszerza uczestnictwo praktyków na każdym etapie, zachowując wspólną kontrolę procesu.

Badania dają „adresatom” możliwość uczestniczenia w kształtowaniu efektu badania, a tym samym zwiększają ich odpowiedzialność oraz satysfakcję i wpływ na realizację zamierzonego celu. Sam proces badania wygląda najczęściej następująco: badacz i „adresaci” definiują problem, który ma być poddany badaniu, gromadzą informacje o nim, uczą się technik badań społecznych i wprowadzają je w życie. Następnie interpretują efekty swojej działalności w oparciu o to, czego się nauczyli. Metoda AR opiera się na wiedzy, doświadczeniu i prowadzona jest w sposób schematyczny: plan – działanie – refleksja. Proces jest na tyle uporządkowany, by móc koordynować całą pracę. Wszystkie strony uczestniczące w badaniu mają wpływ na treść pytań badawczych. Najczęściej celem, do jakiego zmierza AR jest wprowadzenie zmiany społecznej (w tym organiza-

cyjnej). Wyniki badania powinny być użyteczne dla miejscowych partnerów w uzyskiwaniu przez nich coraz większej kontroli nad ich własnym położeniem oraz polepszaniem istniejącej sytuacji poprzez zmobilizowanie ich zróżnicowanych zasobów.

Pojęcie Action Research łączy więc w sobie nierozzerwalnie trzy elementy: badania, działanie i współuczestnictwo [Greenwood, Levin, 1998].

1. **Badania**, które dają nową wiedzę i doświadczenia oraz jednocześnie możliwość realizacji praktycznych celu(ów) klienta/adresata badań.

2. **Współuczestnictwo** (partycypacja) – badania zakładają udział zewnętrznych badaczy (obecnie pojawiają się opinie, iż badacz może rekrutować się z danego środowiska/organizacji), którzy uczestniczą jako prowadzący prace. Zewnętrzni badacze biorą udział w dyskusji jako nauczyciele członków lokalnych społeczności i organizacji. Wszyscy razem ustalają plan przebiegu badań, zbierają konieczną wiedzę do przekształcania sytuacji i omawiają rezultaty pracy. Badania AR są wspólnym procesem, w którym każdy zaangażowany przyjmuje na siebie część odpowiedzialności.

3. **Działanie** – celem każdego badania jest zmiana początkowej sytuacji grupy, organizacji lub społeczności.

Jeżeli któryś z tych elementów jest wyeliminowany lub włączony w program tylko częściowo, takiego procesu nie możemy nazwać AR. Metoda AR otwarcie odrzuca oddzielenie refleksji od działania, a więc to, co jest charakterystyczne dla innych form badań społecznych. AR zakłada, iż wyprowadza się istotne wnioski właśnie z działań, w które są zaangażowani badani i badacze podczas procesu, tworząc i jednocześnie testując nowe rozwiązania. Dlatego AR postrzegane jest między innymi jako metoda doradztwa.

Jak twierdzą krytycy, zorientowana na działanie praca nie może być *stricte* naukowa, sami jednak badacze AR są przekonani, że ich badania są w pełni i rygorystycznie naukowe, a w badaniu w zależności od potrzeb i sytuacji stosuje się formalne metody naukowe: ilościowe, jakościowe i mieszane [Greenwood, Levin, 1998]. W AR nie ma ograniczeń, co do używanych rodzajów technik badań społecznych. Korzysta się zarówno z analiz statystycznych, jak i etnografii, teorii ugruntowanej, czy innych, jeżeli tylko przyczyna ich wykorzystania została zaakceptowana przez współuczestników badania i uznana za przydatną.

