

Tomasz Kafel

Zastosowanie metody *participatory action research* w diagnozowaniu organizacji pozarządowych*

Streszczenie

W pracy naukowej badaczy organizacji, jak również w procesie decyzyjnym praktyków zarządzania kluczową rolę odgrywała i odgrywa nadal znajomość instrumentów badawczych składających się na metodologię nauk o zarządzaniu oraz umiejętność ich prawidłowego doboru, a następnie zastosowania. Użycie konkretnej metody badawczej w określonej sytuacji wpływa na jakość wyników badań, wyznaczając tym samym granice poznania eksplorowanej rzeczywistości organizacyjnej.

Ważnym zadaniem staje się zatem poddanie naukowej refleksji możliwości zastosowania konkretnej metody badawczej w konkretnych warunkach. Za główny cel opracowania przyjęto prezentację stosunkowo mało znanej w naszym kraju metody *participatory action research* (PAR) opartej na idei badań kooperatywnych. Aby przybliżyć zarówno możliwości, jak i ograniczenia wykorzystania idei badań kooperatywnych, przedstawiono próbę aplikacji tego podejścia w diagnozowaniu organizacji pozarządowych.

Słowa kluczowe: metoda *participatory action research*, badania kooperatywne, diagnoza organizacji pozarządowych, podejścia badawcze w naukach społecznych.

Klasyfikacja JEL: M1, M10, L31.

Tomasz Kafel, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: kafelt@uek.krakow.pl

* Artykuł powstał w wyniku realizacji tematu badawczego finansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

1. Wprowadzenie

Znajomość składających się na metodologię nauk o zarządzaniu instrumentów badawczych oraz umiejętność ich prawidłowego doboru, a następnie zastosowania odgrywały i wciąż odgrywają kluczową rolę nie tylko w pracy naukowej badaczy organizacji, ale również w procesie decyzyjnym praktyków zarządzania. Użycie konkretnej metody badawczej w określonej sytuacji wpływa na jakość wyników badań, wyznaczając tym samym granice poznania eksplorowanej rzeczywistości organizacyjnej [Michalak 2014, s. 141]. Wybór właściwego narzędzia badawczego warunkują przede wszystkim cel i przedmiot badań, ale również specyfika procesów zarządzania zachodzących w organizacji będącej podmiotem badań. Wielość teorii organizacji, złożoność i wielorakość organizacji równie mocno wpływają na postrzeganie rzeczywistości organizacyjnej i determinują dobór stosownego instrumentu badawczego. Klasyczna teoria organizacji do kluczowych metod badawczych zalicza przede wszystkim obserwację i analizę historyczną oraz osobistą refleksję nad doświadczeniem. Teoria modernistyczna z kolei wskazuje na metody opisowe oraz korelację metod zestandaryzowanych jako podstawowe metody badania organizacji. Zgoła odmienne narzędzia wskazują zwolennicy teorii symboliczno-interpretującej, którzy wśród istotnych metod badawczych widzą obserwację uczestniczącą oraz wywiady etnograficzne. Dekonstrukcja i krytyka praktyk prowadzenia badań teoretycznych pojawiają się natomiast wśród metod badawczych postulowanych przez zwolenników teorii postmodernistycznej [Hatch 2002, s. 63].

Ważnym zadaniem staje się zatem poddanie naukowej refleksji możliwości zastosowania konkretnej metody badawczej w konkretnych warunkach. Wpisując się w działania prowadzące do wzbogacenia warsztatu badawczego w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, za cel główny niniejszego opracowania uznano prezentację stosunkowo mało znanej w naszym kraju metody *participatory action research* (PAR), opartej na idei badań kooperatywnych. Stanowi ona istotę jednej z odmian doradztwa naukowego (*action research*¹), czyli „metody polegającej na naukowym podejściu do rozwiązywania praktycznych problemów świata społecznego przy szerokim udziale osób, których ten problem dotyczy, z pożytkiem dla wiedzy społecznej” ([*Participatory...* 1991], za: [Chrostowski i Kostera 2011, s. 33]). Wybór tematu wynika również z faktu, że w opinii wielu badaczy rozwój nauki o zarządzaniu wymaga uporządkowania, rozpowszechnienia, ale również projektowania metod badawczych charakteryzujących się silnym uczestnictwem badacza w danej sytuacji problemowej [Ćwiklicki i Pawlina 2015, s. 55].

¹ Określenie *action research* najczęściej tłumaczone jest na język polski jako: „badania w działaniu”, „badania uczestniczące”, „badania interwencyjne” [Ćwiklicki 2014, s. 133–134].

Chcąc nieco przybliżyć zarówno możliwości, jak i ograniczenia wykorzystania idei badań kooperatywnych, przedstawiono próbę aplikacji tego podejścia w diagnozowaniu organizacji pozarządowych.

2. Charakterystyka głównych założeń idei badań kooperatywnych

Badania organizacji, pomimo różnic w definiowaniu pojęcia organizacji, prowadzą się najczęściej do badania funkcjonujących w jej ramach społeczności [Sułkowski 2012, s. 57]. Wśród podejść badawczych stosowanych do poznania rzeczywistości społecznej obserwowanej w ramach organizacji wyróżnia się trzy podstawowe: ilościowe, jakościowe i mieszane. Ich syntetyczna charakterystyka została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Podejścia badawcze w naukach społecznych

Podejście	Cel	Metody badawcze	Wynik
Jakościowe	Badania o charakterze rozpoznawczym (diagnostycznym), których celem jest wgląd w analizowane zjawisko i jego zrozumienie	Metody projekcyjne oraz narzędzia z dziedziny socjologii i psychologii (wywiad, obserwacja) nastawione na badanie jednostki. Studia przypadków oraz badania naracyjne. Metody odwodujące się do etnografii, fenomenologii oraz teorii ugruntowanej	Teoria wyjaśniająca posiadane dane. Współpraca z uczestnikami badań prowadząca do uczenia się organizacji
Ilościowe	Badania o charakterze objaśniającym, których celem jest sprawdzenie obiektywnych teorii przez poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy różnymi zmiennymi	Metody statystyczne, metody ekonometryczne. Sondáže i eksperymenty	Dane weryfikujące teorię. Wyniki powtarzalne, dające się uogólnić na całą badaną populację. Potwierdzona lub obalona hipoteza
Mieszane	Zastosowanie różnych, wzajemnie korygujących się i weryfikujących metod badawczych (zasada triangulacji metodologicznej)	Integracja i/lub syntezy metod stosowanych w jakościowym i ilościowym podejściu	Szerszy kontekst badanego zjawiska (ograniczenie błędów pomiaru wynikających z zastosowania tylko jednej metody)

Źródło: opracowano na podstawie [Creswell 2013, s. 29; Sułkowski 2012, s. 57–66; Paluchowski 2010, s. 9; Michalak 2014, s. 142–145; Matejun 2013, s. 103; *Podstawy metodologii...* 2011, s. 78].

