

Metodologia nauk o zarządzaniu

<https://doi.org/10.33141/po.2004.10.01>

Lukasz Sułkowski

Przeгляд Organizacji, Nr 10 (777), 2004, ss. 7-10
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Refleksja metodologiczna w zarządzaniu

S pór o metodę naukową ma u swoich podstaw domyślne przyjmowanie określonego „ideału nauki”¹⁾. Ideał scjentyistyczny zakłada wypracowanie niezawodnej metody dochodzenia do prawdy, do wiedzy pewnej. Każda osadzona w empirii nauka musi wypracować metodę. Metoda ta powinna być specyficzna, dopasowana do badania wycinka rzeczywistości. Brak odrębnej metody oznacza, że przedmiot badania powiela się z innymi naukami.

Przedstawione stanowisko trzeba w naukach o zarządzaniu odrzucić, i to z kilku powodów. Po pierwsze, zarządzanie jako nauka badająca sferę społeczną i ekonomiczną znajduje się z założenia na pograniczu wielu dyscyplin. Efektem tej transdyscyplinarności jest „polimetodyczność” („paralelnosc metod”)²⁾. Po drugie, zarządzanie w istocie dokonuje znacznej adaptacji metod zaczerpniętych z innych dyscyplin do własnych potrzeb. Często przebudowa metody jest tak głęboka, że pierwowzór pozostaje jedynie źródłem inspiracji. Tak jest na przykład w przypadku metod: statystycznych, projektowych, kazusowych i heurystycznych³⁾. Po trzecie, założenie fundamentalizmu metodologicznego ogranicza zastosowania metod rodzących się w innych obszarach nauki. Redukcja metod zarządzania do sfery scjentyistycznej uniemożliwiłaby skorzystanie z inspiracji szybko rozwijających się nauk np. lingwistyki i nauk kognitywnych⁴⁾. Zarządzanie, wykorzystując inne nauki, dopracowało się bardzo wielu metod i technik. Jednak potrzebny jest również namysł nad metodami, pozwalający na doskonalenie programów badań i zmian organizacji. Tymczasem wiele nurtów zarządzania odznacza się „programową antymetodologicznością”⁵⁾.

W wielu naukach społecznych, takich jak: psychologia, socjologia, antropologia refleksja metodologiczna jest bardzo rozbudowana. „Samoświadomość” metodologiczna tych dyscyplin jest wyższa niż nauk o zarządzaniu. Wielokrotnie przechodziły one przez „wstrząsy autokrytyczne” kwestionujące wartość dotychczasowego dorobku i wprowadzające nowe metody badań. Postulując wzmocnienie namysłu metodologicznego, chciałbym jednocześnie zwrócić uwagę na niebezpieczeństwo „przemetodologizowania”. Badacz „[...] mający obsesję na punkcie technik i planów badawczych przypomina stolarza, który tak bardzo przejmuje się utrzymaniem narzędzi we wzorowym porządku, że nie starcza mu czasu na cięcie drewna”⁶⁾. Zatem w metodologii zarządzania potrzebne jest wyważenie pomiędzy pluralizmem a rygoryzmem.

Metody poznawcze mają prowadzić do odkrycia prawdy, a więc powinny przynosić wiarygodną wiedzę. Metody pragmatyczne mają prowadzić do zmiany badanej rzeczywistości. W zarządzaniu, od zarania tej nauki, wyraźna była tendencja do łączenia obu sfer. Metody i techniki służą jednocześnie poznawaniu i dokonywaniu zmian. Analiza skuteczności pragmatycznej stosowanych metod jest najczęściej przedmiotem subdyscyplin zarządzania (marketingu, finansów, zarządzania kadrami), podczas gdy namysł nad efektywnością poznawczą jest przedmiotem teorii organizacji i zarządzania.

