

WYKORZYSTANIE PODEJŚCIA DOCENIAJĄCEGO W BADANIU I DOSKONALENIU ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Badania w działaniu oraz rozwój organizacyjny wywodzą się ze wspólnych tradycji i pozostają między sobą w ścisłym związku praktycznym i teoretycznym. Na ich gruncie wyrosło podejście doceniające (*appreciative inquiry*), zaproponowane w latach 80. XX wieku przez Davida Cooperridera. Stanowi ono alternatywę wobec problemocentrycznych modeli diagnozy organizacyjnej, koncentrując się na pozytywnych doświadczeniach, mocnych stronach oraz sukcesach organizacji jako punktach wyjścia do projektowania zmiany.

Celem niniejszego artykułu jest szczegółowe przedstawienie podejścia doceniającego jako innowacyjnej metody badawczej osadzonej w tradycji badania w działaniu i efektywnego modelu rozwoju organizacyjnego poprzez ukazanie jego podwójnego zastosowania zarówno dla generowania wiedzy naukowej, jak i dla transformacji organizacyjnej i wzmacniania uczestników procesu zmiany. Artykuł omawia jego kluczowe założenia teoretyczne, podstawowe zasady oraz czteroelementowy model 4D, a także wskazuje na możliwości i ograniczenia zastosowania podejścia doceniającego.

1. Badania w działaniu

Badania w działaniu, zapoczątkowane przez niemiecko-amerykańskiego psychologa Kurta Lewina, stanowią metodę badawczą integrującą teorię z praktyką w celu efektywnego rozwiązywania problemów społecznych. Lewin, który w latach

* Ivan Kysloshchuk – ORCID: 0009-0006-8846-1902.

** Jakub Kołodziejczyk – Uniwersytet Jagielloński. ORCID: 0000-0002-6411-3720.

40. XX wieku wprowadził termin *action research*, akcentował znaczenie partycypacyjnego charakteru badań opartych na demokratycznym dialogu między badaczami a uczestnikami procesu badawczego. Jego koncepcja wywodzi się z tradycji pragmatycznej, zgodnie z którą wiedza i działanie są nierozłączne, a jednostki i grupy społeczne posiadają zdolność do aktywnego kształtowania rzeczywistości społecznej.

Fundamentalnym celem badań w działaniu, zgodnie z założeniami Lewina, jest nie tylko generowanie wiedzy, lecz także wzmacnianie pozycji grup marginalizowanych oraz przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom społecznym, takim jak dyskryminacja czy rasizm. Metoda ta, dzięki iteracyjnemu charakterowi i ciągłemu procesowi refleksji, umożliwia wdrażanie zmian na poziomie instytucjonalnym i społecznym, co czyni ją jedną z kluczowych strategii stosowanych w badaniach nad zmianą społeczną [Bogacz-Wojtanowska et al., 2019; Góral et al., 2019].

Współcześnie stworzenie uniwersalnej definicji badań w działaniu jest zadaniem niezwykle trudnym, co wynika z różnorodności ich form oraz wielości kontekstów, do których ta metoda jest dostosowywana [Coghlan, Brydon-Miller, 2014; Tripp, 2005]. Różnorodność ta znajduje odzwierciedlenie w wielu modelach badań w działaniu. Przykłady takich modeli to: partycypacyjne badania w działaniu prowadzone przez młodzież, nauka w działaniu, partycypacyjne badania obszarów wiejskich, feministyczne partycypacyjne badania w działaniu i wiele innych [Herr, Anderson, 2014]. Już same nazwy tych modeli podkreślają różnorodność form i kontekstów, w których wykorzystuje się badania w działaniu.

Ogólną definicję badań w działaniu proponują Coghlan i Brydon-Miller [2014], co daje nadzieję na osiągnięcie konsensusu w środowisku naukowym. Definiują oni badania w działaniu jako metodę badawczą, która „łączy teorię i działanie w celu rozwiązania istotnych problemów organizacyjnych, wspólnotowych i społecznych z udziałem osób, które ich doświadczają” [Coghlan, Brydon-Miller, 2014].

Typologia badań w działaniu uzależniona jest od przyjętych kryteriów klasyfikacyjnych, spośród których najczęściej wyróżnia się liczbę zaangażowanych uczestników, cel badawczy oraz charakter relacji zachodzących pomiędzy badaczem a społecznością objętą procesem badawczym. Na przykład uwzględniając pierwsze kryterium – liczbę zaangażowanych osób – Reason i Bradbury [Góral et al., 2019: 46–50; Reason, Bradbury-Huang, 2013] wyróżniają badania indywidualne, partycypacyjne oraz społeczne, które różnią się skalą i charakterem współpracy badaczy. Badania indywidualne są prowadzone przez jednego badacza i skupiają się na jego własnych praktykach, podczas gdy badania partycypacyjne obejmują współpracę badacza (lub grupy badaczy) i badanej społeczności skoncentrowanych na wspólnym problemie (współpraca ta może przyjmować różny charakter: od ograniczonego do pełnego uczestnictwa w procesie badawczym, obejmującego angażowanie badanej społeczności w definiowanie problemu, tworzenie narzędzi badawczych, realizację badań

i interpretację wyników). Natomiast badania społeczne angażują większą liczbę uczestników i mogą mieć szerszy zasięg oddziaływania.

Używając kryterium typologii, które obejmuje relacje między badaczem a społecznością badaną oraz cel badania, McKernan [Masters, 1995] wyróżnia trzy rodzaje badań: naukowo-techniczne, praktyczne i krytycznie wyzwajające. W podejściu naukowo-technicznym badania są prowadzone przez autorytet, który określa problem i rozwiązanie. Badanie praktyczne natomiast kładzie nacisk na współpracę, gdzie uczestnicy wspólnie diagnozują problemy i poszukują ich rozwiązań. Z kolei badanie krytycznie wyzwajające ma na celu promowanie równości społecznej i większej świadomości wśród uczestników.

W badaniach w działaniu kluczowe są wartości edukacyjne, dążenie do rozwiązywania problemów oraz zaangażowanie uczestników. Przykładem różnorodności tej metody są modele badawcze stworzone przez Hart i Bond [1996], którzy wyróżniają cztery typy: eksperymentalne, organizacyjne, profesjonalizujące oraz wzmacniające. Każdy z tych modeli ma odmienne cele i metody działania, ale wspólną cechą jest dążenie do wzbogacenia wiedzy i poprawy sytuacji badanej społeczności.