Autor podziela stanowisko, że opisane w tabeli 1 podejścia badawcze „są względem siebie alternatywne i przydatne w odniesieniu do pewnych zagadnień, lecz nieadekwatne w innych kontekstach, czyli znajdują zastosowanie w odmiennych sytuacjach badawczych, ale niejednokrotnie mogą się też doskonale uzupełniać” [Michalak 2014, s. 148–149], i że z powyższych powodów rywalizacja pomiędzy zwolennikami badań jakościowych i ilościowych o prymat jednego z paradygmatów jest z gruntu bezzasadna i nieskuteczna [Podstawy metodologii... 2011, s. 25]. Z pewnością jednak metody badań jakościowych pozwalają na bardziej precyzyjne (w stosunku do metod badań ilościowych) uchwycenie specyfiki zjawisk i relacji w ramach systemów ludzkich, szczególnie tych trudno mierzalnych². Rosnące w ostatnich latach uznanie dla trafności metod badań jakościowych, do których zalicza się metodę PAR, spowodowało, że stały się one alternatywą dla konwencjonalnych podejść metodologicznych wywodzących się z ujęć pozytywistycznych stosowanych w naukach o zarządzaniu [Ćwiklicki i Pawlina 2015, s. 56].

Mimo że doradztwo naukowe korzeniami sięga lat 40. (prace K. Lewina)³, 50. i 60. (prace P. Freire’a), dopiero od lat 90. naukowcy poddają je pogłębionej analizie, szczególnie dotyczącej możliwości, jakie daje w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych [Eden i Huxham 1996, s. 526–542; Greenwood i Levin 1998; *Handbook of Action...* 2001, s. 145]. W krajowej literaturze przedmiotu pierwsze publikacje z tego zakresu pojawiły się pod koniec pierwszej dekady XXI w. [Chrostowski 2008, s. 237–256; Chrostowski i Jemielniak 2008, s. 41–56], a rosnące zainteresowanie metodą doradztwa naukowego zaowocowało w ostatnich latach kilkoma kolejnymi publikacjami [Chrostowski i Kostera 2011, Ćwiklicki 2014, Ćwiklicki i Pawlina 2015]. Bardzo podobne podejście badawcze prezentują również R. Stocki, P. Prokopowicz i G. Żmuda [2008, s. 327].

M. Ćwiklicki i A. Pawlina podkreślają różnice w interpretacji pojęcia *action research* (tabela 2) w polskiej literaturze przedmiotu, wskazując na pewną zależność definicji od obszaru analiz (ujęcie socjologiczne vs ujęcie konsultingowe). Stwierdzają również, że jest ono traktowane jako termin określający całą rodzinę metod badawczych w działaniu lub jako nazwa jednej z tych metod” [Ćwiklicki i Pawlina 2015, s. 56].

Pierwsze z wymienionych podejść do definiowania *action research* jest zgodne z propozycją A. Chrostowskiego, według którego jest to metoda łącząca ze sobą proces badawczy i osobiste zaangażowanie inicjatora, polegająca na wpro-

² Syntetyczne spojrzenie na problem diagnozy organizacji zaprezentował m.in. R. Stocki [2012].

³ Wielu badaczy dopatruje się korzeni *action research* w podejściu systemowym (np. [Gibson i Hughes 1994, Reason i Bradbury 2001]). Z kolei M. Ćwiklicki i A. Pawlina dostrzegają cechy *action research* w pracach tzw. grupy Tavistock, w tym E. Trista, oraz dialektycznym materializmie K. Marksa i dziełach J. Deweya [Ćwiklicki i Pawlina 2015, s. 57].

wadzeniu zmian w organizacji. „W tym procesie (inicjator) przede wszystkim koncentruje się na dokonaniu trwałej zmiany, czyli na efekcie końcowym dla klienta, przy jednoczesnej możliwości weryfikacji i/lub rozwoju teorii. Podstawową różnicą pomiędzy doradztwem tradycyjnym a naukowym jest założenie, że to klient przy pomocy doradców zewnętrznych przygotowuje diagnozę, propozycję rozwiązań i wdrożenia. Kluczową rolą doradcy staje się przygotowanie i wyedukowanie klienta, aby poradził sobie w tym procesie” [Chrostowski 2008, s. 241]. Syntetyczne ujęcie celu badań, roli badacza, charakteru zachodzących w procesie interakcji i spodziewanych efektów badań w metodzie *action research* w porównaniu z pokrewnymi metodologiami zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 2. Dualizm w definiowaniu metody *action research*

<i>Action research</i> jako rodzina metod badawczych w działaniu	<i>Action research</i> jako nazwa jednej z metod badawczych w działaniu
<i>Action research</i> jest ogólnym podejściem badawczym osadzonym w nurcie jakościowym, wykorzystującym rozmaite techniki zbierania danych (wywiady pogłębione, grupy fokusowe, obserwację) uwzględniające aktywne uczestnictwo badającego i badanych	<i>Action research</i> jest zbiorem metod badań w działaniu, w ramach którego wyróżnia się trzy podstawowe nurty: <i>action research</i> , <i>action learning</i> , <i>participatory action research</i>

Źródło: opracowano na podstawie [Ćwiklicki i Pawlina 2015, s. 57].

Tabela 3. *Action research* a metodologie pokrewne

Metodologia	Cel badań	Rola badacza	Charakter interakcji	Efekt badań
<i>Action research</i>	Zmiana/uczenie się organizacji	Biorący inicjatywę – konsultant	Uczenie się przez doświadczenie	Twórcza zmiana
Studium przypadku	Zrozumienie przypadku (organizacji)	Diagnostyk	Diagnoza	Teoria przypadku
Teoria ugruntowana	Zrozumienie procesu w kontekście	Systematyczny obserwator	Znajdowanie wzorców	Teoria średniego zasięgu (ugruntowana)
Etnografia	Zrozumienie zjawiska w kontekście	Obserwator	Refleksyjność	Teoria lokalna dająca się odnieść do podobnych sytuacji/kontaktów

Źródło: [Chrostowski i Kostera 2011, s. 38].