Dualizm epistemologiczny w naukach o zarządzaniu

O się podziału epistemologicznego w obrębie zarządzania, jak również niektórych innych nauk społecznych, może być antagonizm: orientacja „twarda” (neopozytywistyczna, systemowa, funkcjonalistyczna, ilościowa) *versus* orientacja „mięka” (humanistyczna, interpretatywna, hermeneutyczna). Pierwsza perspektywa stawia za wzór poznawczy przyrodoznawstwo. Stanowi połączenie wpływów filozofii neopozytywizmu i nurtu systemowego z funkcjonalizmem występującym w socjologii. Dziedzictwo Koła Wiedeńskiego obejmuje założenia: weryfikacjonizmu, kumulacji wiedzy, poszukiwania metody naukowej, podziału na zmienne zależne i niezależne, dążenia do modelowania matematycznego.

Drugim źródłem orientacji jest podejście funkcjonalistyczne w socjologii i antropologii kulturowej. Cechuje je przekonanie o utrzymywaniu stanu równowagi przez całość społeczną w procesie wymiany pomiędzy elementami systemu społecznego. Większość działań członków organizacji służy do podtrzymywania tego wyższego porządku systemu społecznego. Trzecim obszarem inspiracji nurtu jest koncepcja systemowa lokująca organizację na złożonym poziomie systemów społecznych⁷⁾. To interdyscyplinarne podejście zakłada: integrację strukturalną podsystemów w obrębie większej całości oraz emergencję specyficznych cech systemu na kolejnych poziomach złożoności⁸⁾. W tym znaczeniu organizacja jest podlegającym ograniczonemu sterowaniu układem złożonym, utrzymującym równowagę w procesach przepływu zasobów materialnych i informacyjnych z otoczeniem. Ogniwem łączącym koncepcję systemową z neopozytywizmem jest dążenie do jedności nauki i wiara w zbudowanie zunifikowanej metody naukowej bazującej na ogólnej teorii systemów. Z kolei związki z funk-

cjonalizmem dotyczą pojęć integracji systemowej (funkcjonalnej) oraz homeostazy.

Epistemologię funkcjonalistyczno-systemową łączącą neopozytywizm, funkcjonalizm i szkołę systemową cechuje zatem orientacja na tworzenie zintegrowanych systemów, weryfikację prawdy za pomocą obiektywnych metod ilościowych. Kluczowe jest podejście analityczne, zakładające możliwość uogólniania i matematycznego modelowania wyników badawczych.

Najsilniej zakorzenione w tej perspektywie są nurt bezpośrednio związane z naukami inżynierskimi oraz ekonomią, które związane są z narodzinami nauki o zarządzaniu⁹⁾. Związki z ekonomią ujawniają się najwyraźniej w próbach skierowania rozwoju zarządzania na ścieżkę „nauk o przedsiębiorstwie”¹⁰⁾. Podstawowym przedmiotem zainteresowań zarządzania pozostawałoby przedsiębiorstwo działające na rynku. Byłoby ono analizowane w kategoriach ekonomicznych, dodatkowo z możliwością wykorzystania metodyki wywodzącej się z innych nauk¹¹⁾. Systemowej i funkcjonalnej wizji organizacji towarzyszy obraz człowieka gospodarczego, bliskiego kategoriom *homo oeconomicus*. Metodologia ilościowa zajmuje znaczącą pozycję w takich subdyscyplinach zarządzania, jak: rachunkowość zarządcza, zarządzanie logistyką czy zarządzanie informacją.

Konkurencyjne w stosunku do funkcjonalistyczno-systemowego podejście poznawcze można określić jako interpretatywne, symboliczne lub jakościowe. Najważniejszymi źródłami inspiracji są nauki społeczne i humanistyczne, takie jak: socjologia, psychologia, nauki polityczne i antropologia kulturowa. Podstawą epi-

