

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2023, nr 3 (100)



Lenart-Gansiniec, R. (2023). Włączenie menedżerów i innych praktyków w badania naukowe (za i przeciw). *e-mentor*, 3(100), 22–31. <https://doi.org/10.15219/em100.1615>



Regina  
Lenart-  
-Gansiniec

## Włączenie menedżerów i innych praktyków w badania naukowe (za i przeciw)

### Inclusion of managers and other practitioners in scientific research (pros and cons)

#### Abstract

The aim of the article is to identify positive and negative consequences of inclusion of managers and other practitioners in scientific research in management and quality science. The article presents the results of qualitative research in the form of semi-structured interviews conducted with forty scientists. The results show that positive consequences of inclusion of managers and other practitioners in scientific research include the possibility of confirming the researcher's findings, obtaining a broader view of the research problem, being provided with ideas for conducting scientific research, formulating research questions, making scientific language more accessible for people outside academia, the utilitarian and practical application of research, better creating research tools, accessing resources, collecting research data, involvement in interpretation and, subsequently, writing research reports, and commercializing research results. On the other hand, the negative consequences are the perceived lack of benefits from including managers and other practitioners in scientific research in the research process, the lack of opportunity to involve society in all scientific problems, organizational reluctance due to lack of benefits, pressure from organizations concerning the final form of results, difficulty in understanding the specifics of research by managers and other practitioners in scientific research, cost and time consumption, researcher subjectivity, and the risk of violating methodological rigor and intellectual property rights.

**Keywords:** managers and other practitioners' participation in scientific research, inclusive research, scientific inclusivity, scientific research, democratization of science

---

#### Wprowadzenie

---

W ostatnich latach postuluje się wyjście badaczy z wieży z kości słoniowej (Baron, 2010), by zmniejszyć dystans pomiędzy naukowcami a biznesem oraz włączenie menedżerów i innych praktyków w realizację poszczególnych etapów procesu badawczego (Bennis i O'Toole, 2005) a także zwiększenie demokratyzacji nauki rozumianej jako: „otwarcie nauki na uczestnictwo w tworzeniu wiedzy naukowej różnorodnych interesariuszy (...), nie tylko wywodzących się ze środowiska naukowego, ale także spoza niego (...), tworzenie warunków umożliwiających członkom społeczeństwa uczestnictwo w realizacji procesów badawczych” (Lenart-Gansiniec, 2023, s. 32). Podkreśla się przy tym, że badania prowadzone w ramach nauk o zarządzaniu i jakości powinny być użyteczne (Markides, 2011), a badacze znajdować się bliżej praktyki i przyczyniać się do poszukiwania rozwiązań realnych problemów społecznych czy organizacyjnych (Paleco i in., 2021; Uriarte i in., 2007).

Pomimo postulatów włączenia menedżerów i innych praktyków w badania naukowe o zarządzaniu (Simsek i in., 2022), wciąż odnotować można niewystarczający stan wiedzy w tym zakresie (Judd i McKinnon, 2021; Müller, 2019). Zwłaszcza że, jak wynika

z krytycznego przeglądu literatury, większość dotychczasowych ustaleń badawczych odnosi się jedynie do nauk STEM (ang. Science, Technology, Engineering, Mathematics; przyrodniczo-techniczno-matematycznych) (Bilimoria i in., 2008; Ramachandran i in., 2023). Ostatnio rekomendowane są badania nad włączeniem menedżerów i innych praktyków w badania w kontekście nauk o zarządzaniu (Simchi-Lev, 2020), bowiem te istniejące mają charakter teoretyczny (Kieser i Leiner, 2012; Rasche i Behnam, 2009).

Konieczność prowadzenia badań nad włączeniem menedżerów i innych praktyków w badania nauk o zarządzaniu implikuje ich aplikacyjny oraz utylitarny charakter (Uriarte i in., 2007). Przy czym charakter aplikacyjny nauk o zarządzaniu dotyczy produkcji i wykorzystania nowej wiedzy naukowej do opracowania produktów, usług, procesów, a także rozwiązywania istniejących problemów społecznych (Kozłowski i Matejun, 2018). Natomiast ich utylitarny charakter związany jest z dostarczeniem docelowym odbiorcom implikacji oraz wskazówek możliwych do zastosowania (Simsek i in., 2022). Zwraca się przy tym uwagę na relewantność badań naukowych, co jest związane z ich istotnością dla praktyki zarządzania (Pearce i Huang, 2012).

Należy jednak zwrócić uwagę, że dotychczasowe ustalenia w zakresie włączenia różnorodnych interesariuszy w badania naukowe dostarczone przez przedstawicieli innych nauk, jak STEM, trudno bezpośrednio przenieść do kontekstu nauk o zarządzaniu i jakości. Wynika to przede wszystkim z ich specyfiki, gdzie „zarządzanie należy do nauk empirycznych, praktycznych oraz społecznych, obejmuje wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji” (Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021, s. 36). Tym samym zaangażowanie interesariuszy w badania naukowe przez naukowców reprezentujących obszar STEM będzie odmienne od tych zajmujących się organizacją i zarządzaniem chociażby dlatego, że STEM to grupa nauk skupiających się na badaniu świata naturalnego. Co więcej, w literaturze postuluje się konieczność dostarczenia empirycznych dowodów dotyczących pozytywnych i negatywnych konsekwencji w zakresie włączenia menedżerów i innych praktyków w badania naukowe, dzięki czemu „badacze będą dysponować narzędziami niezbędnymi do przekonania sceptyków i odbudowania publicznego zaufania do nauki i naukowców” (Rynes i in., 2018, s. 3007).

Mając na uwadze sygnalizowane wyzwania, sformułowano następujące pytanie badawcze: jakie są pozytywne i negatywne konsekwencje włączenia menedżerów i innych praktyków w badania nauk o zarządzaniu i jakości? Z kolei celem artykułu jest wskazanie pozytywnych i negatywnych konsekwencji włączenia menedżerów i innych praktyków w badania nauk o zarządzaniu i jakości.

Artykuł wnosi wkład w istniejącą dyskusję naukową na kilka sposobów. Po pierwsze, przedstawiono sformułowane w literaturze przedmiotu pozytywne i negatywne konsekwencje włączenia menedżerów i innych praktyków w badania. Następnie poddano

je krytycznej analizie. Po drugie, na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych zidentyfikowano zalety i wady zaangażowania menedżerów i innych praktyków w badania nauk o zarządzaniu i jakości dotychczas pomijane przez innych badaczy. Po trzecie, zaproponowano rekomendacje dla praktyki zarządzania w wyżej wymienionym zakresie.