To, co z pewnością dostrzec można w różnych ujęciach *action research* (m.in. prezentowanych powyżej), to nierozzerwalnie związane ze sobą trzy elementy metody: badania, działania i współuczestnictwo [Greenwood i Levin 1998].

A. Chrostowski i M. Kostera zwracają uwagę na dwie główne, najbardziej znane odmiany metody *action research*, tj. *participatory action research* [*Participatory...* 1991] i *community action research* [Senge i Scharmer 2001]. Ze względu na ograniczone ramy artykułu w dalszej jego części skupiono się na pierwszej z odmian.

Participatory action research (PAR) to „metoda polegająca na naukowym podejściu do rozwiązywania praktycznych problemów świata społecznego przy szerokim udziale osób, których ten problem dotyczy, z pożytkiem dla wiedzy społecznej” ([*Participatory...* 1991], za: [Chrostowski i Kostera 2011, s. 33]). Zakłada ona relację symetryczną, „w której badacz jest zaangażowany w świat badanych, a badani są zaangażowani w proces badawczy i wpływają aktywnie na ostateczne wyniki badania” [Ćwiklicki i Pawlina 2015, s. 58]. Metoda PAR odwołuje się do idei badań kooperatywnych (*cooperative inquiry*, *collaborative inquiry*) zaproponowanej przez J. Herona [1996, s. 236] w 1971 r., a następnie rozwiniętej przez P. Reasona. Główną ideą badań kooperatywnych jest badanie „z ludźmi”, a nie „na ludziach”. Upodmiotowienie osób badanych w tym podejściu jest całkowite. Podkreśla się, że wszyscy uczestnicy badań są zaangażowani w podejmowanie decyzji jako współprowadzący te badania. Badane podmioty są włączane w proces badawczy na tyle, na ile jest to tylko możliwe we wszystkich obszarach decyzji badawczych (zarówno w kwestii metody badawczej, jak i wyników badań) [Heron 1996, s. 19–20]. Zgodnie z paradygmatem badań partycypacyjnych w organizacji przeprowadzany jest swoisty dialog organizacyjny, którego celem jest poznanie prawdy o organizacji, aby usprawnić jej funkcjonowanie. Element badawczy łączy się z praktycznymi działaniami zmierzającymi do zmian. Badania i wnioski z nich są jednocześnie weryfikowane przez te zmiany – jeśli zmiany w organizacji nie nastąpiły lub nie następują w oczekiwanym tempie, podejmuje się ponownie badania i szuka jeszcze głębszej prawdy o organizacji⁴. Badania i interwencja w organizacji mają zatem charakter cykliczny i zaproszone są do nich wszystkie zainteresowane osoby. W dialogu organizacyjnym obowiązuje jednak wiele reguł, a zadaniem osoby, która zostaje wybrana, by zająć się koordynacją i organizacją przebiegu badania, jest dopilnowanie, by były one przestrzegane przez wszystkich uczestników badania. Dotyczy to szczególnie kilku zasad, a mianowicie: zasady równych praw do wypowiedzania się wszystkich osób związanych z organizacją, zasady konsultacji metody i przebiegu dialogu ze wszystkimi zain-

⁴ O dążeniu do stworzenia idealnego przedsiębiorstwa pisze m.in. R. Stocki [2000].

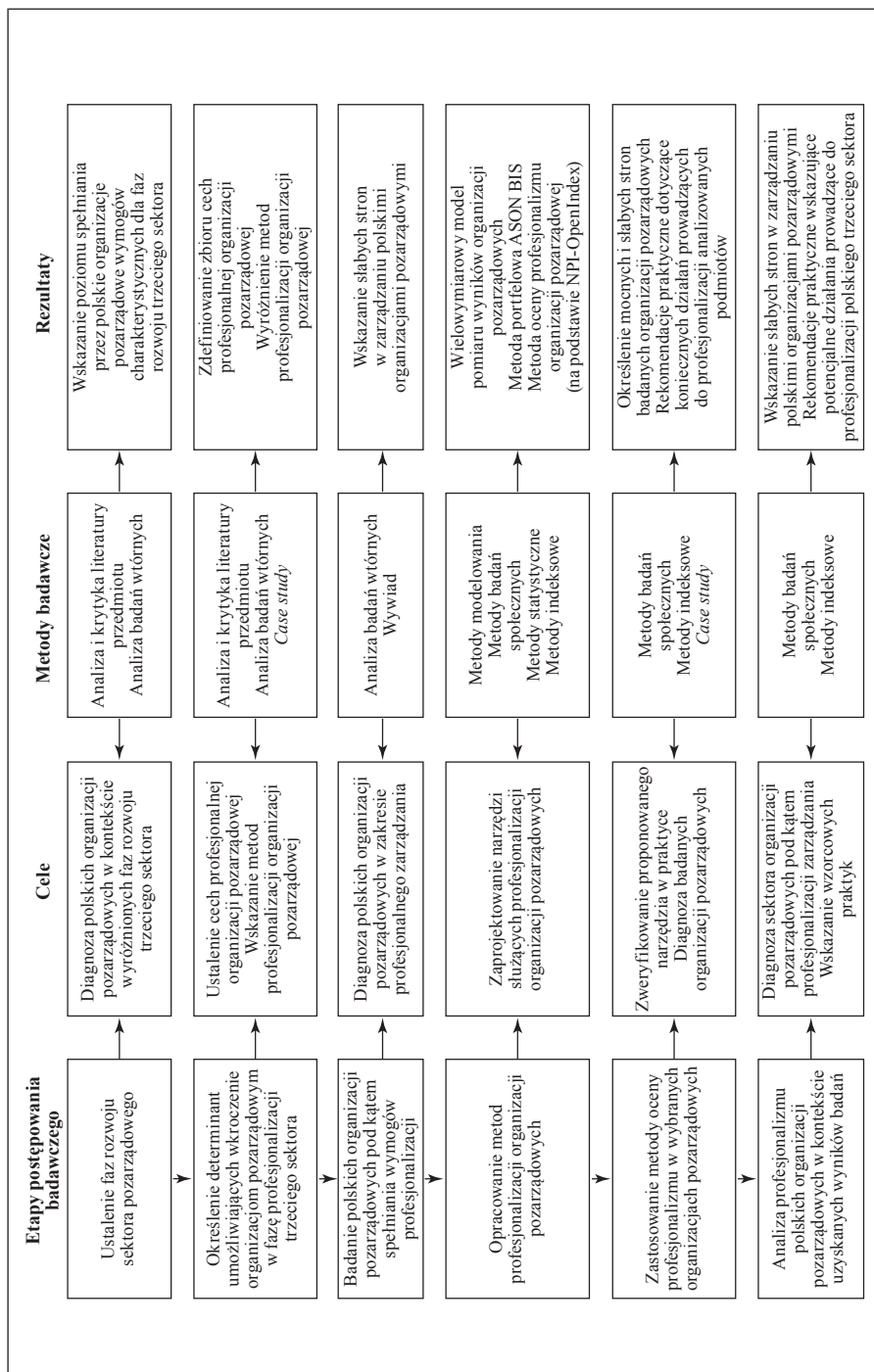
interesowanymi oraz zasady ścisłego trzymania się ram czasowych, aby dialog był przewidywalny w czasie. Organizacja może zmienić wymienione zasady, dodać jakąś zasadę lub zrezygnować z jakiejś zasady, co zapewne będzie miało wpływ na prowadzenie dalszych rozważań.