stemologii interpretatywnej jest założenie o konstruktywistycznym i konwencjonalnym charakterze rzeczywistości społecznej i organizacyjnej¹²⁾. Ład organizacyjny nie istnieje obiektywnie, lecz jest wciąż podtrzymywany, rekonstruowany i modyfikowany przez jednostki i grupy działające w i wokół organizacji. Organizacja i procesy zarządzania są tworzone przez grupy w procesach instytucjonalizacji, uprawomocnienia i internalizacji, więc mają charakter umowny – są zbiorowym konsensem¹³⁾. Interesy ekonomiczne oddziałują na równi z wpływami politycznymi, społecznymi i psychologicznymi. Człowiek w organizacji jest poszukiwaczem sensu, zorientowanym na wartości. Akt poznawania jest uwikłany w język i zrelatywizowany kulturowo; stanowi działanie symboliczne oraz ingerencję społeczną. Rezultaty badania nie mają statusu obiektywnego, lecz są jedynie intersubiektywnie komunikowalne. Widoczna jest koncentracja na kategoriach życia potocznego obejmujących swoiste koło hermeneutyczne w postaci: postrzegania, interpretowania, definiowania, stawiania i weryfikowania hipotez i wreszcie działania („epistemologia codzienności”¹⁴⁾).

Rezultatem dualizmu epistemologicznego w zarządzaniu jest dualizm metodologiczny. Występują dwie metodologie, które opierają się na innych założeniach (tabela).

Nurt neopozytywistyczny zarządzania przez inspiracje inżynierskie i ekonomiczne odziedziczył ową tęsknotę za doskonałą metodą. Dotyczy to zarówno metod poznawczych, jak i pragmatycznych. Zastosowanie idealnej metody poznawczej powinno przynieść badaczowi obiektywną i pewną wiedzę na temat organizacji i zarządzania. Modelowa metoda pragmatycz-

Tab. Metodologia neopozytywistyczna i interpretatywna w naukach o zarządzaniu

Kryterium	Metodologia neopozytywistyczna	Metodologia interpretatywna
Cele badania	Uogólnianie, weryfikacja, analiza, przewidywanie i programowanie zmian	Rozumienie, opisanie, synteza, stymulowanie zmian Konstatacje jednostkowe
Model poznania metodologicznego	Nomotetyczny	Idiograficzny
Wgląd w przedmiot badania	Obiektywny	Intersubiektywny
Relacje między składnikami rzeczywistości	Przyczynowo-skutkowe Powtarzalne	Współzależności Powtarzalne i jednostkowe
Stosunek badacza do badanej rzeczywistości	Obiektywny, zewnętrzny punkt widzenia (<i>outsider</i>)	Uczestnik badanych zjawisk i procesów (<i>insider</i>)
Stosunek badacza do wartości	Dążenie do poznania obiektywnego, wolnego od wartościowania	Świadomość uwikłania w wartości (postawa aksjologiczna)
Moc predykcyjna	Wysoka moc predykcyjna	Niska moc predykcyjna
Formy metod	Indukcja i dedukcja	Indukcja, dedukcja i konstrukcja
Preferowany rodzaj danych	Ilościowe dane	Jakościowe dane
Preferowana metodologia	Predykcje oparte na abstrakcyjnych systemach pojęć	Deskryptywno-wyjaśniająca lub rozumiejąca (hermeneutyczna)
Preferowana metodyka	Metody standaryzowane Ilościowe, ustrukturyzowane, statystyczne	Metody niestandaryzowane Jakościowe, nie ustrukturyzowane, jednostkowe

Źródło: opracowanie własne.

na po zastosowaniu w organizacji przynosi niezawodne efekty, przyczynia się do wzrostu skuteczności działania.

Nieco inne jest wyobrażenie metody w perspektywie interpretatywnej, która uwzględnia doświadczenia „przełomu językowego” oraz zmian paradygmatów w przyrodznawstwie. Wizja poszukiwania jednej idealnej metody zostaje zastąpiona dążeniem do łączenia i wielości metod badawczych, wobec których nie stawia się już wygórowanych oczekiwań epistemologicznych ani pragmatycznych. Odrzucony zostaje fundamentalizm metodologiczny na rzecz pluralizmu, eklektyzmu, a w skrajnej wersji nawet anarchizmu metodologicznego.