Artykuł składa się z czterech części. W pierwszej zaprezentowano pojęcie i istotę włączenia menedżerów i innych praktyków w badania nauk o zarządzaniu i jakości a także pozytywne i negatywne konsekwencje w tym zakresie formułowane w literaturze. Część druga zawiera metodykę badań empirycznych. W części trzeciej zamieszczono wyniki przeprowadzonych badań empirycznych. Natomiast w ostatniej części artykułu zaprezentowano dyskusję nad uzyskanymi wynikami badań oraz implikacje dla teorii i praktyki zarządzania.

---

## Teoretyczne podstawy

---

### Pojęcie i istota włączenia menedżerów i innych praktyków w badania naukowe

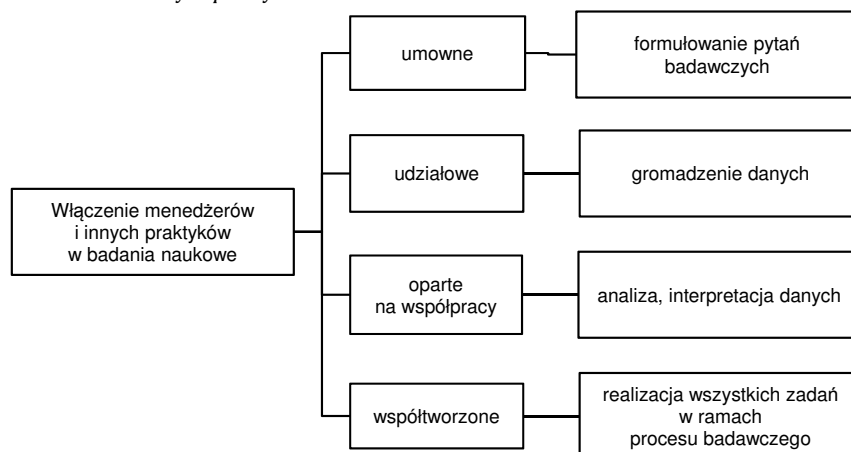
Publikacje dotyczące włączenia menedżerów i innych praktyków w badania naukowe pojawiały się już w latach 80. XX wieku, kiedy to rozpoczęto dyskusję nad koniecznością poszukiwania sposobów na niwelowanie dystansu pomiędzy naukowcami a biznesem (Hayes i Abernathy, 1980) oraz zwiększenie „przydatności badań dla praktyki” (Van de Ven i Johnson, 2006, s. 802). W literaturze pojawiły się różne terminy odnoszące się do tego zagadnienia: udział społeczeństwa w badania (ang. public participation in scientific research) (Shirk i in., 2012), badania włączające (ang. inclusive research) (Walmsley i in., 2018), badania odpowiedzialne (ang. responsible research) (Cross i in., 2022), badania oparte na współpracy (ang. collaborative research) (Kieser i Leiner, 2012), publiczne zaangażowanie w naukę (ang. public engagement with science) (Weingart i in., 2021) oraz współpraca badawcza (ang. research collaboration) (Young i Freytag, 2021).

Niezależnie od przyjętej w literaturze nomenklatury, centralnym elementem włączenia menedżerów i innych praktyków w badania naukowe jest ich „zaangażowanie (...), na warunkach naukowców, w prowadzenie zadań badawczych” (Bartunek, 2007, s. 1328). Sprowadza się to do zaproszenia przez badaczy różnorodnych interesariuszy ze środowisk społecznych czy organizacyjnych, politycznych oraz technologicznych do realizacji zadania/zadań badawczych (Wieczorek i in., 2021).

Dotychczasowe badania w zakresie włączenia menedżerów i innych praktyków w badania naukowe skupiały się na rozpoznaniu barier i poszukiwaniu sposobów ich niwelowania (Foxy i in., 2021) oraz identyfikacji interesariuszy, których można zaangażować do realizacji procesu badawczego (DeVasto, 2016) oraz doświadczeń badaczy, którzy to zrobili (Ramachandran i in., 2023). Koncentrowano się także

**Rysunek 1**

Formy włączenia menedżerów i innych praktyków w badania naukowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Explaining process and performance in the co-production of knowledge [Prezentacja papierowa], L. Knight i A. Pettigrew, 2007, *3rd Organization Studies Summer Workshop: 'Organization Studies as Applied Science: The Generation and Use of Academic Knowledge about Organization'*, Crete, Greece; "Public participation in scientific research: A framework for deliberate design", J. L. Shirk, H. L. Ballard, C. C. Wilderman, T. Phillips, A. Wiggins, R. Jordan, E., McCallie, M. Minarchek, B. V. Lewenstein, M. E. Krasny i R. Bonney, R., 2012, *Ecology and Society*, 17(2) (<https://doi.org/10.5751/es-04705-170229>).

na analizie, jak różnorodność perspektyw i doświadczeń wpływa na jakość i efektywność badań (Judd i McKinnon, 2021), a także na formach i sposobach włączenia praktyków w badania naukowe (Krasny i Boone, 2005).

Włączenie menedżerów i innych praktyków w badania naukowe może mieć różnorodny charakter, który zależy od stopnia ich uczestnictwa i zaangażowania (rysunek 1). Literatura wskazuje, że może to nastąpić na każdym z etapów procesu badawczego (projektu współtworzonego) (Fernández-Giménez i in., 2019). W ramach etapu koncepcyjnego mogą formułować pytania badawcze (projekty umowne). Na etapie empirycznym – gromadzić dane empiryczne (projekty składowe). I wreszcie w ramach ostatniego etapu związanego z analizą zgromadzonego materiału empirycznego – mogą być włączeni w analizę i interpretację danych badawczych (projekty oparte na współpracy).

### Pozytywne i negatywne konsekwencje włączenia menedżerów i innych praktyków w proces badawczy formułowane w literaturze

Nieliczne badania koncentrują się wokół pozytywnych i negatywnych konsekwencji wynikających z włączenia menedżerów i innych praktyków w badania naukowe. Nyden (2003) nakreślił następujące zalety: możliwość lepszego rozumienia problemów istotnych z punktu widzenia menedżerów i innych praktyków, ulepszanie istniejących praktyk lub programów rozwiązujących kwestie społeczne, zwiększenie wiarygodności i użyteczności prowadzonych badań naukowych oraz wzrost zaufania menedżerów i innych praktyków do nauki.