Wdrażanie postulatu współdziałania w metodzie PAR w praktyce odbywa się (najczęściej) na jeden z trzech sposobów, tj. przez oficjalne trójstronne komitety (w których reprezentowane są interesy pracowników, zarządów oraz państwa), nieoficjalne sieci eksperymentujących przedsiębiorstw oraz specjalnie projektowane konferencje badawcze i warsztaty ([*Participatory...* 1991], za: [Chrostowski i Kostera 2011, s. 33]). W opisanym w kolejnym punkcie przykładzie wykorzystano trzeci z wymienionych sposobów wdrożenia metody PAR, tj. warsztaty zorganizowane przez autora niniejszego opracowania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie.

3. Implementacja idei badań kooperatywnych w ocenie funkcjonowania organizacji pozarządowej

Pomimo dostępności licznych publikacji (także krajowych) poświęconych ocenie działań organizacji pozarządowych (m.in. [Kafel 2011a i 2011b, Kafel i Ziębicki 2009]) wyniki niektórych badań w zakresie prowadzenia systematycznej samooceny w polskich organizacji pozarządowych są zaskakujące. Okazuje się bowiem, że systematycznych działań w tym zakresie wciąż nie podejmuje większość organizacji. Potwierdziły to również badania trzeciego sektora z 2012 r., zgodnie z którymi działań takich nie prowadziło 63% badanych organizacji pozarządowych [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Mniej niż jedna dziesiąta organizacji systematycznie analizuje własny sposób działania: organizację pracy, komunikację czy strukturę. Uznano, że utrwalanie takich postaw wśród organizacji pozarządowych z pewnością nie będzie sprzyjać rozwojowi trzeciego sektora w kierunku profesjonalizacji działania i oddali przedstawicieli trzeciego sektora od pełnego uczestnictwa w życiu społecznym. Fakty te stały się inspiracją do szerszego potraktowania problemu oceny organizacji pozarządowej i podjęcia prac związanych z opracowaniem metody oceny profesjonalizmu organizacji pozarządowej. Opis postępowania w ramach prowadzonych badań zaprezentowano na rys. 1, natomiast w dalszej części opracowania zaprezentowano wybrany fragment badań, stosowny do celu niniejszego artykułu⁵.

⁵ Pełny opis badań znajduje się w monografii [Kafel 2014].



Rys. 1. Etapy procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Głównym celem postawionym przez autora w ramach jednego z etapów procesu badawczego opisanego na rys. 1 było opracowanie metody oceny profesjonalizacji organizacji pozarządowej. Przyjęto szerokie, ale nie najszerze jak w ujęciu P. Glišńskiego [2005], rozumienie profesjonalizmu organizacji pozarządowej, który oznacza umiejętność posługiwania się metodami zwiększającymi sprawność, skuteczność i efektywność działań organizacji, realizację zasad przejrzystości i rozliczalności organizacji, sprawności merytorycznej, umiejętność sprawnego projektowania i realizacji całości zadań organizacji, a szczególnie związanych z planowaniem strategicznym. Uwzględniając opinie środowisk naukowych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, oraz głosy praktyków z trzeciego sektora, przyjęto założenie, by za profesjonalną organizację pozarządową uznać organizację, która przede wszystkim: zna swoje cele zarówno krótko-, jak i długoterminowe, zmierza do wprowadzenia zmian społecznych, uczy się i doskonali jakość swych działań, stosuje obowiązujące standardy, dokonuje pomiaru swoich działań, umiejętnie kształtuje relacje z interesariuszami.

Projektując metodę oceny profesjonalizmu organizacji pozarządowej, odwołano się do idei badań kooperatywnych J. Herona i P. Reasona oraz koncepcji pełnej partycypacji w zarządzaniu R. Stockiego, P. Prokopowicza i G. Żmudy. Przyjęciu takich przesłanek w projektowaniu metody sprzyjał egalitarny system wartości i retoryka partycypacyjna panujące w wielu organizacjach tego typu. Charakteryzując proces badawczy, wskazano: zasady doboru próby badawczej (narzędzie to opracowane zostało w trakcie badań empirycznych prowadzonych przez autora w dziesięciu podmiotach trzeciego sektora), etapy opracowania metody oraz wykorzystane techniki gromadzenia danych (szczególnie uruchomienie strony internetowej projektu na platformie Moodle)⁶.