Dualizm metodologiczny w zarządzaniu

Metodyka nurtu neopozytywistycznego łączy metody ekonomii, matematyki i statystyki, socjologii empirycznej, psychologii behawioralnej, nauk inżynierskich oraz innych dyscyplin nawiązujących do epistemologii Koła Wiedeńskiego.

Wśród najważniejszych metod poznawczych oraz pragmatycznych wymienić można przykładowo: ankiety i wywiady, modelowanie matematyczne oraz analizy statystyczne, metody inżynierskie i projektowe, metody cybernetyczne i systemowe.

Generalnie metodom zaliczonym do nurtu neopozytywistycznego zarządzania można zarzucić: ● brak elastyczności i nadmierny puryzm, ● słabe możliwości uchwycenia procesów psychospołecznych, ● narzucanie siatki poznawczej badacza, ● brak możliwości uchwycenia podświadomych aspektów działań, ● nadmierną koncentrację na dążeniu do pomiaru (kwantofrenię)¹⁵.

W naukach o zarządzaniu coraz częściej wykorzystywane są metody czerpiące z nauk humanistycznych i społecznych. Najważniejsze z nich to:

- psychologiczne metody zarządzania,
- antropologia organizacji,
- etnometodologia,
- socjologia interwencji,
- teoria ugruntowana,
- metoda poszerzonych studiów przypadków,
- badania uczestniczące (*participatory action research*),
- metoda analizy dyskursu i metody metaforyczne.

Metody psychologiczne odgrywają bardzo dużą rolę w zarządzaniu poprzez chociażby: techniki kreatywne, tworzenia oraz scalania grup i zespołów, badania postaw i motywacji, analizy i wzmacniania przywództwa¹⁶. W zarządzaniu zadomowiły się również metody antropologii organizacyjnej (etnologii organizacyjnej). L. Smircich, M. Rosen, M.J. Hatch, a w Polsce M. Kostera pokazują możliwości stosowania metod zaangażowanych i uczestniczących zaczerpniętych z antropologii kulturowej¹⁷. Obejmują one techniki: obserwacji uczestniczącej, wywiadów pogłębionych (biograficznych, antropologicznych), analizy tekstu oraz inne jakościowe badania terenowe¹⁸. W naukach o zarządzaniu pojawiają się również zastosowania z metodologii pokrewnych antropologii organizacyjnej, ale zaczerpniętych z socjologii (etnometodologia, socjologia interwencji, teoria ugruntowana, metoda roz-

szerzonych studiów przypadków oraz badania uczestniczące). Etnometodologia stworzona przez H. Garfinkela i rozwijana przez A. Cicourela posługuje się analizami konwersacyjnymi, dążąc do wyodrębnienia potocznych, powtarzalnych kategorii językowych strukturyzujących sytuacje społeczne¹⁹. Metodyka socjologii interwencji, zaproponowana przez A. Tourraina do badania ruchów społecznych, bazuje na założeniach aktywnego uczestnictwa badacza w kształtujących się grupach, prowadzące do wypracowywania rozwiązań sytuacyjnych²⁰. Teoria ugruntowana B. Glasera i A. Straussa przenoszona na grunt polski przez K. Koneckiego sugeruje tworzenie pluralistycznych strategii badawczych łączących techniki jakościowe z ilościowymi²¹. Podstawowe założenia metodyczne dotyczą: braku prekonceptji, autorefleksyjności badacza, prowizoryczności konstrukcji teoretycznych oraz systematycznego tworzenia i rygorystycznego stosowania procedur badawczych²². Metodyka teorii ugruntowanej znajduje zastosowanie w analizie organizacyjnej²³. Metoda poszerzonych studiów przypadków ma na celu udoskonalanie istniejących teorii społecznych przez ich zderzenie z rzeczywistością w badaniach terenowych²⁴. Badania uczestniczące (*participatory action research*) są właściwie formą interwencji społecznej, wiążą się z założeniami ingerencji badacza w rzeczywistość poprzez identyfikację problemów grupy (często upośledzonej), zrozumienie możliwości rozwiązywania problemów i wspólne ich wdrażanie. Następuje zatem całkowite odejście od obiektywizmu i dystansu badacza na rzecz pełnego zaangażowania w doskonalącą zmianę²⁵. Metody badań uczestniczących znalazły zastosowanie w katalizowaniu procesów organizacyjnego uczenia (Xerox)²⁶. Z semiotyki i językoznawstwa czerpane są techniki analizy dyskursu i metody metaforyczne²⁷. Wymienione metody są wykorzystywane zarówno przez środowiska akademickie, jak i firmy konsultingowe.