Z kolei Swartz i in. (2019) wskazali na pozytywne konsekwencje związane ze zwiększeniem potencjału innowacyjnego naukowca, możliwością szerszego

spojrzenia na problem badawczy, lepszego rozwiązywania problemów społecznych, rozumienia badanej populacji oraz ze zwiększeniem mocy predykcji w zakresie przyszłych kierunków dalszych badań. Natomiast Brannick i Coghlan (2007) zwrócili uwagę, że przedstawiciele praktyki mają tendencję do upraszczania problemów organizacyjnych, dzięki czemu możliwe jest lepsze zrozumienie, wyjaśnienie oraz przewidywanie rzeczywistości organizacyjnej. Jak zauważyli Tushman i O'Reilly (2007) włączenie menedżerów i innych praktyków w badania naukowe zwiększa ich użyteczność oraz aplikacyjność oraz sprzyja tworzeniu wiedzy naukowej. Potwierdzają to również ustalenia Van de Vena i Johnsona (2006). Z kolei Rynes i in. (2018) zwracają uwagę, że działanie to zwiększa wiarygodność oraz zaufanie do wiedzy wytworzonej przez naukowców.

W literaturze wskazuje się, że włączenie menedżerów i innych praktyków w realizację zadań badawczych pozwala na dokonywanie zmian istotnych z punktu widzenia interesariuszy (Pettigrew, 2001), zmniejszenie dystansu między społecznościami akademickimi i nieakademickimi (Kuhlmann i in., 2019) oraz podejmowanie prób rozwiązywania problemów społecznych (Brammer i in., 2019). Odnosi się to także do zwiększenia potencjalnej aplikacyjności prowadzonych badań naukowych. I wreszcie – pozwala uzyskać dostęp do różnorodnych zasobów (Uhlmann i in., 2019).

Wśród negatywnych konsekwencji wynikających z włączenia menedżerów i innych praktyków w badania naukowe wskazuje się między innymi na: podważenie *status quo* uczelni, zwiększenie dystansu pomiędzy uczelnią a interesariuszami, zagrożenie autonomii badacza oraz brak zrozumienia przez praktyków specyfiki procesu badawczego (Nyden, 2003). Z kolei Swartz i in. (2019) wskazali na: nieufność badacza do



wiedzy praktyków zarządzania, ich umiejętności czy kompetencji, subiektywizm badacza związany z indywidualną stereotypizacją, błąd dostępności, włączanie w badania tych interesariuszy, którzy nie będą sprawać problemów i przysparzać badaczom dodatkowej pracy czy generować dodatkowych kosztów.

Natomiast Adler i Beer (2008, s. 552) uznali, że generalnie menedżerowie i inni praktycy nie są zainteresowani włączeniem w badania naukowe, co argumentują brakiem przydatności wyników badań naukowych w praktyce. Z kolei Kieser i Leiner (2012) na podstawie danych wtórnych wskazują na trudności związane z integracją wiedzy powstałej w ramach włączenia menedżerów i innych praktyków w badania naukowe. Ich zdaniem dla uzyskania przez badacza korzyści z takiej współpracy konieczne jest dostosowanie języka naukowego i uczynienie go bardziej przystępnym dla różnych interesariuszy. Ponadto, zdaniem Kiesera i Leinera (2012) wyzwaniem dla badacza bywają odmienne oczekiwania każdej ze stron: „badaczy interesuje możliwość uogólnienia wyników, a praktyków zastosowania wyników w określonych kontekstach” (s. 22). Może to prowadzić do zatarcia granic pomiędzy poszczególnymi uczestnikami procesu badawczego oraz utraty dystansu naukowców do podmiotu badań. W tym ujęciu naukowiec, włączając praktyków w realizację zadania/zadań badawczych, może poszukiwać rozwiązań problemów organizacyjnych, pomijając przy tym kwestię tworzenia wiedzy naukowej. Odnosi się to do nieświadomego zacieraania się ról (Knight i Pettigrew, 2007, s. 6). Przy czym tworzenie wiedzy naukowej wymaga zachowania dystansu między nauką a praktyką (Kieser i Leiner, 2009). W przeciwnym razie, jak podkreśla McKelvey (2006), realizacja procesu badawczego stanie się polem walki o władzę, interesy oraz wiedzę. W literaturze podkreśla się trudności związane z włączeniem menedżerów i innych praktyków do prac nad publikacją naukową (Mohrman i in., 2001). Dotyczą one odmiennego spojrzenia na problem badawczy oraz innych priorytetów każdej ze stron.

W kontekście negatywnych konsekwencji wynikających z włączenia menedżerów i innych praktyków w realizację procesu badawczego Patient i Skarlicki (2010) zwrócili uwagę, że ci pierwsi mogą oni obawiać się oceny i postrzegania przez badaczy. Sygnalizowana obawa dotyczy potencjalnego niezrozumienia przez nich specyfiki tworzenia wiedzy naukowej. Natomiast niechęć badaczy do włączenia różnych interesariuszy w badania naukowe może przyczynić się do utraty legitymizacji nauk (Panda i Gupta, 2014) oraz generowania wiedzy nieprzydatnej do zastosowania w życiu. Jak wskazują Burgoyne i Reynold (1997, s. 1): „praktyka (...) potrzebuje teorii, aby ją kształtować (...) teoria jest testowana i rozwijana poprzez praktykę”.

### **Metodyka badań**

Niniejsze badanie koncentruje się na rozpoznaniu pozytywnych i negatywnych konsekwencji włączenia menedżerów i innych praktyków w badania nauk

o zarządzaniu z perspektywy pracowników naukowych. Zgodnie z przyjętą perspektywą przeprowadzono badania jakościowe. Ich wybór wynikał z dwóch głównych powodów. Po pierwsze, badania jakościowe pozwalają na zrozumienia wieloaspektowych procesów społecznych oraz doświadczeń rozmówców (Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021). Po drugie, mogą okazać się przydatne do uchwycenia cech opisujących oraz wyjaśniających określone zjawisko będące przedmiotem zainteresowania teoretycznego (Gioia i in., 2013). I wreszcie, po trzecie, badania jakościowe mają charakter wyjaśniający oraz pozwalają na rozpoznanie rezultatów występowania danego zjawiska w określonych kontekstach oraz warunkach (Subudhi i Mishra, 2020).

Aby uchwycić doświadczenia i postawy pracowników naukowych wobec włączenia menedżerów i innych praktyków w badania nauk o zarządzaniu w okresie marzec – maj 2022 roku przeprowadzono wywiady swobodne częściowo ukierunkowane z pracownikami naukowymi. Zapytano ich o wady i zalety angażowania interesariuszy w realizację procesu badawczego. O wyborze wywiadów swobodnych częściowo ukierunkowanych zdecydowała ich specyfika związana z możliwością dostosowania dynamiki rozmowy oraz kolejności zadawanych pytań do wypowiedzi rozmówcy (Taylor i Lindlof, 2016).