Niezależnie od przyjętego typu badań w działaniu, ich wspólną cechą jest struktura oparta na sekwencyjnych etapach, obejmujących zazwyczaj fazę badania, wdrażania działań oraz refleksji nad ich przebiegiem i rezultatami. Charakterystyczną cechą badań w działaniu jest brak założenia, że wprowadzenie i pełna realizacja zmiany muszą zostać osiągnięte w ramach pojedynczego cyklu. Często potrzebne jest ich powtarzanie i uwzględnianie w kolejnych fazach tych aspektów, które wymagają udoskonalenia lub nie zostały uwzględnione w pierwotnym planie, które są często cyklicznym procesem, w ramach którego powtarzane są kolejne kroki. Taki model pozwala nie tylko rozwiązywać bieżące problemy, ale również generować nową wiedzę naukową, bazując na rzeczywistych potrzebach społecznych. Hult i Lennung [1980] wskazują, że cykliczny proces badań w działaniu prowadzi do wzbogacenia wiedzy, rozwiązania praktycznych problemów oraz wzmacniania uczestników procesu badawczego. Różne podejścia w badaniach w działaniu pozwalają uwzględniać specyficzne potrzeby społeczności i wykorzystywać je w różnych kontekstach, między innymi w celu doskonalenia organizacji. Co więcej, rozwój organizacyjny wywodzi się bezpośrednio z tradycji badań w działaniu [Coghlan, Shani, 2013]. Oba podejścia – badania w działaniu i rozwój organizacyjny – są osadzone w demokratycznych wartościach, nastawione na zmianę dokonywaną w procesie współpracy i mają charakter praktyczny [Coghlan, Shani, 2013; Reason, Mc Ardle, 2017].

Znaczący wpływ na kształtowanie rozwoju organizacyjnego miała koncepcja trzyetapowego modelu zmiany Kurta Lewina [Maurer, Githens, 2010]. Przeprowadzone przez niego oraz jego współpracowników i studentów badania nad dynamiką grupową i funkcjonowaniem organizacji stanowiły fundament późniejszego rozwoju tej dziedziny [Coghlan, Shani, 2013].

2. Rozwój organizacyjny – historia koncepcji, definicje oraz opis wybranych modeli

Chociaż badania w działaniu i rozwój organizacyjny mają wspólne korzenie i pozostają w ścisłym związku ze sobą, ich rozwój nie odbywał się w sposób jednokowy [Coghlan, Shani, 2013]. Pojmowanie istoty rozwoju organizacyjnego oraz stopień zainteresowania tą koncepcją ulegały ewolucji na przestrzeni czasu. W latach 60. XX wieku, kiedy wzrosło zainteresowanie rozwojem organizacyjnym, koncentrowano się przede wszystkim na rozwoju personalnym, wyrażaniu emocji, potrzebie przeciwdziałania biurokracji oraz promowaniu wartości demokratycznych. Było to zgodne z panującym wówczas antyautorytarnym duchem czasu, który wyrażał się m.in. w ruchach pokojowych i działaniach na rzecz praw obywatelskich [Burnes, Cooke, 2012: 1398]. Zainteresowanie to osłabło w latach 70. i 80. w wyniku wzrostu globalnej konkurencji, gwałtownego wzrostu cen ropy, inflacji, bezrobocia, recesji oraz dynamicznych zmian technologicznych. W tych warunkach zachodnie firmy, zamiast eksperymentować z ideami rozwoju organizacyjnego, skupiały się głównie na maksymalizacji zysków. W latach 90. i 2000. nastąpiło jednak odrodzenie koncepcji rozwoju organizacyjnego, które przejawiało się w trzech równocześnie zachodzących procesach. Po pierwsze, toczyła się akademicka debata na temat natury rozwoju organizacyjnego. Po drugie, część badaczy zaczęła przejawiać zainteresowanie pracami Lewina i odkrywać relewantność koncepcji do potrzeb współczesnych organizacji i ogółu społeczeństwa. Po trzecie, odbywało się włączanie praktyk rozwoju organizacyjnego do zarządzania zasobami ludzkimi i rozwoju zasobów ludzkich [Burnes, Cooke, 2012: 1404–1410].

Przegląd literatury wskazuje, że badacze wyróżniają wiele wspólnych cech, wartości i celów rozwoju organizacyjnego. Na podstawie tego przeglądu można stwierdzić, że rozwój organizacyjny jest zaplanowanym procesem zmian obejmującym całą organizację [Beckhard, 2006]. W proces ten zaangażowane są grupy pełniące różne role w organizacji i dysponujące odmiennym poziomem władzy [Hodges, 2020; McLean, 2006]. Proces ten wykorzystuje wiedzę z zakresu nauk behawioralnych i społecznych [Budai, 2011; Jones, Brazzel, 2014] oraz teorii systemów otwartych [Burke et al., 2005], aby poprawić efektywność organizacji i usprawnić jej procesy [Beckhard, 2006; Burke et al., 2005; McLean, 2006].

Rozwój organizacyjny jest głęboko zakorzeniony w wartościach humanistycznych, które stawiają człowieka w centrum wprowadzanych zmian [Hodges, 2020]. Do kluczowych wartości należą: inkluzja, ujawnianie i rozwiązywanie konfliktów w sposób bezpośredni, szczerość w komunikacji, współpraca oraz wzmacnianie pozycji jednostek. Warto podkreślić, że rozwój organizacyjny dąży przede wszystkim do

długofalowej zmiany [French, 1969] i ciągłego uczenia się organizacji, a nie tylko do rozwiązywania bieżących problemów [McLean, 2006].