Chociaż podział pomiędzy metodami i technikami badawczymi jest w nurcie interpretatywnym szczególnie rozmyty, to można zauważyć, że wykorzystywanych jest wiele technik badawczych. Do najczęściej stosowanych należą: obserwacje uczestniczące, wywiady pogłębione, techniki interwencji społecznej, techniki dyskursywne i dokumentacyjne oraz techniki krytycznych incydentów²⁸.

Metodyka badań interpretatywnych jest najczęściej wykorzystywana w obszarach:

- zarządzania kadrami,
- zarządzania informacją,
- zarządzania strategicznego,
- badania kultury organizacyjnej.

Zasadniczo wszystkie wspomniane tutaj metody i techniki koncentrują się na badaniach jakościowych, przeważnie terenowych. Badana jest organizacja i jej uczestnicy w procesie działania z wykorzystaniem potocznych kategorii. Akcent położony jest na rozumieniu sytuacji przez zaangażowanego badacza. Metoda poznania stapia się z metodą dokonywania zmian i doskonalenia. Niezbywalny staje się pierwiastek aksjologiczny. Istotną rolę odgrywa język i kontekst kulturowy.

Metodyka interpretatywna jest krytykowana z różnych powodów: ● jest bardzo niejednorodna i często

daje trudno porównywalne rezultaty, ● nie nadaje się ona do badania masowych procesów i zjawisk, ● jest z założenia nieobiektywna, ● rodzi problemy z rzetelnością wyników, ● zaangażowanie badacza może budzić opory etyczne²⁹⁾.

Metodyka związana z myśleniem interpretatywnym jest bogata, ale z drugiej strony ciągle w powijkach. Podobnie jak klasyczne metody doskonalenia organizacji oraz techniki organizatorskie, tak i metodyka interpretatywna jest przedmiotem zmieniającej się mody. Niemniej wskazane metody i techniki znajdują coraz szersze zastosowanie w procesie poznawania i doskonalenia organizacji. Dotyczy to chociażby sfery badań kultury organizacyjnej i procesów organizacyjnego uczenia.

Podsumowanie

Opowiadam się za podejściem eklektycznym do metodologii polegającym na łączeniu metod i technik pochodzących z różnych inspiracji, nawet jeśli powstające rezultaty są niewspółmierne lub sprzeczne³⁰⁾. Jak na razie nie rysuje się w naukach społecznych perspektywa odnalezienia jednej doskonałej metody³¹⁾. Zresztą bardzo złożona i wieloaspektowa natura badanych fenomenów być może z założenia nie pozwala na taką idealną metodę. Dlatego odrzucić można fundamentalizm metodologiczny, co w istocie dokonało się w naukach o zarządzaniu. Z drugiej strony jednak zgadzając się, że: ● metody są różnicowane, ● metody nie prowadzą do rezultatów obiektywnych, lecz intersubiektywnych, ● nie można się wyzbyć wpływu badacza na badaną rzeczywistość, ● rezultaty zastosowania metod mogą być nieporównywalne, nie jesteśmy skazani na anarchizm metodologiczny. Metodologia zarządzania to podróż między Scyllą rygoryzmu a Charybdą anarchizmu. Podróż wymagająca twórczej refleksji, w której nie ma żadnych uniwersalnych reguł.