W celu uzyskania maksymalnej heterogeniczności zastosowano celową procedurę doboru próby. W badaniu wzięło udział 40 celowo dobranych pracowników naukowych: 10 asystentów, 10 adiunktów, 10 profesorów uczelni oraz 10 profesorów tytularnych. Założono cztery następujące kryteria doboru do próby: (1) zrealizowanie lub realizację co najmniej jednego zespołowego projektu badawczego, (2) zatrudnienie w uczelniach z mniejszych oraz większych miejscowości, (3) posiadanie profilu w mediach społecznościowych, (4) przeprowadzenie lub prowadzenie badań naukowych z wykorzystaniem internetu.

Ze względu na pandemię COVID-19 badania przeprowadzono online na platformie MS Teams. Przeciętny wywiad trwał 40 minut (najdłuższy – 1 godzinę i 45 minut, a najkrótszy 20 minut). Łączny czas trwania wszystkich rozmów wyniósł w przybliżeniu 25 godzin.

Całość zgromadzonego materiału została transkrybowana, a następnie zastosowano analizę tematyczną, która pozwala na „identyfikowanie, analizowanie i raportowanie wzorców (tematów) z danych” (Braun i Clarke, 2006, s. 79). Wypowiedzi zostały także poddane redakcji stylistycznej w celu uzyskania większej klarowności i dostosowania do norm poprawnościowych języka pisanego.

Mając na uwadze wytyczne, w niniejszym artykule analiza tematyczna opierała się na podejściu hybrydowym, które jest najczęściej rekomendowane w przypadku badań jakościowych (Braun i Clarke, 2006). W pierwszej kolejności wyłoniono drogą dedukcyjną istniejące w literaturze wzorce w zakresie pozytywnych i negatywnych konsekwencji włączenia

menedżerów i innych praktyków w badania. Następnie drogą indukcyjną, na podstawie dwukrotnego czytania zgromadzonego materiału empirycznego, wyszukano wzorce uwzględniające wypowiedzi rozmówców w tym samym zakresie. Na potrzeby raportowania uzyskanych wyników wybrano cytaty dominujące w transkrypcjach i kluczowe dla poszczególnych kategorii. Dla zachowania anonimowości rozmówców oznaczono je symbolami (R1, R2...)

### Wyniki badań

Przeprowadzone badania pozwoliły na rozpoznanie pozytywnych oraz negatywnych konsekwencji włączenia menedżerów i innych praktyków w badania. Zostały one pogrupowane z uwzględnieniem poszczególnych etapów procesu badawczego (konceptyjny, empiryczny oraz związany z analizą danych empirycznych). Takie podejście wynika z faktu, że interesariusze mogą być włączeni na każdym etapie procesu badawczego (Kieser i Leiner, 2012).

Po pierwsze, wśród pozytywnych konsekwencji włączenia menedżerów i innych praktyków w badania na etapie konceptyjnym rozmówcy wskazywali na możliwość uzyskania potwierdzenia ustaleń badawczych. Następowala „weryfikacja wyobrażeń akademików z tym, jak coś wygląda w praktyce (...). Obecność praktyków w badaniach potrafiła dość mocno przededefiniować moje spojrzenie na problem badawczy i wskazać na pewne obszary, które nie były oczywiste dla badaczy” (R14). Wspominano także o szansie uzyskania szerszego spojrzenia na problem badawczy: „zupełnie inne spojrzenie od strony praktycznej, od strony problemu” (R28).

Jak pokazują wyniki badań, włączenie menedżerów i innych praktyków w ramach etapu konceptyjnego okazuje się przydatne do poszukiwania pomysłów na realizację badań naukowych: „osoba z zewnątrz może przynieść jakąś inspirację (...), pomysły na badania” (R1). Obok tego naukowcy sygnalizowali, że działanie to pozwala na sformułowanie pytań badawczych: „[nazwa firmy] dorzucił swoje pytania, które ich interesują w tej przestrzeni, uczestniczył z nami w zespole podczas projektowania pytań. Co prawda pozostawialiśmy sobie pole do ostatecznej decyzji, biorąc pod uwagę kwestie metodologiczne, natomiast oni wskazywali, co moglibyśmy zbadać” (R12).

Włączenie menedżerów i innych praktyków przed rozpoczęciem badań naukowych jest wskazywane przez rozmówców jako przydatne w kontekście bieżących problemów organizacji czy szerzej – społeczeństwa:

zanim zaczniemy badania i szukanie teorii, to moglibyśmy się zastanowić, jakie są istotne kwestie dla organizacji czy mieszkańców? Jeżeli założymy, że nasze badania miałyby rozwiązywać jakieś rzeczywiste problemy (...) osoby te czy organizacje mogłyby wnieść swoją wiedzę i pokazać, co właściwie (...) powinniśmy robić, żeby im pomóc. (R20)

Zdaniem niektórych rozmówców włączenie menedżerów i innych praktyków na etapie konceptyjnym pozwala także uzyskać spojrzenie na problem naukowy pod kątem jego potencjalnej aplikacyjności: „czasami już na początku, kiedy się jakiś problem badawczy pojawia (...) potrzebna jest dyskusja, zderzenie wiedzy naszej, akademickiej, z tą z praktyki biznesowej. To nam pokaże obszary badawcze, które możemy przełożyć na wykorzystanie praktyczne” (R7). Badani zwracali uwagę, że dzięki zaangażowaniu praktyków język naukowy może stać się bardziej przystępny dla osób spoza akademii: „naukowcy starają się, aby język był mniej hermetyczny” (R39).

Włączanie menedżerów i innych praktyków warto rozważyć do szeroko pojętego konsultowania problemów badawczych: „jako naukowcy mamy swoją perspektywę, a członkowie społeczeństwa mogą inaczej postrzegać pewne kwestie, na inne rzeczy zwracać uwagę” (R19). Jak dodaje inny rozmówca, zaangażowanie ich na etapie konceptyjnym procesu badawczego może przyczynić się do operacjonalizacji problemu badawczego: „narzędzie badawcze będzie bardziej zrozumiałe dla osób ze świata biznesu albo z jakiejś innej branży” (R1). Pozwala również na dostęp do zasobów, w tym raportów tworzonych przez organizację, które mogą pozwolić badaczowi poznać kontekst jej funkcjonowania: „często dzięki organizacjom pozyskiwałam wiele cennych informacji. Nie tylko na moją prośbę, ale także z własnej inicjatywy przekazywały one ważne dla mnie raporty” (R10). Potwierdzają to słowa innego rozmówcy: „współpracuję z firmą [nazwa firmy] (...) i oni sami z siebie dawali mi dostęp do danych, które zbierają” (R20).