Inicjacja procesu rozwoju organizacyjnego może być determinowana zarówno przez zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym, jak i przez konieczność transformacji wewnętrznych aspektów organizacji, obejmujących takie elementy jak kultura organizacyjna, struktura, modele zarządzania oraz mechanizmy motywacyjne pracowników [Beckhard, 2006]. Proces rozwoju organizacyjnego może również odbywać się z wykorzystaniem różnych modeli interwencji, czyli ustrukturyzowanych działań podejmowanych przez grupę docelową w ramach wykonania ćwiczeń w celu ulepszenia organizacji [French, Bell, 1978]. Wyzwaniem jest przedstawienie wyczerpującej listy modeli rozwoju organizacyjnego z kilku powodów. Po pierwsze, rozwój organizacyjny ciągle ewoluuje, co przejawia się we włączaniu i rozwijaniu nowych pomysłów, perspektyw i podejść oraz odrzucaniu starych, gdy okoliczności się zmieniają [Burnes, Cooke, 2012]. Po drugie, każdy model zarządzania zmianą w organizacji, przeprowadzony w oparciu o partycypację i współdecydowanie, może być modelem interwencji rozwoju organizacyjnego [Imroz, 2021]. Jednak przegląd literatury pozwala na wyodrębnienie następujących modeli: badania w działaniu, konsultacje procesowe, model zarządzania zmianą Kottera, model 7-S McKinsey, model ADKAR, pięcioetapowy model Küblera-Rossa, trzyetapowy model zmiany Kurta Lewina oraz ogólny model planowanej zmiany. Jednym z często wymienianych modeli jest także podejście doceniające [Imroz, 2021; McLean, 2006].

3. Podejście doceniające – główne założenie

Podejście doceniające jako metoda badawcza i model rozwoju organizacyjnego powstało w latach 80., gdy dominującym był trzyetapowy model zmiany Kurta Lewina [Fry, 2014]. Podejście to jest uznawane przez część badaczy za jeden z pierwszych modeli rozwoju organizacyjnego po Lewinie [Burnes, Cooke, 2012]. Autor podejścia, David Cooperrider, badając dynamikę organizacyjną w jednym z amerykańskich szpitali i przeprowadzając wywiady z lekarzami, zauważył, że pytania o aspekty pracy, które respondenci szczególnie doceniają, skłaniają ich do bardziej otwartych odpowiedzi. Analiza tych wypowiedzi pokazała, że mogą one posłużyć jako punkt wyjścia do ulepszenia pracy lekarzy. Wyniki wywiadów umożliwiły Cooperriderowi zebranie nowych, unikalnych danych, których nie uzyskano we wcześniejszych badaniach, skupiających się głównie na stresogennych i trudnych aspektach pracy w opiece medycznej. Niewiele z nich opisywało osiągnięte sukcesy [Reed, 2006].

Podejście doceniające opisuje się jako „koewolucyjne i oparte na współpracy poszukiwanie tego, co najlepsze w ludziach, organizacjach i świecie wokół nich”

[Cooperrider et al., 2008]. Skupia się ono na wyobraźni i innowacyjności zamiast na negatywnych, krytycznych diagnozach, które są często stosowane w organizacjach.

Podejście doceniające jako model rozwoju organizacyjnego posiada szereg wspólnych cech z innymi modelami: współpracujący charakter, obejmowanie całokształtu organizacji oraz myślenie skierowane na zmianę w organizacji w przyszłości. Natomiast cechą wyróżniającą podejścia doceniającego jako modelu rozwoju organizacyjnego jest jego koncentracja na silnych stronach i sukcesach organizacji. Cooperrider wraz ze współpracownikami [2008] wyróżnili także pięć głównych zasad podejścia doceniającego: konstruktywizmu, jednoczesności, poetyckości, antycypacji i pozytywnego myślenia.

Zasada konstruktywizmu nawiązuje do paradygmatu konstruktywizmu społecznego i zakłada, że nasze postrzeganie świata wynika z interpretacji, a nie tylko z prostego rejestrowania zjawisk [Reed, 2006]. Oznacza to, że język oraz komunikacja między członkami organizacji odgrywają kluczową rolę w jej rozwoju [Bartosia, Banaszewski, 2017]. Dlatego skuteczny menedżer i agent zmian powinien stale poszukiwać nowych sposobów poznania, które odzwierciedlają złożoność współczesnego świata, aby trafnie analizować organizację [Cooperrider et al., 2008]. Zasada jednoczesności zakłada, że badanie organizacji i wprowadzanie zmian powinny odbywać się równocześnie. Już samo badanie stanowi interwencję, która pozostawia swój ślad w organizacji [Reed, 2006: 26]. Dlatego ważne jest formułowanie odpowiednich pytań, które mogą stymulować refleksję, generować nową wiedzę i pomysły oraz sprzyjać innowacyjności [Whitney, Trosten-Bloom, 2010]. Zasada poetyckości opiera się na metaforze, która postrzega organizację jako otwartą książkę – nieskończone źródło inspiracji, interpretacji i wiedzy. Możemy zatem wybierać tematy i aspekty funkcjonowania organizacji, które inspirują nas i interesują w kontekście prowadzonego badania [Cooperrider et al., 2008; Reed, 2006]. Zasada antycypacji sugeruje, że sposób, w jaki ludzie myślą o przyszłości, wpływa na ich działania. Na przykład, jeżeli ktoś widzi przyszłość pełną możliwości, będzie skłonny dążyć do ich realizacji. Natomiast jeśli postrzega przyszłość jako ponurą i bez nadziei, każda aktywność może wydawać się bezcelowa i pozbawiona sensu [Reed, 2006]. Z kolei zasada pozytywnego myślenia zakłada, że zadawanie pytań w pozytywny sposób sprzyja głębszemu i długotrwałemu zaangażowaniu [Reed, 2006].

Rozwijając koncepcję podejścia doceniającego, Diana Whitney i Amanda Trosten-Bloom [2010: 66] zaproponowały dodanie trzech kolejnych zasad: całkowitości, wolnego wyboru i urzeczywistnienia. Zasada całkowitości polega na angażowaniu całej organizacji i różnych interesariuszy w proces zmiany. Nie chodzi o odkrywanie wspólnych aspektów pracy, lecz o zrozumienie i akceptację różnic. Zastosowanie tej zasady umożliwia budowanie zaufania i wzmacnia spójność zespołu. Zasada wolnego wyboru sugeruje, że możliwość dokonania przez ludzi swobodnego wyboru swojego wkładu w rozwój indywidualny i organizacyjny pozytywnie wpływa na rozwój

organizacji. Wolny wybór zwiększa również zaangażowanie pracowników oraz ich produktywność. Zasada urzeczywistnienia zakłada, że postępując tak, jakby wymarzona przyszłość już była rzeczywistością, przybliżamy jej realizację. Odwołuje się do słynnego hasła indyjskiego lidera Mahatmy Gandhiego: „Bądź zmianą, którą chcesz zobaczyć” [Whitney, Trosten-Bloom, 2010].