Jak wspomniano, w AR wyniki badań, a później także zastosowanie tych wyników do rozwiązywania problemu są nierozzerwalnie połączone. Tymczasem inni badacze (nie typu AR) wyraźnie rozgraniczają proces badawczy od wyniku badania, który jest analizowany dopiero, gdy działania badawcze są zakończone – wynika to z samej struktury klasycznego podejścia naukowego (sformułowanie problemu/hipotez – proces badawczy – analiza zebranych danych). W AR proces badawczy jest dostosowywany do wyników, bo badacze wychodzą z założenia, że badania prowadzone są właśnie po to, aby dokonać odpowiednich zmian. Stosuje się wielokrotne iteracje. W miarę trwania procesu badawczego cele procesu są stale redefiniowane, odkrywane nowe, czasem nawet zupełnie ulegają

zmianie. W tym wymiarze istnieje duże podobieństwo z teorią ugruntowaną [Kostera, 1996; Konecki, 2000]. Jednak najpierw należy określić problem, a dopiero wtedy można wyznaczyć cel lub cele, do jakich badanie będzie zmierzało.

Badania typu AR mają często diametralnie różne motywacje i cele. Niektóre opierają się na marksistowskich poglądach na ekonomię polityczną i przekształcenia społeczne, inne są zakorzenione w pragmatycznej filozofii, inne zbudowane zostały na podstawach psychologii społecznej [Greenwood, Levin, 1998]. Wynika to między innymi z faktu, że zajmują się nimi praktycy z antropologii, edukacji, inżynierii, psychologii, doradztwa organizacyjnego, pomocy społecznej, socjologii i wielu, wielu innych dziedzin [Deshler, Ewert, 1995].

Metoda AR wymaga kreatywności i elastyczności, jeśli wynik ma dać efekty. Badacze muszą się szybko uczyć i zmieniać swoje podejście. Widoczne jest to w wielu różnych studiach przypadku powołujących się na tę metodę [Reason, Bradbury, 2001]. Wynika to z wpisanego w AR zaangażowanego podejścia i służebnej roli badacza. Dodatkowo cel praktyczny, np. dokonanie zmian w organizacji, najczęściej bywa bardziej priorytetowy niż cele teoretyczne. Jednak pomimo to badacze AR muszą mieć przekonanie, co do jakości zbieranych danych i poprawności ich interpretacji – o ile ich działanie ma mieć także wymiar naukowy, a nie jedynie doradczy.

Posługując się AR dobrze jest używać cyklicznej procedury – w późniejszych cyklach ma się możliwość porównania zebranych informacji i ich interpretacji z tymi wcześniejszymi (zebrane dane, literatura). Bez tego może się nie być w stanie poprawnie i sprawnie działać dalej. W ten sposób tworzy się zaplecze dla swojego badania. W konwencjonalnych badaniach startuje się z precyzyjnie określonym pytaniem badawczym i oczekuje równie precyzyjnie określonej odpowiedzi. W AR pytanie badawcze jest lekko niedookreślone, nieostre, głównie ze względu na naturę badanego systemu/organizacji, ma częściowo charakter badania otwartego. Szczególnie dotyczy to projektów prac związanych ze strategią, czy kulturą organizacji [Kubr, 1986].

W związku z tym także metodologia, jaką się posługują badacze AR nie jest początkowo dokładnie dookreślona i niezmienna. Zazwyczaj badacz zajmuje się niedookreślonym pytaniem badawczym w częściowo nieznannej sytuacji. Dlatego od badacza wymaga się skupienia całej swojej uwagi przez cały czas trwania projektu. Jest to sytuacja idealna, niemniej często trudna do zrealizowania. Każdy kolejny krok badania powinien być wynikiem zebranych danych i przemyśleń. Cały czas trzeba się starać, by pracować z różnymi źródłami informacji, najlepiej niezależnymi, albo chociaż częściowo takimi. Jednym z celów AR jest nauka z przeszłych doświadczeń i opieranie się na nich w trakcie oceny badań i zmian. Powinno się czynnie uczestniczyć w wydarzeniach, bo tylko w ten sposób jest się w stanie więcej zauważyć i zrozumieć.

Badania jakościowe, a taką formę stosunkowo często przynajmniej początkowo przybierają badania typu *action research*, często wymagają poświęcenia dużej uwagi, szczególnie by stworzyć wiarygodne wnioski i sposoby pomiarów.