Dobór próby badawczej rozpoczęto od wyselekcjonowania spośród organizacji znajdujących się w bazie danych TDRS zróżnicowanych organizacji, a do ich selekcji zastosowano takie kryteria, jak: obszar działalności (m.in.: pomoc społeczna, przeciwdziałanie bezrobociu, rozwój gospodarczy, kultura, zdrowie), respektowane wartości (np. dobrostan, prawda, miłość, solidarność), typ organizacji (organizacje wzajemnościowe, infrastrukturalne, badawcze – think tanki, służebne). Tak opracowaną listę organizacji poddano następnie weryfikacji ze względu na dwie zmienne: liczbę osób zaangażowanych w działalność organizacji (odrzucono organizacje, w których działalność zaangażowanych było mniej niż 10 osób) oraz skalę działania (organizacje lokalne, regionalne, globalne). Wymagało to przeprowadzenia dodatkowej kwerendy internetowej i prasowej (przede wszystkim przez poszukiwanie dostępnych stron internetowych organi-

⁶ Do przeprowadzenia badań według przyjętych założeń badawczych zaangażowano Towarzystwo Doradcze Ryszard Stocki (TDRS) mające duże doświadczenie w prowadzeniu badań polskich organizacji pozarządowych.

zacji), która potwierdziła funkcjonowanie organizacji i jednocześnie umożliwiła zebranie niezbędnych informacji na ich temat. Wykorzystano m.in. bazę danych prowadzoną przez Stowarzyszenie Klon/Jawor (www.ngo.pl), strony Krajowego Rejestru Sądowego, a także statuty, raporty i sprawozdania finansowe oraz merytoryczne badanych organizacji. Tak prowadzona selekcja pozwoliła na stworzenie zbioru 10 organizacji pozarządowych o przekrojowych dla trzeciego sektora cechach⁷, które zostały następnie ocenione za pomocą opracowanego w ramach badań kwestionariusza NPI-OpenIndex. Wśród organizacji pozarządowych poddanych badaniu znalazły się: Stowarzyszenie Klon/Jawor (17 osób biorących udział w badaniach), fundacja Polska Akcja Humanitarna (56 osób), fundacja Instytut Globalnej Odpowiedzialności (11 osób), stowarzyszenie Polska Zielona Sieć (9 osób), Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu (68 osób), stowarzyszenie Dzieło Kolpinga w Polsce (42 osoby), Polskie Stowarzyszenie na rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym (93 osoby), Stowarzyszenie „Chór Voce Angeli” (18 osób), Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych (7 osób), Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej (44 osoby).

Jak wspomniano wcześniej, badania kooperatywne ze swojej natury mają charakter jakościowy i wydawać by się mogło, że nie jest możliwe połączenie badania „z ludźmi” i dużej liczby badanych. Jednakże to, co nie było możliwe w latach 80. XX w., nie stanowi obecnie problemu dzięki technologii informatycznej, która pozwala wpływać każdej jednostce na tworzone narzędzie badawcze. Dzieje się tak na całym świecie w coraz liczniejszych społecznościach akceptujących dzielenie się wiedzą. W przywoływanych badaniach stało się to możliwe dzięki wykorzystaniu platformy Moodle.

Badania składały się z następujących etapów:

1) przygotowanie wersji wyjściowej narzędzia Open NonProfit Index⁸ do oceny organizacji pozarządowej;

2) uruchomienie strony internetowej projektu na platformie Moodle (www.nonprofitindex.org), gdzie umieszczono literaturę przedmiotu i wstępną wersję narzędzia, zachęcając do jego darmowego wykorzystania;

⁷ Wyodrębnione w taki sposób organizacje należały do większości z 12 wyróżnionych kategorii organizacji pozarządowych według międzynarodowej klasyfikacji organizacji pozarządowych.

⁸ Najwcześniejsza wersja kwestionariusza opracowana przez R. Stockiego nosiła nazwę OpenIndex 1 i powstała na podstawie encykliki *Centesimus Annus* w 1999 r. na zamówienie NSZZ „Solidarność”. Od tej pory była wielokrotnie zmieniana i korygowana. W 2006 r. na Saint Mary’s University w Halifax w Kanadzie powstała wersja spółdzielcza omawianego narzędzia diagnostycznego CoopIndex (składającego się ze 168 pytań), która służyć miała diagnozowaniu spółdzielni pracy. Na podstawie kwestionariusza CoopIndex stworzono dwa pochodne narzędzia: OpenIndex 2 oraz Open NonProfit Index, które wykorzystano w opisywanych tu badaniach jako wersje wyjściowe do stworzenia nowego narzędzia, dla którego przyjęto nazwę NPI-OpenIndex.

3) zaproszenie do udziału w badaniach wybranych organizacji pozarządowych;

4) wybór koordynatora badań w organizacjach, które były zainteresowane udziałem, i rozpoczęcie konsultacji zgodnie z następującą procedurą:

a) po wspólnym podjęciu przez uczestników badań decyzji o udziale w projekcie wygenerowana została robocza wersja kwestionariusza, która została udostępniona pracownikom organizacji na tydzień (w jednej z form do wyboru: na tablicy ogłoszeń w siedzibie organizacji, e-mailem w wersji pdf lub na specjalnej stronie internetowej przygotowanej dla organizacji);

b) pracownicy i członkowie organizacji mieli pięć dni na zgłoszenie uwag do kwestionariusza;

c) wszystkie uwagi zostały zebrane i w miarę możliwości uwzględnione przez osobę koordynującą proces, a kwestionariusz został poprawiony. Jeśli jakieś uwagi nie zostały uwzględnione, przyczyny tego także wyjaśniono wnioskodawcom;

5) przeprowadzenie jednodniowych warsztatów na terenie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie dla przedstawicieli organizacji biorących udział w badaniach. Celem warsztatów było dogłębne wyjaśnienie idei badań i opracowanie wstępnej wersji zmodyfikowanego – na podstawie uwag przedstawicieli – kwestionariusza badawczego⁹;

6) przeprowadzenie kolejnych warsztatów na terenie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie dla dotychczasowych uczestników badań w celu opracowania ostatecznej wersji kwestionariusza NPI-OpenIndex, uwzględniającej opinie członków (wolontariuszy) i pracowników badanych organizacji na temat wersji pierwotnej (przekazanej im uprzednio przez przedstawicieli organizacji)¹⁰;

7) umieszczenie na serwerze nowego narzędzia¹¹ i rozpoczęcie za jego pomocą badań wyselekcjonowanych organizacji. Pracownicy i członkowie badanych organizacji otrzymali link (lub wersję papierową) kwestionariusza i zostali poproszeni o jego wypełnienie w ciągu 10 dni roboczych;

8) zebranie wypełnionych kwestionariuszy oraz opracowywanie wyników badania dla każdej organizacji.