4. Czteroelementowy model podejścia doceniającego Davida Cooperridera

Podejście doceniające jest uporządkowaną metodą doskonalenia organizacji. Jednym z najbardziej rozpowszechnionych narzędzi tego podejścia jest model 4D, zaproponowany przez Davida Cooperridera [Reed, 2006]. Model ten może być stosowany zarówno w kontekście nieformalnej rozmowy z kolegami, jak i w formalnym procesie zmian obejmującym całą organizację i angażującym różnych interesariuszy. Składa się on z czterech etapów: odkrywanie (*discover*), marzenie (*dream*), projektowanie (*design*), przeznaczenie (*destiny*). Ostatni etap bywa również nazywany dostarczaniem (*delivery*). Centralnym elementem, wokół którego koncentrują się wszystkie fazy modelu, jest afirmatywny temat wybierany jeszcze przed rozpoczęciem pierwszego etapu [Cooperrider, Whitney, 2005].

Rysunek 1. Model 4D



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cooperrider et al. [2008].

Początkowym etapem cyklu jest odkrywanie. Polega ono na zidentyfikowaniu tego, co jest najlepsze w organizacji i stanowi istotę jej działalności. Ta faza opiera się na założeniu, że każda organizacja ma coś, co daje jej energię, jednak członkowie organizacji czasami potrzebują czasu i zachęty, aby zastanowić się nad tymi aspektami, ponieważ negatywne aspekty są częściej uwypuklane [Reed, 2006]. Zatem istotą

tego etapu jest zebranie od uczestników procesu ich opowieści (narracji) związanych z najlepszymi doświadczeniami dotyczącymi organizacji [Bartosia, Banaszewski, 2017]. Zdaniem Ronalda Frya [2014] rezultatem tej fazy jest określenie czynników sukcesu, które przejawiają się w narracjach różnych interesariuszy. Z kolei według Diany Whitney i Amandy Trosten-Bloom [2010] rezultaty tej fazy mogą obejmować: opis lub określenie pozytywnego rdzenia organizacji, zaangażowanie całej organizacji w dzielenie się najlepszymi praktykami i przykładami działań, wzmocnienie wiedzy organizacyjnej i zbiorowej mądrości oraz możliwość wystąpienia nieplanowanych zmian na długo przed wdrożeniem kolejnych etapów modelu 4D.

Drugim etapem jest faza marzenia, która polega na wyobrażeniu sobie przyszłości organizacji. Opierając się na wynikach poprzedniej fazy, uczestnicy tworzą wspólną wizję przyszłości. Ważne jest tu myślenie kreatywne i szerokie spojrzenie, bez uwzględniania potencjalnych ograniczeń, takich jak brak zasobów czy istniejące struktury organizacyjne [Reed, 2006: 33]. Na tym etapie zebrane dane można również porównywać z doświadczeniami innych organizacji (*benchmarking*) [Bartosia, Banaszewski, 2017]. Faza marzenia wzmacnia pozytywny rdzeń organizacji i zachęca do kwestionowania *status quo* [Whitney, Trosten-Bloom, 2010].

Kolejnym etapem jest projektowanie, podczas którego uczestnicy zastanawiają się nad tym, „jak powinno być”, czyli wyobrażają sobie idealną organizację. Opierając się na wynikach faz odkrywanie i marzenie, tworzą zestaw proaktywnych propozycji, które opisują cele organizacji lub określają najbardziej pożądane jej cechy [Reed, 2006; Whitney, Trosten-Bloom, 2010]. Projektowanie przekształca to, co niezwykle, w codzienność. W procesie tym wykorzystywane są zarówno sukcesy organizacji, jak i osiągnięcia pracowników oraz nowe pomysły [Cooperrider, Whitney, 2005]. Jest to także faza najbardziej innowacyjna i kreatywna pod względem użycia różnorodnych narzędzi [Fry, 2014].

Ostatnią częścią czteroelementowego modelu jest faza przeznaczenia, podczas której uczestnicy szukają odpowiedzi na pytanie „Jak będzie?”. Na tym etapie energia skupiona jest na planowaniu działań, czyli na określeniu, co należy zrobić, aby urzeczywistnić proaktywne propozycje [Reed, 2006]. Wykorzystując wiedzę o tym, „jak powinno być”, uczestnicy znajdują innowacyjne sposoby przybliżenia organizacji do jej ideału. Dążenie do tego ideału opiera się na poprzednich sukcesach, co wzmacnia organizację w realizacji jej planów [Cooperrider et al., 2008]. Warto zauważyć, że ten etap nie jest jedynie wdrożeniem formy opracowanej w fazach odkrywania, marzenia i projektowania. Przeznaczenie to początek tworzenia uczącej się organizacji, w której elementy napędzające rozwój są stale podtrzymywane i wzmacniane [Bartosia, Banaszewski, 2017].

Podjęcie doceniające jako model rozwoju organizacyjnego znajduje szerokie zastosowanie w różnych dziedzinach. Wykorzystało je wiele znanych firm, w tym British Airways, Avon Mexico, General Motors, Nokia, Philips, Hewlett-Packard,

McDonald's, Hunter Douglas, a także miasto Denver, Uniwersytet Charlesa Sturta oraz inne podmioty prywatne i publiczne [Bartosiak, Banaszewski, 2017; Fry, 2014]. Whitney i Trosten-Bloom [2010] wskazują, że podejście doceniające może być stosowane na różnych poziomach, takich jak: globalny (zwiększanie świadomości), wspólnotowy (mapowanie zasobów, reformy edukacyjne, budowanie pokoju), organizacyjny (zmiana kultury, zwiększanie satysfakcji klientów, planowanie strategiczne), międzyorganizacyjny (fuzje, budowanie koalicji), grupowy (budowanie zespołu, projektowanie instrukcji) oraz indywidualny (planowanie kariery).