W przypadku drugiego etapu prowadzenia badań naukowych, empirycznego, dla części rozmówców włączanie tu menedżerów i innych praktyków usprawnia proces gromadzenia danych badawczych: „pomogło mi to w dotarciu do badanych. Bez nich byłoby to trudne, a wręcz niemożliwe. Oni konsultowali bardzo prozaiczne rzeczy, typu: zaproszenie do badania, sposób komunikacji” (R14).

W odniesieniu do ostatniego etapu procesu badawczego związanego z analizą danych empirycznych rozmówcy wskazują, że menedżerowie i inni praktycy mogą uczestniczyć w raportowaniu wyników badań: „mam takie doświadczenie, że przedstawiciele biznesu bardzo chcieli uczestniczyć w procesie publikacyjnym, aktywnie wspomagać te badania” (R13). Kolejną pozytywną konsekwencją jest możliwość włączenia ich do interpretacji zgromadzonego materiału empirycznego: „dzięki temu możemy dostrzec inne aspekty, nie tylko naukowe, ale bardziej praktyczne” (R3). Ponadto badani zwracali uwagę na kwestię komercjalizacji wyników badań: „użyteczność naszych nauk powinna prowadzić do tego, by pojawiały się wnioski dla praktyki. I dlatego na pewno warto praktyków zapraszać i angażować” (R19).

Niektórzy przyznawali, że włączenie w badania menedżerów i innych praktyków możliwe jest na wszystkich etapach procesu:

## Włączenie menedżerów i innych praktyków w badania...

zawsze staram się, żeby moje badania naukowe i to, co potem piszę, było przynajmniej w części aplikowalne (...), dlatego często zapraszam do współpracy praktyków, żeby skonsultować, zweryfikować narzędzia badawcze (...). Uważam, że to jest inne spojrzenie, ale zawsze bardzo cenne, bo łączę wtedy naukę z praktyką. (R22)

W odniesieniu do negatywnych konsekwencji pojawiały się głosy o braku możliwości zaangażowania menedżerów i innych praktyków do części badań naukowych: „nie w każdym przedmiocie i obszarze badania istnieje możliwość włączenia społeczeństwa. Jest to zależne od tematyki, którą zajmuje się badacz” (R4). Potwierdzają to słowa innego rozmówcy: „patrzac już wąsko na samo tworzenie artykułu, czy w ogóle projektowanie badania, myślę, że to (...) jest typowe zadanie dla pracowników naukowych. W nauce wszystko jest ustrukturyzowane, więc trudno byłoby osobie z zewnątrz się wypowiedzieć” (R18).

Inni badani zwracali uwagę na niechęć menedżerów czy innych praktyków do tego, aby włączać się w realizację procesu badawczego, co wynika z braku postrzeganych profitów: „środowisko praktyków często nie widzi po prostu korzyści (...). Z doświadczeń znajomej powiem, że próbowała rozpocząć etap wdrożeniowy, natomiast firma nie była zainteresowana” (R20). Rozmówcy dostrzegają także problem w realizacji zadania czy zadań badawczych, szczególnie w kontekście napisania publikacji naukowej: „pod kątem technicznym tworzenia pracy naukowej wydaje mi się, że praktykom trudno byłoby się włączyć w (...) pracę typowo koncepcyjną artykułu naukowego. Mam takie przekonanie, że może ona być odbierana przez nich jako skomplikowana” (R14).

Niektórzy rozmówcy wskazywali, że nawet jeśli problem badawczy zostanie zaproponowany przez menedżerów czy innych praktyków, to często nie jest on przydatny z punktu widzenia nauki. Wynika to z niezrozumienia przez nich specyfiki tworzenia wiedzy naukowej: „nie wyobrażam sobie, że praktyk może przynieść mi problem z praktyki gospodarczej, bowiem nie odkryje problemu badawczego, nie znając nauki” (R37). Poza tym sam proces badawczy może nie być interesujący dla osób spoza środowiska naukowego: „nauka bardzo często rozczarowuje ludzi z zewnątrz, bo mają o niej wielokrotnie (...) bardzo romantyczne wyobrażenie. A nauka to dosyć żmudna, powtarzalna i w większości nie aż tak bardzo twórcza praca” (R37).

Inni badani wskazywali na brak zrozumienia przez osoby spoza środowiska naukowego specyfiki metodologii badań naukowych: „osoby te nie znają wyzwań związanych z metodologią badań i trudno im jest zrozumieć, dlaczego pewne zjawisko bada się w taki, a nie inny sposób, dlaczego trzeba się zastanowić, jak definiować daną zmienną, jak ją mierzyć” (R21). Kontynuując swoją wypowiedź rozmówca zwrócił uwagę na brak użyteczności nauki z punktu widzenia przedstawicieli organizacji: „czasem zastanawiam, na

ile poważnie traktują oni naukę. Czy nie myślą: zrobię jakieś badania, których nikt nigdy nie przeczyta, po co to w ogóle” (R21). Jak stwierdzili niektórzy badani, pomimo że włączenie menedżerów i innych praktyków pozwala na weryfikację uzyskanych wyników badań, stanowi również ograniczenie w postaci subiektywizacji: „konsultowałam wyniki, pokazywałam je rozmówcom i miałam różne sytuacje. (...) Niektórzy mówili, że wspaniale to zostało ujęte, udało się uchwycić sens, a były też takie osoby, które patrzyły na spisane wypowiedzi tylko i wyłącznie z własnej perspektywy” (R26).

Uczestnicy badań wskazywali również, że menedżerowie i inni praktycy włączają się w realizację procesu badawczego jedynie wówczas, gdy dostrzegają z tego tytułu korzyści: „zwróciłem się do [nazwa organizacji], a oni pytają, co z tego będą mieli. I powiem szczerze, że mnie to zupełnie zaskoczyło, no bo przecież ja, wielki naukowiec, przychodzę, to powinien być dla nich zaszczyt, że wypełnię mój kwestionariusz” (R23).

Badani zwracali też uwagę na potencjalną możliwość pojawienia się ze strony członków społeczeństwa chęci manipulacji wynikami badań: „podczas realizacji (...) badań pewna pani prezes zaczęła w ostatecznym raporcie dodawać swoje uwagi manipulujące trochę tym, co napisaliśmy” (R12).

Włączenie menedżerów i innych praktyków do realizacji procesu badawczego może generować dla badacza dodatkową pracę: „mam kilka publikacji napisanych we współpracy z praktykami. Ale przyznam szczerze, że większość, właściwie to najczęściej prawie cały tekst przygotowałam sam. Ich udział zwykle ograniczał się do przeprowadzenia badań w organizacji, w której pracowali” (R23). Jest też czasochłonne i rodzi koszty: „ponoszę koszty transakcyjne związane z tym, że muszę ich (...) przyuczyć” (R32). Sygnalizowana była również kwestia rygoru metodologicznego: „badania naukowe mają swój rygor i pojawia się pytanie o to, jaka będzie wiarygodność uzyskanych w taki sposób wyników” (R34).