Stosowanie idei badań kooperatywnych oznaczało przyjęcie założeń, zgodnie z którymi istnieją powiązania pomiędzy postrzeganiem, nadawaniem sensu a doświadczeniem, działaniem. Badania kooperatywne tworzą bowiem cykl obejmujący cztery rodzaje wiedzy: wiedzę wnioskowaną (*propositional knowing*, jak

⁹ W trakcie tych warsztatów podjęto decyzję o konieczności stworzenia osobnych wersji narzędzia dla członków i pracowników badanych organizacji.

¹⁰ W przypadku stowarzyszeń chodziło o opinie członków i pracowników stowarzyszenia, natomiast w przypadku fundacji badano opinie wolontariuszy i pracowników fundacji.

¹¹ Pełna wersja kwestionariusza znajduje się w załączniku 1 w monografii [Kafel 2014, s. 282–288].

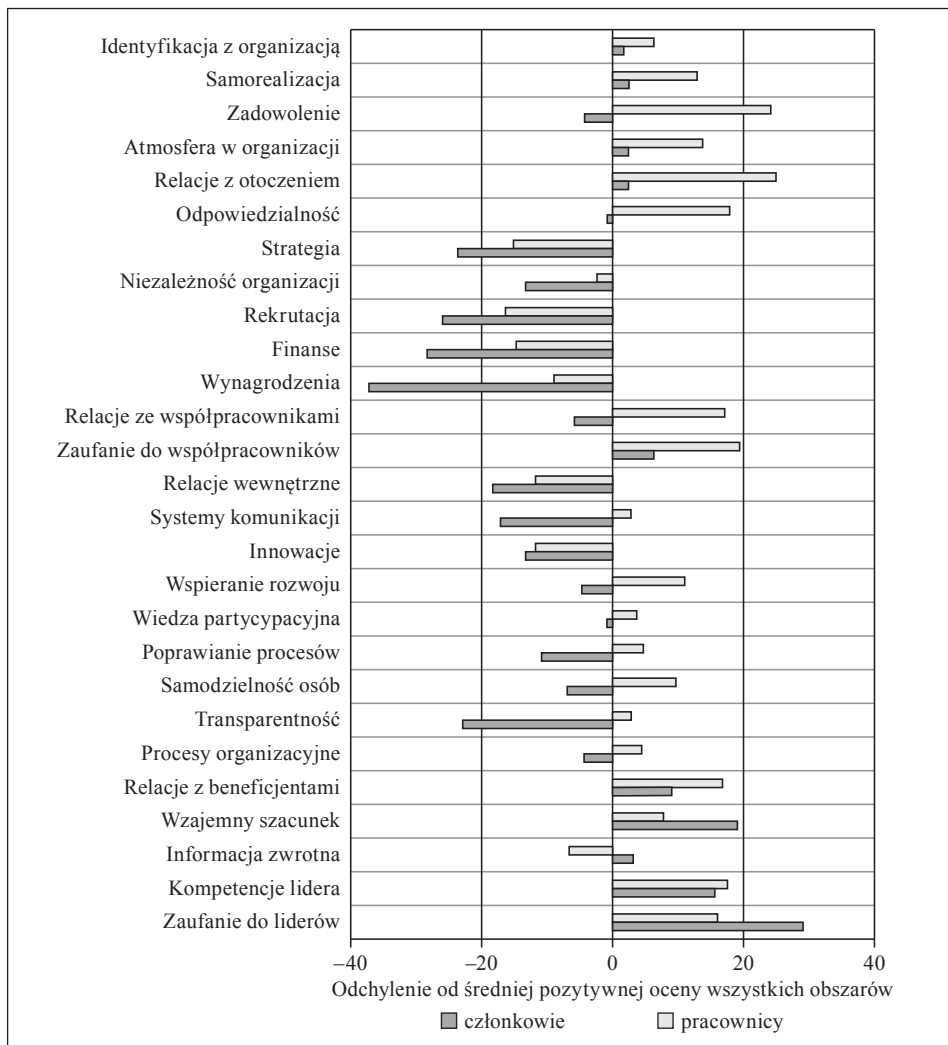
ma to miejsce we współczesnej nauce), wiedzę praktyczną, wiedzę doświadczeniową i wiedzę przedstawieniową (np. wyrażaną różnymi obrazami – myślimy bowiem obrazami, dźwiękami, przestrzennie, kinestetycznie i na wiele innych sposobów). Oznaczało to, że w omawianych badaniach przedstawiciele każdej z analizowanych organizacji, po pierwsze, zaakceptowali założenia, na których są oparte badania, a po drugie – mieli znaczący wkład w tworzenie narzędzia badawczego (w tym wypadku kwestionariusza diagnostycznego).

Obszary działalności organizacji, które objęto tzw. dialogiem organizacyjnym, to przede wszystkim: procesy, systemy komunikacji, rekrutacja, innowacje, relacje wewnętrzne, finanse, strategia, relacje zewnętrzne, wynagrodzenia, rozwój. Badaniami objęto zarówno zakres działalności organizacji, jak i wiedzę o niej i jej otoczeniu. Udział wszystkich członków i pracowników badanych podmiotów miał umożliwić wybór najbardziej newralgicznych (także ze względu na profesjonalizm działania) obszarów w organizacji wymagających szczegółowego omówienia i doskonalenia. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że każdy zestaw pytań został poprzedzony wprowadzeniem teoretycznym. Istniała możliwość ich komentowania oraz tworzenia przez badanych własnych pytań. Od samego początku badane osoby wiedziały, jaki cel ma zadawane pytanie i jakie wnioski mogą być na jego podstawie wyciągane. Każdy uczestnik badań miał też określić swoje kompetencje w danym zakresie i zdystansować się do pytania, komentując je w pytaniach otwartych.

Warto nadmienić, że zgodnie z założeniami metody konieczne było zaangażowanie wszystkich członków badanych organizacji (zarówno pracowników, jak i wolontariuszy) w proces projektowania narzędzia. Oznacza to *de facto*, że autorami tego kwestionariusza jest ponad 365 osób. Agregaty będące przedmiotem oceny (czyli obszary organizacji) stosowane w pierwotnej wersji kwestionariusza nie uległy zmianie, ale sugestie płynące od uczestników badań spowodowały w niektórych przypadkach znaczne zmiany pytań tworzących owe agregaty.