Bushe [2007] wskazuje, że podejście doceniające jako model rozwoju organizacyjnego przynosi korzyści dzięki koncentracji na pozytywnych aspektach, co sprzyja bardziej kreatywnemu, otwartemu i elastycznemu myśleniu pracowników oraz poprawia jakość relacji, ułatwiając wprowadzanie zmian.

5. Podejście doceniające jako działanie badawcze

Poza praktycznymi walorami dla rozwoju organizacji, podejście doceniające jest także stosowane jako metoda badawcza. Przyczynia się ono do tworzenia wiedzy naukowej zarówno przez eksplorację istotnych obszarów funkcjonowania organizacji, jak i przez podważanie ogólnie przyjętych założeń metodologicznych. Wykorzystanie tego podejścia pozwala na zebranie większej ilości danych, gdyż pozytywnie sformułowane pytania często zachęcają ludzi do bardziej otwartej komunikacji i dzielenia się większą ilością informacji. Podejście doceniające wzbogaca także dyskusję na temat różnych metodologii stosowanych w badaniach nad organizacjami i procesami zarządzania [Reed, 2006].

Reed [2006] wskazuje charakterystyczne cechy podejścia doceniającego jako metody badawczej:

- zaangażowaną postawę badacza oraz jego głębokie rozumienie badanego kontekstu;
- kolektywny charakter badań, który polega na wchodzeniu w zbiorową interakcję i dzieleniu się doświadczeniami;
- zainteresowanie procesem opowiadania historii przez ludzi oraz językiem, którego używają do wyrażania swoich idei;
- koncentrację na zmianie, innowacjach oraz tworzeniu pozytywnych planów na przyszłość.

Empiryczne zastosowania podejścia doceniającego jako metody badawczej potwierdzają tę metodologiczną różnorodność. Integratywny przegląd badań prowadzonych w ochronie zdrowia, szkolnictwie wyższym oraz zarządzaniu pokazuje, że podejście doceniające wykorzystywane jest w wielu formach – od jakościowych studiów przypadku i badań w działaniu, przez projekty z zastosowaniem metod mieszanych, aż po badania quasideksperymentalne. Badacze w różnym stopniu odwołują

się przy tym do klasycznego cyklu 4D: część projektów przechodzi przez wszystkie jego etapy, inne koncentrują się jedynie na wybranych fazach (np. *discovery* i *design*) lub łączą elementy podejścia doceniającego z innymi paradygmatami badawczymi [Cho, Ardichvili, 2024].

Dualność podejścia doceniającego jako narzędzia doskonalenia organizacji i jednocześnie metody badawczej może rodzić wątpliwości co do tego, której z tych funkcji jest ono podporządkowane. Jego stosowanie jako modelu rozwoju organizacyjnego wymaga od praktyków skupienia się na wynikach interwencji i zmianach w organizacji, podczas gdy perspektywa badawcza przesuwając akcent w stronę zbierania i interpretacji danych. Kolejną różnicą może być wybór przedmiotu badania i interwencji. Pytania i tematy badawcze podejmowane w ramach podejścia doceniającego w kontekście rozwoju organizacji często wynikają z publicznego interesu, a ich celem jest przyniesienie korzyści konkretnej organizacji. Z kolei z perspektywy naukowej podejmowanie tematów i formułowanie pytań badawczych mogą wynikać z potrzeby rozwoju wiedzy [Reed, 2006]. Nie oznacza to jednak, że są to dwa zupełnie odmienne sposoby myślenia.

Przeglądy badań pokazują, że w wielu projektach trudno jest jednoznacznie rozdzielić perspektywę rozwojową i badawczą. W licznych zastosowaniach podejścia doceniającego cele generowania wiedzy naukowej oraz wprowadzania zmiany organizacyjnej realizowane są równolegle. Dotyczy to zarówno projektów prowadzonych w instytucjach ochrony zdrowia – gdzie badanie doświadczeń pracowników i interesariuszy łączone jest z projektowaniem nowych rozwiązań organizacyjnych – jak i przedsięwzięć w uczelniach wyższych czy organizacjach biznesowych. W praktyce oznacza to, że proces badawczy staje się jednocześnie procesem rozwojowym, a role badacza i praktyka zmiany coraz częściej się zazębiają [Cho, Ardichvili, 2024].

W podejściu doceniającym badacz nie jest obiektywnym, zewnętrznym wobec organizacji graczem, lecz kimś, kto wchodzi w aktywną interakcję z organizacją, co pozwala na dokonanie innowacyjnych odkryć. Podejście doceniające opiera się na konstruktywistycznym założeniu, że rzeczywistość społeczna jest kształtowana i transformowana poprzez procesy wspólnego tworzenia znaczeń. W tym ujęciu badanie samo w sobie jest interwencją, a nie jedynie krokiem przygotowawczym do opracowania planów wdrożenia zmian. Wiedza generowana w ramach badań opartych na podejściu doceniającym wspiera transformację rzeczywistości społecznej. Zamiast ustalania istniejących, konwencjonalnych prawd o systemach ludzkich, badacz stara się podważyć powszechne założenia, eksplorując granice tego, co jest możliwe [Zandee, 2014].

Ilustrują to między innymi badania prowadzone w instytucjach akademickich oraz w zespołach badawczo-rozwojowych. Mather [2023] opisuje proces wykorzystania podejścia doceniającego w jednostce uczelni odpowiedzialnej za wspieranie sukcesu studentów. Badaczka najpierw wprowadziła elementy podejścia doceniającego

w zespole kierowniczym, a następnie rozszerzyła je na całą jednostkę, wykorzystując między innymi tzw. szczyt AI (*AI summit*) podczas dorocznego spotkania pracowników. Sam sposób zadawania pytań oraz zapraszania do opowiadania historii sukcesu skutkowało zmianą klimatu organizacyjnego, poprawą jakości relacji i większą gotowością do współpracy ponad granicami działów – co potwierdza tezę, że proces badawczy w podejściu doceniającym ma charakter interwencji.