Naukowiec, włączając menedżerów i innych praktyków w proces badawczy, udostępnia nie tylko swój pomysł, ale także dane, co może stanowić zagrożenie związane z naruszeniem praw własności intelektualnej: „zaangażowanie osób nieznanymi, spoza kręgu uniwersyteckiego, jest z mojego punktu widzenia trudne ze względu na zaufanie do nich oraz obawy, czy moich danych ktoś nie ukradnie” (R40).

Rozmówcy wskazywali także na niewystarczającą wiedzę specjalistyczną osób spoza środowiska naukowego, co może stanowić ograniczenie dla realizacji procesu badawczego: „nie można oczekiwać, że wszystkie osoby z organizacji biznesowych mają fachową wiedzę dotyczącą tego, jak powinno się konstruować narzędzie badawcze” (R6). Podkreślali również brak czasu i inne priorytety menedżerów i innych praktyków: „przedsiębiorcy nie zawsze mają czas na badania. I to chyba podstawowa wada tej współpracy, ponieważ dla nas to jest główna część działalności, a dla przedsiębiorców poboczna” (R8).

## Dyskusja

W artykule skoncentrowano się na rozpoznaniu pozytywnych i negatywnych konsekwencji włączenia menedżerów i innych praktyków w realizację procesu badawczego z perspektywy reprezentantów nauk o zarządzaniu i jakości. Opierając się na badaniach jakościowych wśród 40 pracowników naukowych zidentyfikowano zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje z uwzględnieniem poszczególnych etapów procesu badawczego: koncepcyjnego, empirycznego oraz związanego z analizą danych empirycznych. Tym samym przeprowadzone badania stanowią odpowiedź na wyzwanie związane z ujęciem problematyki włączenia menedżerów i innych praktyków w realizację procesu badawczego z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości (Judd i McKinnon, 2021; Müller, 2019; Simsek i in., 2022).

Po pierwsze, w odniesieniu do pozytywnych konsekwencji włączenia menedżerów i innych praktyków na etapie koncepcyjnym procesu badawczego, wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że sprzyja ono uzyskaniu potwierdzenia ustaleń badacza, a także szerszemu spojrzeniu na problem badawczy. Wpisuje się to w wyniki innych badań w tym zakresie (Nyden, 2003; Swartz i in., 2019; Tushman i O'Reilly, 2007).

Ponadto zaangażowanie menedżerów i innych praktyków łączono z możliwością poszukiwania pomysłów na realizację badań naukowych, konsultowania problemów badawczych, zaplanowania badań przydatnych z punktu widzenia praktyki, formułowania pytań badawczych, operacjonalizacji problemu badawczego, co również było dostrzegane w innych badaniach (Brannick i Coghlan, 2007; Nyden, 2003; Pettigrew i in., 2001; Swartz i in., 2019). Jak pokazały badania, włączenie praktyków w badania naukowe zwiększa możliwość uzyskania dostępu do różnorodnych zasobów w postaci raportów czy publikacji, co wpisuje się w dotychczasowe ustalenia literaturowe (Uhlmann i in., 2019).

Po drugie, mając na uwadze kolejny etap procesu badawczego – empiryczny, badania pokazały, że włączenie menedżerów i innych praktyków w realizację procesu badawczego zwiększa możliwość gromadzenia danych badawczych oraz konsultowania wyników badań, co stanowi potwierdzenie ustaleń zamieszczonych w literaturze (Nyden, 2003).

Po trzecie, z niniejszych badań wynika, że działanie to jest istotne z punktu widzenia ostatniego etapu procesu badawczego związanego z analizą danych empirycznych, ponieważ zwiększa możliwość wspólnego pisania raportów z badań. Przy czym w literaturze można odnotować rozbieżne stanowiska w tym zakresie (Kieser i Leiner, 2009), w których zwraca się uwagę na odmienny sposób komunikowania się oraz ociekowania nauki i praktyki.

Rozmówcy podkreślali także możliwość komercjalizacji wyników badań empirycznych. Znaczenie tej kwestii było akcentowane w innych badaniach, gdzie komercjalizacja wyników badań wymagała zaangażowania i interakcji z różnymi organizacjami (Johnson i Eccleston, 2023). Co ciekawe, przeprowadzone

badania nie potwierdziły sygnalizowanych w literaturze pozytywnych konsekwencji w postaci wzrostu zaufania członków społeczeństwa do nauki (Nyden, 2003; Rynes i in., 2018) oraz zwiększenia potencjału innowacyjnego naukowca (Swartz i in., 2019).

Po czwarte, jak pokazały wyniki przeprowadzonych badań, po stronie negatywnych konsekwencji włączenia menedżerów i innych praktyków w badania wskazywano na trudność związaną ze specyfiką tworzenia wiedzy naukowej (Mohrman i in., 2001; Nyden, 2003; Patient i Skarlicki, 2010). Ponadto rozmówcy zwrócili uwagę na niechęć interesariuszy do zaangażowania się w badania, co wynika z braku postrzeganych korzyści. Aspekt ten ma potwierdzenie w literaturze (Adler i Beer, 2008).

Kolejną negatywną konsekwencją włączenia menedżerów i innych praktyków było uzyskanie rozwiązań nieprzydatnych z punktu widzenia prowadzonych badań naukowych. Generuje to brak zrozumienia specyfiki realizacji badań naukowych oraz stanowi podstawę do naruszenia rygoru metodologicznego, co było dotychczas sygnalizowane w literaturze (Patient i Skarlicki, 2010). Poza tym angażowanie praktyków w badania postrzegane jest jako czasochłonne. Takiego wskazania nie sygnalizowali inni badacze (Swartz i in., 2019). Badania wykazały też obawy naukowców o to, że menedżerowie i inni praktycy będą chcieli wpływać na wyniki badań empirycznych i nimi manipulować (Swartz i in., 2019). Rozmówcy podkreślali także kwestię subiektywizacji, bowiem badacze mogą zaprosić do tworzenia wiedzy naukowej różnorodnych interesariuszy zgodnie z własną opinią i poglądem (Swartz i in., 2019). Kolejną negatywną konsekwencją może być założenie przez badacza, że określone zadanie badawcze jest nieatrakcyjne dla organizacji czy szerzej członków społeczności. I wreszcie, badania pozwoliły na wyłonienie aspektu potencjalnego naruszenia własności intelektualnej, co generuje zagrożenie w postaci ryzyka kradzieży pomysłów przez osoby, które otrzymują od naukowców zaproszenie do włączenia się do badań (Nyden, 2003).