Opracowana wspólnie z zaangażowanymi organizacjami konstrukcja (NPI-OpenIndex) spełniła większość warunków, jakie stawiane są narzędziom pomiarowym wykorzystującym wskaźniki formatywne (*formative indicators*), którym – jak twierdzą A. Sagan [2003, s. 31] oraz A. Diamantopoulos i H.R Winklhofer [2001, s. 271] – nadaje się częściej miano indeksu niż skali. W NPI-OpenIndex np. ocena agregatu (konstruktu) „przywództwo” jest formowana za pomocą kombinacji czterech zmiennych obserwowalnych (wskaźników formatywnych): „zaufanie do liderów”, „kompetencje lidera”, „informacja zwrotna”, „wzajemny szacunek”¹².

¹² Podobnie interpretuje się wskaźniki np. w analizie głównych składowych, gdzie składowe główne są traktowane jako liniowa kombinacja zmiennych obserwowalnych.



Rys. 2. Ocena analizowanych subobszarów organizacji w opinii badanych pracowników oraz członków (wolontariuszy) PAH

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Podobnie jest w pozostałych sześciu agregatach (konstruktach) proponowanych w NPI-OpenIndex. Zestaw wskaźników formatywnych dla każdego agregatu tworzy indeks, co nadało skali stosowanej w NPI-OpenIndex postać wieloindeksową. W dalszej kolejności przeprowadzono analizę statystyczną kwestionariusza NPI-OpenIndex, co pozwoliło ocenić rzetelność jego skali pomiarowej, do której wykorzystano współczynnik α Cronbacha. Obliczenia przeprowadzone zostały

za pomocą programu Statistica 10. Wysoka wartość współczynnika α Cronbacha uzyskana w badaniach pozwoliła uznać zbiór agregatów, subobszarów, a szczególnie pytań (z wyłączeniem pytań dotyczących subobszaru „poprawianie procesów”) stosowanych w ramach NPI-OpenIndex za jednorodny wskaźnik zmiennej ukrytej (oceny działania badanego obiektu) i utworzyć z nich narzędzie badawcze w postaci indeksu służącego do oceny profesjonalizmu organizacji pozarządowych.

Tak przygotowany kwestionariusz stał się rodzajem opisu idealnej (profesjonalnej)¹³ organizacji, a osoby biorące udział w badaniach odpowiadały, jak bardzo organizacja, z którą są związane, różni się od tego wzorca. Rezultat oceny profesjonalizmu jednej z badanych organizacji (Polskiej Akcji Humanitarnej) zaprezentowano na rys. 2. Do najsłabszych obszarów zarówno pracownicy, jak i wolontariusze PAH zaliczyli te związane ze strategią, rekrutacją i finansami. Mimo że zdiagnozowane zostały słabości w procesie formułowania i wdrażania strategii PAH wszyscy pracownicy uczestniczący w badaniach stwierdzili, że jest ona potrzebna i dlatego w kolejnych miesiącach podjęto aktywne działania prowadzące do jej opracowania. Ocena wszystkich organizacji zaowocowała powstaniem 10 raportów diagnostycznych (każdy z nich miał ok. 50–70 stron), które zostały przesłane do wszystkich uczestników badań.

Utrzymanie postępowania badawczego w duchu idei badań kooperatywnych wymagało dalszej współpracy ze strony badanych i prowadzącego badania. Dlatego zaproponowano, by przygotowany raport stał się przedmiotem dalszych dyskusji prowadzonych zgodnie z następującą procedurą:

- wszystkim uczestnikom badania udostępniona zostanie pełna wersja raportu;
- po przesłaniu raportu konsultant zadeklaruje pełną gotowość interpretacji i wyjaśnienia zapisów zawartych w raporcie oraz dokona w nim korekty uwzględniającej uwagi badanych;
- po otrzymaniu przygotowanego wspólnie raportu uczestnicy badań będą mieć tydzień na spisanie wniosków i przygotowanie się do dyskusji nad wynikami;
- nie później niż w drugim tygodniu po przesłaniu raportu podczas jednego spotkania (w małych organizacjach do 20 osób) lub kilku spotkań¹⁴ zostanie przeprowadzona dyskusja nad raportem i wynikami;
- wnioski z dyskusji każdy z jej uczestników powinien odnieść do swojego stanowiska pracy (każdy wniosek powinien znaleźć swojego „właściciela”, przy

¹³ Proponowane obszary są rezultatem konsensusu wypracowanego pomiędzy uczestnikami badań i są odzwierciedleniem ich poglądów na temat cech profesjonalnej organizacji pozarządowej.

¹⁴ W organizacjach dużych konieczne jest wybranie prowadzących dyskusję (może to być konsultant) i kaskadowe przeprowadzenie dyskusji w ok. 12-osobowych grupach – najpierw na najniższym szczeblu, a potem w kolejnych grupach przedstawicieli, aż do najwyższego szczebla.

czym „właścicielami” niektórych wniosków mogą być wszyscy pracownicy lub członkowie organizacji)¹⁵;

– do wyników badań organizacja powinna wracać w odstępach co najmniej sześciu miesięcy i „właściciele” wniosków powinni zrelacjonować swoje postępy we wdrażaniu w życie podjętych postanowień;

– badanie kwestionariuszowe powinno być w organizacji powtarzane co najmniej po 12 miesiącach, nie później jednak niż po dwóch latach.

4. Podsumowanie

Zgodnie z opinią prekursorów stosowania metody *action research* jej prawidłowa implementacja w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych wymaga spełniania określonych warunków. P. Reason i H. Brandbury ([*Handbook of Action...* 2001, s. 2], za: [Chrostowski i Kostera 2011, s. 31]), definiując te warunki, przyjmują, że *action research* „jest demokratycznym procesem mającym na celu zdobycie wiedzy praktycznej oraz połączenie działania i refleksji, teorii i praktyki, poprzez działanie z innymi, w procesie poszukiwania rozwiązań problemów o dużej dla ludzi wadze, a także poszukiwanie możliwości rozwoju osób indywidualnych i całych społeczności”.