Z kolei Mandal [2022] przedstawia zastosowanie podejścia doceniającego w formie interwencji szkoleniowej w zespołach badawczo-rozwojowych. W badaniu eksperymentalnym porównano efekty warsztatów opartych na podejściu doceniającym, klasycznego treningu typu *team-building* oraz grupy kontrolnej. Analiza wyników pokazała, że zespoły objęte interwencją doceniającą osiągnęły wyższe wyniki w obszarze komunikacji, podejmowania decyzji oraz rezultatów grupowych, a także wyższy poziom satysfakcji z przynależności do zespołu niż grupy kontrolne. Przykład ten ukazuje, że podejście doceniające może stanowić zarówno skuteczną metodę badania funkcjonowania zespołów, jak i efektywną interwencję rozwojową.

Jednocześnie podejście doceniające może przyczynić się do tworzenia teoretycznej i uniwersalnej wiedzy. Jednym z rozwiązań stosowanych przez badacza może być poszukiwanie pozytywnych odchyłeń zarówno w odkrywanych praktykach, jak i w danych badawczych [Zandee, 2014].

Dotychczasowe badania oparte na podejściu doceniającym pokazują, że warunkiem takiego teoretycznego uogólniania jest połączenie wrażliwości na kontekst z wyobraźnią konceptualną. Przykłady pozytywnych odchyłeń identyfikowanych w konkretnych organizacjach – takich jak innowacyjne formy współpracy w zespołach badawczo-rozwojowych czy nowe modele wsparcia studentów – mogą stać się podstawą do formułowania bardziej ogólnych modeli i ram teoretycznych. Wymaga to jednak od badacza zarówno zdolności uchwycenia istoty analizowanych praktyk, jak i umiejętności ich twórczego opisanie w sposób, który inspiruje innych do działania [Cho, Ardichvili, 2024; Zandee, 2014].

6. Krytyczne głosy wobec podejścia doceniającego i koncepcja Critical Appreciative Process

Rozwój zastosowań podejścia doceniającego w badaniach nad organizacjami pociągnął za sobą również pojawienie się krytycznych refleksji na jego temat. Jednym z najczęściej formułowanych zarzutów jest pomijanie negatywnych aspektów funkcjonowania organizacji, wynikające z koncentracji na pozytywnych doświadczeniach. Krytycy zwracają także uwagę na tendencję podejścia doceniającego do jednoznacznej oceny złożonych zjawisk, co może powodować, że to, co jedna grupa postrzega jako pozytywne, inna może postrzegać jako negatywne [Bushe, 2012].

Taka selektywna perspektywa stwarza ryzyko zniekształcenia rzeczywistego obrazu sytuacji [Skinns et al., 2022].

Inni badacze jednak twierdzą, że podejście doceniające nie zakłada istnienia obiektywnej prawdy. Wskazują oni, że gromadzenie informacji o najlepszych praktykach w sposób naturalny ujawnia również trudności i obszary problemowe, prowadząc tym samym do bardziej zniuansowanego rozumienia rzeczywistości [Skinns et al., 2022]. Co więcej, wraz z rozwojem metody poszukuje się sposobów depolaryzacji języka, którym podejście doceniające jest opisywane, tak aby uniknąć dychotomicznych podziałów na elementy pozytywne i negatywne. Przykładowo, Ronald Fry proponuje, aby w centrum uwagi umieszczać nie tyle koncentrowanie się na pozytywach, ile generatywność oraz współdziałanie [Grieten et al., 2018].

Następnym obszarem krytyki podejścia doceniającego jest deprecjonowanie dynamiki władzy, co może prowadzić do wytwarzania iluzji, iż działania organizacyjne nie są uwarunkowane istniejącymi ograniczeniami strukturalnymi [Reed 2006]. W rzeczywistości w wielu projektach podejście doceniające jest stosowane w kontekście organizacji zhierarchizowanych, uwikłanych w relacje dominacji i podporządkowania. Jeżeli proces badawczy i rozwojowy koncentruje się wyłącznie na „tym, co działa” oraz na doświadczeniach uznawanych za pozytywne, głosy krytyczne i doświadczenia „cienia” – takie jak frustracja, bezradność czy sprzeciw wobec przyjętych rozwiązań – mogą zostać w praktyce wyciszone. Doprowadza to do marginalizacji członków zespołu o niższej pozycji, co w konsekwencji sprzyja utrzymywaniu istniejącego *status quo* [Grant, Humphries, 2006; Skinns et al., 2022]. Z tego powodu autorki i autorzy reprezentujący perspektywę krytyczną podkreślają konieczność uwzględniania w procesie doceniającym kwestii władzy, interesów oraz szerszego kontekstu społeczno-politycznego, w jakim funkcjonuje organizacja.

W odpowiedzi na te zastrzeżenia Grant i Humphries [2006] proponują koncepcję Critical Appreciative Process (CAP), stanowiącą próbę połączenia podejścia doceniającego z tradycją teorii krytycznej. W ujęciu tym „docenianie” oznacza nie tylko koncentrowanie się na tym, co sprzyja rozwojowi, lecz także świadome „branie pod uwagę” uwarunkowań strukturalnych i społecznych, które wpływają na doświadczenia uczestniczek i uczestników organizacji. Proces badawczy ma w tym modelu charakter emancypacyjny – jego celem jest nie tylko wzmacnianie istniejących zasobów, ale również ujawnianie i problematyzowanie mechanizmów dominacji oraz tworzenie przestrzeni dla alternatywnych sposobów myślenia i działania.

CAP zakłada, że pytania formułowane w duchu podejścia doceniającego mogą (i powinny) obejmować także obszary napięć, sprzeczności i nierówności. Kluczowe staje się świadome projektowanie procesu tak, aby osoby dotychczas marginalizowane lub pozbawione wpływu mogły współtworzyć narracje o pożądanej przyszłości organizacji. Krytyczny komponent podejścia doceniającego przejawia się tu w refleksyjnym traktowaniu języka i dyskursu – badacz oraz uczestnicy procesu zachęceni

są do analizy tego, jakie perspektywy są w danej organizacji uprzywilejowane, a jakie wykluczane, oraz w jaki sposób praktyki komunikacyjne podtrzymują lub podważają istniejące układy sił.

Włączenie perspektywy krytycznej nie oznacza odejścia od konstruktywistycznych założeń podejścia doceniającego. Przeciwnie, CAP rozwija tę perspektywę, podkreślając, że wspólne tworzenie znaczeń zawsze przebiega w określonych warunkach społecznych i instytucjonalnych. Badanie, rozumiane jako interwencja w rzeczywistość społeczną, może zatem zarówno wzmacniać istniejące struktury, jak i otwierać przestrzeń dla ich zakwestionowania. O tym, który z tych efektów przeważy, decyduje między innymi stopień wrażliwości badacza na kwestie władzy, nierówności i inkluzji, a także sposób projektowania pytań, procesów partycypacyjnych i form upowszechniania wyników.