Każda zmiana własnej postawy wobec pytania badawczego, wymaga ponownej modyfikacji metod pomiaru. Uczestnictwo klienta, jako osoby najlepiej poinformowanej o sytuacji w organizacji, daje lepszą szansę na odkrycie niezbędnych informacji. Jest to zgodne z performatywnym podejściem do organizacji, czyli uznającym podstawową rolę aktorów społecznych w definiowaniu i kreowaniu rzeczywistości organizacyjnej [Latour, 1986; Jemielniak, 2002].

Zauważono, że ludzie z organizacji chętnie się dołączają do procesu badania, ale jako równorzędni partnerzy [Reason, Bradbury, 2001]. Powinno się do nich zwracać w ich własnym języku, a nie posługiwać się fachowym żargonem, który dla nich może być niezrozumiały. Rozpoczynając badanie i definiując problem, zakładać się powinno istnienie większej liczby możliwych wizji przyszłości, niż by się na początku wydawało. Bardzo ważne jest odłożenie na bok swoich przekonań i prekonceptualizacji. Analizowana jest przeszłość, pokazywane to, co się wydarzyło oraz przewidywana przyszłość tj. to, co wydarzyć się może, jeżeli konkretne działanie zostanie podjęte lub przeciwnie – zaniechane. Uczestnicy badania definiują problem, określają to, co ich zdaniem jest dla nich kwestią najdotkliwszą i najpilniejszą. W drugiej kolejności określają cel, czyli próbują odpowiedzieć na pytanie, co tak naprawdę chcą osiągnąć. Uczestnicy badania oraz zainteresowane strony mają wpływ na jego wynik i biorą odpowiedzialność za kierunek zmian.

Historyczne początki Action Research

Początki stosowania metody AR miały swoje korzenie w zmianach społeczno-przemysłowych, które zachodziły w Europie pod koniec XIX wieku [Greenwood, Levin, 1998]. Wiele pozytywistycznych i spontanicznych inicjatyw oraz dokonujące się zmiany społeczne, pokazywały badaczom i inicjatorom różnych akcji skuteczność i użyteczność takiego podejścia. Z drugiej strony Pynch i Castello [2001] twierdzą, że ważnym źródłem AR są kultury narodów, plemion oraz tradycje opisywane i badane w wielu pracach etnograficznych. Za prekursorskie badania AR, Ketter i in. [1980] uważają badania Coliera na amerykańskich Indianach, jako wczesny przykład badań aktywnych, które opublikowane były rok wcześniej niż prace Lewina. Zwraca uwagę, że partycypacyjne formy badań ukierunkowane na rozwiązywanie problemów praktycznych istnieją od zawsze w historii. Korzeni doszukuje się również w praktykach uczenia eksperymentalnego oraz w psychoterapii. John Rowan [1981] twierdzi, że niektóre formy psychoterapii mogą być postrzegane jako wzajemne grupy badawcze. Poszukiwania w literaturze, kto pierwszy zastosował i opisał metodę, uwidoczniają wiele przeciwstawnych wersji. Jednak za prekursora i propagatora większość osób zajmujących się AR uważa Kurta Lewina [Kemmis, Mc Taggart, 1988]. Greenwood i Levin [1998] uważają Kurta Lewina za człowieka, który wskrzesił

termin *action research* i podał jego znaczenie bardzo zbliżone do dzisiejszego. Brzmiało ono pół wieku temu tak:

„Badania *action research* (AR) są użyteczne w praktyce społecznej, najlepiej mogą być one scharakteryzowane jako badania społecznego systemu zarządzania, czy inżynierii społecznej. Rodzaj badań typu *action research* ciągle porównuje założenia i efekty działań w różnorodnych badaniach społecznych. Badania te prowokują i wywołują społeczne działanie. Badania, których efektem są tylko publikacje nie wystarczają” [Lewin, 1948].