Zdaniem J.L. Ozanne i B. Saatcioglu [2008, s. 426] czynniki bardzo podobne do tych wymienionych wyżej decydują o jakości rezultatów zastosowania metody *action research*, podkreślają oni jednak, że niezmiernie trudno jest zrealizować wszystkie wymagania jednocześnie.

W zestaw wymogów wpisują się również proponowane przez M. Ćwiklickiego i A. Pawlinę [2015, s. 65] kryteria oceny zbieżności danej metodyki badań z *action research*, do których należą:

- cel realizowanych badań, czyli doprowadzenie do zmiany w obrębie badanego obszaru i nakłonienie uczestników do zainicjowania zmian,
- aktywna rola badacza jako współuczestnika sytuacji problemowej,
- aktywne uczestnictwo badanych w procesie badawczym,
- cykliczność procesu badawczego,
- zdolność tworzenia teorii.

Podjęta przez autora niniejszego opracowania próba wykorzystania metody *participatory action research* w ocenie działania organizacji pozarządowych była jedną z pierwszych prób podjętych w naszym kraju. Autor wyraża przekonanie, że zaprezentowane podejście badawcze spełnia opisane powyżej wymogi i umożliwia identyfikację elementów metodycznych typowych dla tej odmiany metody

¹⁵ Wnioski, do których nikt nie chce się przyznać, należy w drodze negocjacji (może je prowadzić konsultant) przydzielić wybranym osobom.

action research. Jednocześnie jednak autor ma świadomość, że konieczne jest podjęcie dalszych prac prowadzących do skuteczniejszego wykorzystania metody PAR w zakresie tworzenia teorii organizacji użytecznych w procesie profesjonalizacji organizacji pozarządowych.

Literatura

- Chrostowski A. [2008], *Doradztwo naukowe (action research) jako metoda sprzyjająca uczeniu się organizacji i tworzeniu wiedzy* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Chrostowski A., Jemielniak D. [2008], *Action Research w teorii organizacji i zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1(131).
- Chrostowski A., Kostera M. [2011], *Etnografia jako narzędzie diagnostyczne w procesie doradztwa naukowego*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 2.
- Creswell J.W. [2013], *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe, mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Ćwiklicki M. [2014], *Granice stosowania action research w naukach o zarządzaniu* [w:] *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej. Wybrane zagadnienia*, red. M.J. Szymankiewicz, P. Kuźbik, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ćwiklicki M., Pawlina A. [2015], *Identyfikacja elementów metody action research w naukowym zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Diamantopoulos A., Winklhofer H.R. [2001], *Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development*, „Journal of Marketing Research”, May.
- Eden C. Huxham Ch. [1996], *Action Research for the Study of Organization* [w:] *Handbook of Organizational Studies*, eds S. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord, Sage, Thousand Oaks.
- Gibson M., Hughes C. [1994], *Systems Analysis and Design: A Comprehensive Methodology with Case*, Boyd and Fraser, Danvers.
- Gliński P. [2005], *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu, czy pożytku publicznego?*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Greenwood D.J., Levin M. [1998], *Introduction to Action Research*, Sage, London.
- Handbook of Action Research Participative Inquiry and Practice* [2001], eds P. Reason, H. Bradbury, Sage, London.
- Hatch M.J. [2002], *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Heron J. [1996], *Co-operative Inquiry: Research into the Human Condition*, Sage, London.
- Kafel T. [2011a], *Multidimensional Approach to Measuring Results of Non-governmental Organizations' Operation* [w:] *Knowledge – Economy – Society: Challenges of the Contemporary World*, eds R. Oczkowska, B. Mięka, Cracow University of Economics, Cracow.
- Kafel T. [2011b], *Performance Measuring Methods for Non-governmental Organizations* [w:] *Performance Management. Concepts and Methods*, eds J. Nesterak, B. Ziębicki, Cracow University of Economics Foundation, Cracow.
- Kafel T. [2014], *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 244, Kraków.

- Kafel T., Ziębicki B. [2009], *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, A. Ujwary-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz.
- Matejun A. [2013], *Metody i zakres prowadzonych badań empirycznych* [w:] *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich przedsiębiorstwach. Czynniki rozwoju*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka, WNT, Warszawa.
- Michalak J.M. [2014], *Perspektywa fenomenologiczna w instrumentarium badawczym nauk o zarządzaniu* [w:] *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej. Wybrane zagadnienia*, red. M.J. Szymankiewicz, P. Kuźbik, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ozzane J.L., Saatcioglu B. [2008], *Participatory Action Research*, „Journal of Consumer Research”, vol. 35, October, <https://doi.org/10.1086/586911>.
- Paluchowski W. [2010], *Spór metodologiczny czy spór koncepcji – badania ilościowe vs jakościowe*, „Annals of Psychology”, vol. 13, nr 1.
- Participatory Action Research* [1991], ed. F.W. Whyte, Sage, New York.
- Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* [2011], red. W. Czakon, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J. [2013], *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Sagan A. [2003], *Skale i indeksy jako narzędzia pomiaru w badaniach marketingowych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 460.
- Senge P., Scharmer O. [2001], *Community Action Research: Learning as a Community of Practitioners, Consultants and Researchers* [w:] *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*, eds P. Reason, H. Bradbury, Sage, London.
- Stocki R. [2000], *Towards an Ideal Company: Management Practices and Their Influence on Employees' Satisfaction with the Company*, „Polish Psychological Bulletin”, nr 31.
- Stocki R. [2012], *Diagnoza organizacji od A do Z*, wyd. 2 popr., Wolters Kluwer, Warszawa.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G. [2008], *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Sułkowski Ł. [2012], *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.

Using Participatory Action Research Method in the Assessment of Non-governmental Organisations

(Abstract)

The knowledge about the research instruments which make up the methodology of management science, together with the ability to select and use them properly, continues to play a crucial role, not only in academic surveys, but also in the decision-making of managers. The application of a specific method in a given situation affects the quality of research results, and defines the boundaries of knowledge explored in the organisation's reality.

Scientific reflection is therefore important when measuring the possibility of using specific methods under certain conditions. The primary goal of this study was to present a method that is relatively unknown in Poland – Participatory Action Research (PAR), which is based on the idea of cooperative research. To examine both the opportunities and limitations of cooperative research, I present an attempt to apply this approach to assess non-governmental organisations.

Keywords: Participatory Action Research method, cooperative research, the diagnosis of non-governmental organisations, research approaches in the social sciences.