Perspektywa Critical Appreciative Process stanowi ważne uzupełnienie klasycznego ujęcia podejścia doceniającego jako metody koncentrującej się przede wszystkim na zasobach, możliwościach i pozytywnych odchyleniach. Wskazuje ona, że docenianie może obejmować również dostrzeganie i nazywanie barier rozwojowych, doświadczanych przez różne grupy aktorów organizacyjnych, oraz poszukiwanie takich form działania, które sprzyjają bardziej sprawiedliwemu i inkluzyjnemu kształtowaniu przyszłości organizacji. Tym samym podejście doceniające zyskuje dodatkowy wymiar – staje się nie tylko narzędziem budowania „lepszego wariantu” istniejących struktur, lecz także potencjalnym środkiem ich krytycznej transformacji.

Podsumowanie

Podejście doceniające, będące rozwinięciem tradycji badań w działaniu, stanowi istotny model rozwoju organizacyjnego, który umożliwia skuteczne wdrażanie zmian poprzez koncentrację na mocnych stronach, sukcesach i pozytywnych doświadczeniach organizacji. Analiza literatury oraz przegląd modeli i zasad tego podejścia wskazują, że kluczowym jego elementem jest promowanie konstruktywnego myślenia, aktywnego uczestnictwa oraz dialogu, które prowadzą do budowania trwałych i pozytywnych zmian w organizacjach.

Podejście doceniające wyróżnia się unikalnym zestawem zasad, takich jak konstruktywizm, jednoczesność, poetyckość, antycypacja i pozytywne myślenie, które wspólnie tworzą ramy dla efektywnego i inspirującego procesu rozwoju organizacyjnego. Uzupełnienie tych zasad o koncepcje całkowitości, wolnego wyboru i urzeczywistnienia dodatkowo wzmacnia jego potencjał w kontekście budowania zaangażowania oraz wspierania kultury organizacyjnej sprzyjającej współpracy i innowacyjności. Praktyczne zastosowanie podejścia doceniającego w oparciu o model 4D (odkrywanie, marzenie, projektowanie, przeznaczenie) umożliwia organizacjom systematyczne

identyfikowanie swoich silnych stron, kreowanie wizji przyszłości, projektowanie rozwiązań oraz wdrażanie działań ukierunkowanych na realizację celów rozwojowych.

Wnioski płynące z analizy wskazują, że podejście doceniające nie tylko przyczynia się do efektywności procesów transformacyjnych w organizacjach, ale również wzmacnia ich zdolność do adaptacji i uczenia się. Dzięki integracji pozytywnych doświadczeń z praktyką badawczą metoda ta umożliwia generowanie wiedzy opartej na realnych i wartościowych praktykach, co czyni ją narzędziem zarówno skutecznym, jak i etycznym.

Z perspektywy badań naukowych podejście doceniające ukazuje swoją dualną funkcję – z jednej strony jako narzędzie interwencyjne wspierające procesy rozwojowe, a z drugiej jako metoda badawcza służąca do eksploracji innowacyjnych praktyk i generowania wiedzy teoretycznej. Ta dwuznaczność wskazuje na konieczność świadomego projektowania badań i interwencji, tak aby efektywnie łączyć oba te aspekty i maksymalizować wartość poznawczą oraz praktyczną.

Rozwój zastosowań podejścia doceniającego uwidacznia jednak również jego ograniczenia. Krytycy zwracają uwagę, że silna orientacja na pozytywne doświadczenia może niekiedy prowadzić do pomijania trudności, napięć czy strukturalnych barier, które stanowią istotną część rzeczywistości organizacyjnej. Ryzyko to dotyczy zwłaszcza kontekstów o wyraźnej hierarchii, w których marginalizowane perspektywy mogą pozostać niewysłuchane. W odpowiedzi na te zastrzeżenia rozwinięto koncepcję Critical Appreciative Process, która łączy doceniające podejście z perspektywą krytyczną. CAP podkreśla potrzebę uwzględniania dynamiki władzy, interesów oraz społeczno-instytucjonalnych uwarunkowań, a także wskazuje, że proces doceniający może – i powinien – obejmować również obszary konfliktów czy nierówności. Tak rozumiane docenianie poszerza klasyczne ujęcie AI, czyniąc je narzędziem nie tylko wzmacniania zasobów, ale również krytycznej transformacji organizacyjnej.

Podsumowując, podejście doceniające jest efektywnym i wartościowym narzędziem wspierającym rozwój organizacyjny. Jego wdrażanie sprzyja nie tylko skuteczniejszemu zarządzaniu zmianą, ale również budowaniu organizacji zorientowanych na wartości, współpracę i ciągłe doskonalenie. W kontekście dynamicznie zmieniającego się środowiska organizacyjnego, podejście to stanowi odpowiedź na potrzebę elastycznego, konstruktywnego i innowacyjnego myślenia o rozwoju organizacyjnym.

Bibliografia

- [1] Bartosiak K., Banaszewski K. [2017], Podejście doceniające jako metoda badawcza w bibliotece, *Zarządzanie Biblioteką* 1(9): 28–36.
- [2] Beckhard R. [2006], What is organization development?, w: Gallos J. (Ed.), *Organization development: a Jossey-Bass reader*, John Wiley & Sons, San Francisco: 3–12.