Do historii przeszedł przypadek badań prowadzonych przez Kurta Lewina w Stanach Zjednoczonych, do których uciekł on z Niemiec przed II Wojną Światową. Pracując najpierw na Cornell University, a następnie na MIT podjął się wyzwania przedstawionego mu przez władze amerykańskie. Dotyczyło ono włączenia do codziennej diety Amerykanów flaków. Badanie miało na celu odpowiedzenie na pytanie, w jakim stopniu możliwe jest namówienie amerykańskich gospodyń domowych do zastąpienia w kuchni wołowiny flakami. Wynikało to z faktu, że wołowiny na rynku nie było zbyt dużo i przeznaczona była głównie dla żołnierzy. Dlatego władze zainteresowane były znalezieniem odpowiedniego produktu zastępczego. Badanie Lewina polegało na tym, że uczył on określoną grupę gospodyń domowych różnego rodzaju przyrządzania flaków. Następnie badał, jaki wpływ miał jego trening na codzienne gotowanie tych kobiet. Na bazie między innymi i tego eksperymentu powstaje bardzo popularna i już klasyczna teoria dotycząca trzech etapów przemian społecznych (rozmarzenie – zmiana – zamrożenie). Kredo Kurta Lewina i przedstawicieli metody Action Research mówiło, że najlepszym sposobem zrozumienia czegoś jest próba zmienienia tego.

Rozwój AR to lata powojenne. W Wielkiej Brytanii powstaje na potrzeby pomocy w przestawieniu i odbudowaniu gospodarki między innymi Instytut w Tavistock, zajmujący się w szczególności relacjami międzyludzkimi. Czerpie on również z doświadczeń K. Lewina. Jednak dużym utrudnieniem przy stosowaniu AR stają się w tym czasie związki zawodowe, które zabraniały eksperymentowania. Jak sądzę, związane to było z trudną sytuacją gospodarczą i upadkiem wielu firm. Na większą skalę i niemalże równoległe oraz bez większych przeszkód zaadoptowano metodę w Norwegii, uwzględniając opinie K. Lewina w najbardziej znanym badaniu, zwanym „Industrial Democracy Project”. Warto też zauważyć, że wzory projektu nie od razu znalazły swoich zwolenników w Norwegii, a w pierwszym okresie wręcz przemysł krajowy nie chciał na nim opierać swoich strategii. W rzeczywistości badania te były bardziej wykorzystywane poza granicami tego kraju. Dopiero ewolucja metody, użytej w reformach mających na celu stworzenie bardziej demokratycznych miejsc pracy, pokazała jej wartość.

Ponownej adaptacji metody w USA dokonał Louis Davis profesor z UCLA [Rowan, 1981], który utworzył program mający na celu naukę i konsultacje dotyczące optymalizacji technologii oraz systemu społecznego. Uważał on bowiem, że aby uzyskać naprawdę efektywny system produkcyjny, te dwa elementy muszą ze

sobą idealnie współpracować. Pomimo że metoda ta znana i praktykowana jest na całym świecie, obecnie za główny jej „bastion” i siłę napędową uważa się Niemcy, Skandynawię, a w dalszej kolejności – Australię [Greenwood, Levin, 1998].

Podsumowanie

Kurt Lewin napisał kiedyś, że „nie ma nic praktyczniejszego, niż dobra teoria” [1951, s. 169]. Dokładnie takie uprawianie nauki jest w zakresie zainteresowania naukowców spod znaku AR. Chcą oni tworzyć teorie, które znajdują realne zastosowanie wśród ludzi, pomogą rozwiązywać ich bieżące problemy.

Istotę AR trafnie opisują Argyris i Schön [1991, s. 86], stwierdzając, że AR „buduje opisy i teorie wewnątrz samej praktyki i testuje je poprzez *eksperymenty interwencyjne*, czyli poprzez eksperymenty, na których ciąży podwójne zadanie zarówno zweryfikowania hipotez, jak i wywołania pewnych faktycznie pożądanych zmian w obecnej sytuacji”.

Naszym celem w niniejszym artykule było przedstawienie założeń podejścia Action Research jako interesującej ścieżki badawczej. Rzecz jasna, pełna prezentacja tej złożonej metody, która doczekała się już wielu odmian (a nawet swoistych rozłamów, np. na wersję z północnej i z południowej półkuli), nie jest możliwa w ramach jednego, krótkiego tekstu. Wierzymy jednak, że nasza prezentacja metody AR skłoni niektórych czytelników do dalszych samodzielnych poszukiwań i lektury.