Co ciekawe, w trakcie przeprowadzonych wywiadów rozmówcy nie poruszali innych negatywnych kwestii, które były sygnalizowane w dotychczasowej literaturze, jak: błąd dostępności, podważenie *status quo* uczelni, subiektywizm badacza związany z indywidualną stereotypizacją oraz zwiększenie dystansu pomiędzy badaczami a menedżerami czy innymi praktykami. W szczególności kwestia dystansu jest o tyle interesująca, że włączenie menedżerów i innych praktyków w badania wpisuje się w demokratyzację nauki i dotyczy otwartości naukowej, więc zwiększenie dystansu pomiędzy uczelnią a członkami społeczeństwa wydaje się zaskakujące. Przy czym ważne jest utrzymanie zaangażowania menedżerów i innych praktyków w realizację procesu badawczego. Jest to o tyle istotne, że istnieje duże zagrożenie ich rezygnacją na każdym etapie tworzenia wiedzy naukowej. Ta rezygnacja może wynikać z postrzeganej przez nich konieczności ponoszenia dodatkowych nakładów finansowych i czasu (Kieser i Leiner, 2012).



## Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie kilku wniosków istotnych z punktu widzenia teorii oraz praktyki zarządzania w zakresie włączenia menedżerów i innych praktyków w badania naukowe.

Po pierwsze, włączanie menedżerów i innych praktyków do realizacji poszczególnych etapów procesu badawczego z jednej strony pozwala na uzyskanie pełniejszego obrazu badanego zagadnienia czy podmiotów, z drugiej jednak wymaga od badaczy otwartości na różnorodne opinie. Jak wynika z przeprowadzonych badań proces ten może być postrzegany przez akademików jako działanie czasowe i kosztochłonne, a rezultat nieprzewidywalny i ostatecznie rozczarowujący. Niemniej jednak nauka nie istnieje w próżni, a uzyskane wyniki badań muszą być aplikacyjne i użyteczne – co jest szczególnie istotne w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości.

Po drugie, o ile bezdyskusyjna jest konieczność włączenia menedżerów i innych praktyków w badania naukowe, o tyle ze względu na rozproszenie geograficznie kluczowe może okazać się wykorzystanie nowoczesnych technologii. Jednym z ważnych kierunków jest sięgnięcie przez pracowników naukowych po narzędzia i platformy online, które umożliwią rozproszoną współpracę oraz wymianę wiedzy. Obok technologii informacyjno-komunikacyjnej, miejscem spotkań mogą być również tzw. żywe laboratoria pozwalające na uczestnictwo w procesie badawczym ekspertów spoza środowiska naukowego oraz prace nad rozwiązaniem określonego problemu w celu uzyskania nowych wyników. Umożliwiają one także dyskusje w celu lepszego zrozumienia problemu badawczego, poznanie odmiennych spojrzeń i opinii oraz integrację różnorodnych perspektyw i doświadczeń w procesie badawczym.

Po trzecie, badania pokazały, że badacze w związku z włączeniem menedżerów i innych praktyków w badania obawiają się niewystarczającej wiedzy specjalistycznej osób spoza środowiska naukowego. Jednym z rozwiązań jest zwiększenie przystępności nauki oraz zmniejszenie dystansu pomiędzy menedżerami i innymi praktykami a naukowcami poprzez udział badaczy w inicjatywach popularyzujących naukę.

Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń. Po pierwsze miały one charakter jakościowy. Opierają się na subiektywnych doświadczeniach i perspektywach uczestników badania. Z tego powodu trudno jest uznać wyniki za reprezentatywne dla całej populacji. W badaniach jakościowych ważniejsza jest głębsza analiza i zrozumienie jednostkowych przypadków, a nie duża liczba przypadków. Po drugie, mimo że przeprowadzone badania pozwoliły na dostarczenie wykazu pozytywnych i negatywnych konsekwencji włączenia menedżerów i innych praktyków w badania naukowe, to jednak nie można uznać, że jest on ostateczny i zamknięty. Dlatego w przyszłości rekomenduje się prowadzenie badań transdyscyplinarnych, w których możliwe jest uwzględnienie

opinii różnorodnych grup, także decydentów oraz menedżerów i innych praktyków. Dodatkowo ciekawa z punktu widzenia dalszych badań może być empiryczna weryfikacja zidentyfikowanych pozytywnych i negatywnych konsekwencji z wykorzystaniem badań ilościowych. Po trzecie, ze względu na pandemię COVID-19 badania zostały przeprowadzone za pomocą aplikacji MS Teams. Jednak badania prowadzone w ten sposób odznaczają się taką samą jakością jak te prowadzone w sposób tradycyjny, twarzą w twarz (de Villiers i in., 2022).

## Podziękowania

Publikacja powstała w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie DEC-2019/35/B/HS4/01446.

## Bibliografia

- Adler, N. i Beer, M. (2013). Collaborative R&D in management: The practical experience of FENIX and TruePoint in bridging the divide between scientific and managerial goals. W B. Shani, N. Adler, N. Mohrman, W. A. Pasmore i B. Stymne (red.), *Handbook of collaborative management research* (s. 545–566). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412976671.n26>
- Baron, N. (2010). *Escape from the ivory tower: A guide to making your science matter*. Island Press.
- Bartunek, J. M. (2007). Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Toward a relational scholarship of integration. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1323–1333. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.28165912>
- Bennis, W. G. i O'Toole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, 83(5), 96–104, 154.
- Bilimoria, D., Joy, S. i Liang, X. (2008). Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. *Human Resource Management*, 47(3), 423–441. <https://doi.org/10.1002/hrm.20225>
- Brammer, S., Branicki, L., Linnenluecke, M. i Smith, T. (2019). Grand challenges in management research: Attributes, achievements, and advancement. *Australian Journal of Management*, 44(4), 517–533. <https://doi.org/10.1177/0312896219871337>
- Brannick, T. i Coghlan, D. (2007). In defense of being “native”: The case for insider academic research. *Organizational Research Methods*, 10(1), 59–74. <https://doi.org/10.1177/1094428106289253>
- Braun, V. i Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burgoyne, J. G. i Reynolds, P. M. (1997). *Management learning: Integrating perspectives in theory and practice*. Sage.
- Cross, S. N. N., Gustafsson, A., Pechmann, C. (connie) i Winterich, K. P. (2022). Responsible research in business and management (RRBM) and the journal of public policy & marketing: Connected through impact. *Journal of Public Policy & Marketing*, 41(1), 51–53. <https://doi.org/10.1177/07439156211056538>
- de Villiers, C., Farooq, M. B. i Molinari, M. (2022). Qualitative research interviews using online video

technology – challenges and opportunities. *Meditari Accountancy Research*, 30(6), 1764–1782. <https://doi.org/10.1108/medar-03-2021-1252>