- [3] Burke W. [2005], *The crisis in OD*, w: *Reinventing organization development: new approaches to change in organizations*, John Wiley & Sons, San Francisco.
- [4] Burnes B., Cooke B. [2012], Review article: The past, present and future of organization development: Taking the long view, *Human Relations* 65(11): 1395–1429.
- [5] Bushe G.R. [2007], Appreciative inquiry is not [just] about the positive, *OD Practitioner* 39(4): 30–35.
- [6] Cho H., Ardichvili A. [2024], Appreciative inquiry: An integrative review of studies in three disciplines, *Human Resource Development Review* 23(3): 376–401, <https://doi.org/10.1177/15344843241256156>.
- [7] Coghlan D., Brydon-Miller M. (Eds.) [2014], *The SAGE encyclopedia of action research*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- [8] Cooperrider D.L., Stavros J.M., Whitney D. [2008], *The appreciative inquiry handbook* (2nd ed.), Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- [9] Cooperrider D.L., Whitney D. [2005], *Appreciative inquiry* (1st ed.), Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- [10] French W. [1969], Organization development objectives, assumptions and strategies, *California Management Review* 12(2): 23–34.
- [11] French W.L., Bell C. [1978], *Organization development. Behavioral science interventions for organization improvement*, Prentice-Hall, London.
- [12] Fry R. [2014], Appreciative inquiry, w: Coghlan D., Brydon-Miller M. (Eds.), *The SAGE encyclopedia of action research*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- [13] Góral A., Jałocha B., Mazurkiewicz G., Zawadzki M. [2019], *Badania w działaniu. Książka dla kształcących się w naukach społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [14] Grant S., Humphries M. [2006], Critical evaluation of appreciative inquiry: Bridging an apparent paradox, *Action Research* 4(4): 401–418.
- [15] Grieten S., Lambrechts F., Bouwen R., Huybrechts J., Fry R., Cooperrider D. [2018], Inquiring into appreciative inquiry: a conversation with David Cooperrider and Ronald Fry, *Journal of Management Inquiry* 27(1): 101–114.
- [16] Hart E., Bond M. [1996], Making sense of action research through the use of a typology, *Journal of Advanced Nursing* 23(1): 152–159.
- [17] Herr K., Anderson G. [2014], *The action research dissertation: a guide for students and faculty* (2nd ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks.
- [18] Hodges J. [2020], *Organization development: how organizations change and develop effectively* (1st ed.), Bloomsbury Publishing, London.
- [19] Imroz S.M. [2021], Understanding different OD intervention models, w: Rothwell W.J., Imroz S.M., Bakhshandeh B. (Eds.), *Organization development interventions*, Taylor & Francis, New York.

- [20] Jones B., Brazzel M. [2014], *The NTL handbook of organization development and change* (2nd ed.), Wiley, San Francisco.
- [21] Mandal M. [2022], Team building and appreciative inquiry in research and development teams, *Vision: The Journal of Business Perspective* 29(3): 1–21.
- [22] Masters J. [1995], The history of action research, w: Hughes I. (Ed.), *Action research electronic reader*, The University of Sydney, Sydney.
- [23] Mather P.C. [2023], Supporting an organizational change process with appreciative inquiry, *New Directions for Student Services* 184: 101–111.
- [24] McLean G. [2006], *Organization development: principles, processes, performance*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- [25] Reason P., Bradbury-Huang H. (Eds.) [2013], *The SAGE handbook of action research: participative inquiry and practice* (2nd ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks.
- [26] Reed J. [2006], *Appreciative inquiry: research for change*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- [27] Skinns L., Wooff A., Sprawson A. [2022], “My best day will be my last day!”: appreciating appreciative inquiry in police research, *Policing & Society* 32(6): 731–747.
- [28] Whitney D.D., Trosten-Bloom A. [2010], *The power of appreciative inquiry* (2nd ed.), Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- [29] Zandee D.P. [2014], Appreciative inquiry and research methodology, w: *The SAGE encyclopedia of action research*, SAGE Publications, Thousand Oaks.

WYKORZYSTANIE PODEJŚCIA DOCENIAJĄCEGO W BADANIU I DOSKONALENIU ORGANIZACJI

Streszczenie

Artykuł przedstawia metodę podejścia doceniającego (*appreciative inquiry*, AI) jako narzędzie wspierające rozwój organizacyjny, osadzone w tradycji badań w działaniu. Podejście doceniające, zaproponowane przez Davida Cooperridera w latach 80., opiera się na konstruktywistycznym założeniu, że organizacje mogą rozwijać się, koncentrując na swoich pozytywnych doświadczeniach. W odróżnieniu od tradycyjnych modeli zmian, podejście doceniające kładzie nacisk na współpracę, innowacyjność i wyobraźnię w planowaniu przyszłości. Artykuł analizuje pięć podstawowych zasad podejścia doceniającego (konstruktywizmu, jednoczesności, poetyckości, antycypacji i pozytywnego myślenia) oraz rozszerzone ramy obejmujące

zasady całkowitości, wolnego wyboru i urzeczywistnienia. Szczegółowo omówiono cztero-elementowy model 4D, podkreślając jego praktyczne zastosowanie. Podejście doceniające prezentowane jest jako metoda nie tylko promująca zmiany organizacyjne, ale także wzmacniająca zaangażowanie i współodpowiedzialność pracowników. Autorzy wskazują na interdyscyplinarny charakter podejścia doceniającego, łączący nauki behawioralne i społeczne.

SŁOWA KLUCZOWE: PODEJŚCIE DOCENIAJĄCE, BADANIA W DZIAŁANIU, ROZWÓJ ORGANIZACJI, DOSKONALENIE ORGANIZACJI, ZMIANA W ORGANIZACJI

KODY KLASYFIKACJI JEL: M10, M12, M14, M19

UTILIZATION OF APPRECIATIVE INQUIRY IN ORGANIZATIONAL RESEARCH AND DEVELOPMENT

Abstract

The article presents the methodology of the Appreciative Inquiry (AI) approach as a tool for organizational development, rooted in the tradition of action research. AI, introduced by David Cooperrider in the 1980 s, is grounded in the constructivist assumption that organizations can thrive by focusing on their positive experiences. Unlike traditional change models, AI emphasizes collaboration, innovation, and imagination in shaping the future. The article analyzes five core principles of AI – constructivism, simultaneity, poeticism, anticipation, and positive thinking – while also considering an extended framework that includes the principles of wholeness, free choice, and enactment. The four-phase 4D model is examined in detail, highlighting its practical application. AI is portrayed as a methodology that not only facilitates organizational change but also fosters employee engagement and shared responsibility. The article highlights its interdisciplinary nature, integrating behavioral and social sciences.

KEYWORDS: APPRECIATIVE INQUIRY, ACTION RESEARCH, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT, ORGANIZATIONAL CHANGE

JEL CLASSIFICATION CODES: M10, M12, M14, M19