Bibliografia

- [1] Ackoff R.L., Magidson J., *Projektowanie ideału*, WaiP, Warszawa 2007.
- [2] Agar M.H., *The Professional Stranger*, Academic Press, Nowy Jork 1980/1996.
- [3] Argyris C., Putnam R., Smith D.M., *Action Science*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
- [4] Argyris C., Schön D., *Theories in Practice*, Jossey-Bass, San Francisco 1974.
- [5] Argyris C., Schön D., *Participatory Action Research and Action Science Compared*, [w:] Whyte W.F. (red.), *Participatory Action Research*, Sage, Newbury Park 1991.
- [6] Bolton M., Stolcis G.B., *Ties That Do Not Bind: Musings on the Specious Relevance of Academic Research*, „Public Administration Review” 2003, nr 63(5), s. 626-630.
- [7] Borkowska S. (red.), *ZZL a wysoko efektywne systemy pracy (High Performance Work Systems)*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2008.
- [8] Chrostowski A., Kostera M., *Strategia przedsiębiorstwa po epoce komunizmu*, „Organizacja i Kierowanie” 1994, nr 4 (78), s. 69-81.
- [9] Chrostowski A., *Zastosowanie metody action research w doradztwie strategicznym*, praca doktorska, WSPiZ Warszawa 2006.
- [10] Czarniawska B., *Writing Management*, Oxford University Press, Oxford 1999.
- [11] Czarniawska-Joerges B., *Exploring Complex Organizations*, Sage, Newbury Park-London-New Delhi 1992.
- [12] Czarniawska-Joerges B., *Nauka o zarządzaniu – dyscyplina praktyczna czy akademicka*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 1, s. 16-17.
- [13] Deshler D., Ewert M., *Participatory Action Research: Traditions and Major*, Sage, London 1995.
- [14] Drucker P., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- [15] Ebbutt D., *Educational action research: Some general concerns and specific quibbles*, Cambridge Institute of Education, Cambridge 1983.
- [16] Elliot J., *Action research for educational change*, Open University Press, Milton Keynes, Philadelphia 1991.
- [17] Fabian F.H., *Keeping the Tension: Pressures to Keep the Controversy in Management Discipline*, „The Academy of Management Review” 2000, nr 25(2), s. 350-371.

- [18] Feyerabend P.K., *Przeciw metodzie (Against Method)*, Wydawnictwo Siedmioróg, Wrocław 1996.
- [19] Glaser B., Strauss A., *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago 1957.
- [20] Greenwood D.J., Levin M., *Introduction to Action Research*, Sage, London 1998.
- [21] Grundy S., Kemmis S., *Educational Action Research in Australia*, „The State of the Art”, Referat z *Annual Meeting of the Australian Association for Research in Education*, Adelaide, listopad 1981.
- [22] Habermas J., *Theory and Practice*, Polity Press, London 1973.
- [23] Jemielniak D., *Kultura – odkrywana czy konstruowana?*, „Master of Business Administration” 2002, nr 2(55), s. 28-30.
- [24] Jemielniak D., *The Management Science as a Practical Field: In Support of Action Research*, „International Journal of Knowledge, Culture and Change Management” 2006, nr 6(3), s. 163-170.
- [25] Kemmis S., Mc Taggart R., *The action research planner*, Victoria, Deakin University Press Australia 1988.
- [26] Ketterer R., Price R., Polister P., *The Action Research Paradigm*, [w:] Price R., Polister P. (red.), *Evaluation and Action in the Social Environment*, Academic Press, Nowy Jork 1980.
- [27] Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych*, PWN, Warszawa 2000.
- [28] Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003.
- [29] Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- [30] Kubr M., *Management consulting*, International Labour Office, Geneva 1986.
- [31] Latour B., *The powers of association*, [w:] Law J. (red.), *Power, Action and Belief – A New Sociology of Knowledge?*, Routledge&Kegan Paul, London, Boston, Henley 1986.
- [32] Latour B., *Science in Action*, Open University Pres Milton Keynes, Philadelphia 1997.
- [33] Lewin K., *Field theory and experiment in social psychology, concepts and methods*, Harper & Row, Nowy Jork 1939.
- [34] Lewin K., *Resolving social conflicts*, Harper & Row, Nowy Jork 1948.
- [35] Lewin K., *Field Theory in Social Science*, Harper, Nowy Jork 1951.
- [36] Mabry C.K., May G.L., Berger N., *Moving from practice to academia: three perspectives*, „Human Resources Development International” 2004, nr 7(3), s. 395-402.