dr hab. Łukasz Sułkowski

profesor Społecznej Wyższej Szkoły

Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

PRZYPISY

- 1) S. AMSTERDAMSKI, *Między historią a metodą*, PIW, Warszawa 1983.
- 2) P. PŁOSZAJSKI, *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1985, B. CZARNIAWSKA, *Nowe tendencje w metodologii nauk społecznych a badania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, 1981.
- 3) L.J. KRZYŻANOWSKI, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa 1999, s. 280–281.
- 4) Morganowska metoda metafor. Przykład zastosowania: Electricite de France, Clark University, Worcester 2004 (prezentacja multimedialna, materiały wewnętrzne i rozmowy z M. Hessem i T.P. Masseyem).
- 5) A.K. KOŹMIŃSKI, K. OBŁÓJ, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 63.
- 6) S. ANDRĘSKI, *Czarnoksiężstwo w naukach społecznych*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2002, s. 117.
- 7) K.E. BOULDING, *General Systems Theory, The Skeleton of the Science*, „Management Science”, nr 8, 1956.
- 8) Podobne ujęcie w ramach prakseologicznej teorii organizacji; J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.

- 9) Porównaj: L. MARTAN, *Rozważania o nauce o kierowaniu organizacjami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (108), 2002.
- 10) *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. LICHTARSKI, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997, s. 10.
- 11) T. GRUSZECKI, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 42–43.
- 12) M.J. HATCH, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, ss. 24, 56.
- 13) P.L. BERGER, T. LUCKMANN, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City 1966.
- 14) M. SUK-YOUNG CHWE, *Rational Ritual. Culture, Coordination and Common Knowledge*, Princeton University Press, Princeton and Oxford 2001, s. 79–82, J.-C. DESCHAMPS, *Les théories de l'attribution*, [w:] *Des attitudes aux attributions. Sur la construction de la réalité sociale* red. J.-C. DESCHAMPS, J.-L. BEAUVOIS, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble 1996, s. 220–221.
- 15) H. MEHAN, H. WOOD, *The Reality of Ethnomethodology*, John Wiley & Sons, New York 1975, s. 48; A.V. CICOUREL, *Method and Measurement in Sociology*, The Free Press, New York 1964.
- 16) Porównaj: *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. STRYKOWSKA, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002, T. TYSZKA, *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- 17) G. MORGAN, *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills-London-New Delhi 1983.
- 18) M. KOSTERA, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003, s. 101–151.
- 19) H. GARFINKEL, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1967.
- 20) A. TOURRAINE, *Le voix et le regard*, Seuil, Paris 1978.
- 21) B. GLASER, A. STRAUSS, *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago 1967; K. KONECKI, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- 22) A. STRAUSS, J. CORBIN, *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage, Newbury Park 1990, s. 44–46.
- 23) M. EASTERBY-SMITH, R. THORPE, A. LOWE, *Management Research: An Introduction*, Sage Publications, London 1991, s. 108.
- 24) *Ethnography Unbound: Power and Resistance in the Modern Metropolis*, red. M. BURAWOY, University of California Press, Berkeley 1999, s. 9.
- 25) E.T. STRINGER, *Action Research*, Sage, Thousand Oaks-London-New Delhi 1999, s. 191–192.
- 26) W.F. WHYTE, D.J. GREENWOOD, P. LAZES, *Participatory Action Research: Through Practice to Science in Social Research*, [w:] *Participatory Action Research*, red. W.F. WHYTE, Sage, New York 1991, s. 19–55.
- 27) B. CZARNIAWSKA, *Writing Management: Organisation Theory as a Literary Genre*, The University of Chicago Press, Chicago-London 1997.
- 28) J.C. FLANAGAN, *The Critical Incident Technique*, „Psychological Bulletin”, 51, 4, 1954, s. 327–358.
- 29) E. BABBIE, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2003, s. 334–336.
- 30) Porównaj: S. CHEŁPA, *Indukcja i dedukcja w zarządzaniu – problem teorii i praktyki*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 108.
- 31) G. ROSSMAN, B. WILSON, *Numbers and Words: Combining Quantitative and Qualitative Methods in a Single large-scale Evaluation Study*, „Education Review”, 9 (5), 1985, s. 627–643.