- [37] McCloskey D.N., *If You're So Smart: The Narrative of Economic Expertise*, University of Chicago Press, Chicago 1992.
- [38] Morgan G., *Wyobraźnia organizacyjna*, PWN, Warszawa 2001.
- [39] Pfeffer J., *Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable*, „Academy of Management Review” 1993, nr 18, s. 599-620.
- [40] Pynch T., Castillo T., *The Sights and Sounds of Indigenous Knowledge*, [w:] Reason P., Bradbury H. (red.), *Handbook of Action Research Participative Inquiry&Practice*, Sage, 2001, s. 379-385.
- [41] Rapoport R.N., *Three dilemmas in Action Research*, „Human Relations” 1970, nr 23, s. 23-38.
- [42] Reason P., Bradbury H. (red.), *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*, Sage, London 2001.
- [43] Rowan J., *A dialectical paradigm for research*, [w:] Reason P., Rowan J. (red.), *Human Inquiry: A Sourcebook of New Paradigm Research*, Wiley, Chichester 1981, s. 93-112.
- [44] Schön D., *The Reflexive Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, Nowy Jork 1984.
- [45] Shenhav Y., *Manufacturing Rationality: The Engineering Foundations of the Managerial Revolution*, Oxford University Press, Oxford 1999.
- [46] Susman G.I., Evered R.D., *An assessment of the scientific merits of action research*, „Administrative Science Quarterly” 1978, nr 23, s. 582-603.
- [47] Van Maanen J., *Fear and loathing in organization studies*, „Organization Science” 1995, nr 6, s. 687-692.
- [48] Weiss R.M., *Taking Science Out of Organization Science: How Would Postmodernism Reconstruct the Analysis of Organizations?*, „Organization Science” 2000, nr 11(6), s. 709-731.
- [49] Whyte W.F. (red.), *Participatory Action Research*, Sage, Nowy Jork 1991.

ACTION RESEARCH W TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Streszczenie

Niniejszy artykuł ma na celu zwięzłe opisanie metody Action Research w teorii organizacji i zarządzania. Poprzez przybliżenie założeń, aksjomatów, celów i historii AR, tekst umożliwia zrozumienie filozofii tego podejścia. AR jest pokazane jako metoda umożliwiająca połączenie dwóch pozornie rozłącznych sposobów uprawiania pracy naukowej: podejścia praktycznego, nastawionego na rozwiązywanie realnych problemów świata (czasami uznawanego za nienaukowe i nadmiernie przyziemne) z podejściem teoretycznym, nastawionym przede wszystkim na tworzenie abstrakcyjnych modeli i analiz umożliwiających generalizacje (czasami uznawanym za niepraktyczne i nadmiernie oderwane od realiów). Na podstawie akademickiego i biznesowego doświadczenia autorów AR jest przedstawiony jako atrakcyjny, spójny sposób uprawiania pracy badawczej i konsultingu.

Słowa kluczowe: Action Research, partycypacja, metodologia, badania jakościowe, konsulting.

ACTION RESEARCH IN MANAGEMENT AND ORGANIZATION THEORY

Abstract

This article aims at presenting Action Research method in management and organization theory. By describing the basic assumptions, axioms, and the history of AR, this text fosters better understanding of AR philosophy. AR is shown as a method that allows combining two seemingly incompatible ways of performing academic work: the practical approach, focused on solving real-life problems (and sometimes considered non-scientific and overly to-the-ground) with the theoretical approach, focused on generation of abstract models and generalizations (sometimes considered impractical and overly separated from reality). By drawing on scholarly and business experience of the authors, AR is depicted as an attractive and coherent way of doing research and consulting.

Keywords: Action Research, participation, methodology, qualitative research, consulting.