DeVasto, D. (2016). Being expert: L'Aquila and issues of inclusion in science-policy decision making. *Social Epistemology*, 30(4), 372–397. <https://doi.org/10.1080/02691728.2015.1065928>

Fernández-Giménez, M. E., Augustine, D. J., Porensky, L. M., Wilmer, H., Derner, J. D., Briske, D. D. i Stewart, M. O. (2019). Complexity fosters learning in collaborative adaptive management. *Ecology and Society*, 24(2). <https://doi.org/10.5751/es-10963-240229>

Foxx, A. J., Franco Meléndez, K. P., Hariharan, J., Kozik, A. J., Wattenburger, C. J., Godoy-Vitorino, F. i Rivers, A. R. (2021). Advancing equity and inclusion in microbiome research and training. *MSystems*, 6(5), e0115121. <https://doi.org/10.1128/mSystems.01151-21>

Gioia, D. A., Corley, K. G. i Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Hayes, R. H. i Abernathy, W. J. (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58(4), 67–77.

Johnson, L. i Eccleston, R. (2023). Interrogating inclusive growth: Implications for conceptualisation, measurement and policy practice. *Australian Economic Papers*, 62(2), 362–376. <https://doi.org/10.1111/1467-8454.12294>

Judd, K. i McKinnon, M. (2021). A systematic map of inclusion, equity and diversity in science communication research: Do we practice what we preach? *Frontiers in Communication*, 6. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.744365>

Kieser, A. i Leiner, L. (2009). Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable. *The Journal of Management Studies*, 46(3), 516–533. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00831.x>

Kieser, A. i Leiner, L. (2012). Collaborate with practitioners: But beware of collaborative research. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 14–28. <https://doi.org/10.1177/1056492611411923>

Knight, L. i Pettigrew, A. (2007). Explaining process and performance in the co-production of knowledge [Prezentacja papierowa]. *3rd Organization Studies Summer Workshop: 'Organization Studies as Applied Science: The Generation and Use of Academic Knowledge about Organization'*, Crete, Greece.

Kozłowski, R. i Matejun, M. (2018). Sub-disciplines in management sciences: Review of classifications in polish and worldwide research practice. *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), 137–156. <https://doi.org/10.4467/24498939ijcm.18.008.8387>

Krasny, M. E. i Bonney, R. (2005). A framework for integrating ecological literacy, civics literacy and environmental citizenship in environmental education. W E. A. Johnson i M. J. Mappin (red.), *Environmental education and advocacy: Changing perspectives of ecology and education* (s. 227–266). Cambridge University Press.

Kuhlmann, S., Stegmaier, P. i Konrad, K. (2019). The tentative governance of emerging science and technology – A conceptual introduction. *Research Policy*, 48(5), 1091–1097. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.01.006>

Lenart-Gansiniec, R. (2023). *Crowdsourcing naukowy. Perspektywa mikro*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Markides, C. (2011). Crossing the chasm: How to convert relevant research into managerially useful research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(1), 121–134. <https://doi.org/10.1177/0021886310388162>

Mckelvey, B. (2006). Van de Ven and Johnson's "Engaged Scholarship": Nice try but.... *Academy of Management Review*, 31(4), 822–829. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527451>

Mohrman, S. A., Gibson, C. B. i Mohrman, A. M. (2001). Doing research that is useful to practice a model and empirical exploration. *Academy of Management Journal*, 44(2), 357–375.

Müller, U. K. (2019). Editorial: Science needs an inclusive and transparent publication process – how integrative and comparative biology works toward this aim. *Integrative and Comparative Biology*, 59(6), 1445–1450. <https://doi.org/10.1093/icb/icz148>

Nyden, P. (2003). Academic incentives for faculty participation in community-based participatory research. *Journal of General Internal Medicine*, 18(7), 576–585. <https://doi.org/10.1046/j.1525-1497.2003.20350.x>

Paleco, C., García Peter, S., Salas Seoane, N., Kaufmann, J. i Argyri, P. (2021). Inclusiveness and diversity in Citizen Science. W K. Vohland, A. Land-Zandstra, L. Ceccaroni, R. Lemmens, J. Perelló, M. Ponti, R. Samson i K. Wagenknecht (red.), *The Science of Citizen Science* (s. 261–281). Springer International Publishing.

Panda, A. i Gupta, R. K. (2014). Making academic research more relevant: A few suggestions. *IIMB Management Review*, 26(3), 156–169. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2014.07.008>

Patient, D. L. i Skarlicki, D. P. (2010). Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management*, 36(2), 555–578. <https://doi.org/10.1177/0149206308328509>

Pearce, J. L. i Huang, L. (2012). The decreasing value of our research to management education. *Academy of Management Learning and Education*, 11(2), 247–262. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0554>

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. i Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713.

Ramachandran, A., Mouat, I. C. i Öberg, G. (2023). Incorporating equity, diversity, and inclusion in science: Lessons learned from an undergraduate seminar. *Science Education*, 107(1), 180–202. <https://doi.org/10.1002/see.21768>

Rasche, A. i Behnam, M. (2009). As if it were relevant: A systems theoretical perspective on the relation between science and practice. *Journal of Management Inquiry*, 18(3), 243–255. <https://doi.org/10.1177/1056492609337495>

Rynes, S. L., Colbert, A. E. i O'Boyle, E. H. (2018). When the "best available evidence" doesn't win: How doubts about science and scientists threaten the future of evidence-based management. *Journal of Management*, 44(8), 2995–3010. <https://doi.org/10.1177/0149206318796934>

Shirk, J. L., Ballard, H. L., Wilderman, C. C., Phillips, T., Wiggins, A., Jordan, R., McCallie, E., Minarchek, M., Lewenstein, B. V., Krasny, M. E. i Bonney, R. (2012). Public participation in scientific research: A framework for deliberate design. *Ecology and Society*, 17(2). <https://doi.org/10.5751/es-04705-170229>

Simchi-Levi, D. (2020). From the editor: Diversity, equity, and inclusion in *management science*. *Management Science*, 66(9), 3802. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3759>

Simsek, Z., Li, N. i Huang, J. L. (2022). Turbocharging practical implications in management studies. *Journal of Management*, 48(5), 1083–1102. <https://doi.org/10.1177/01492063211040562>

Subudhi, R. N. i Mishra, S. (red.). (2020). *Methodological issues in management research: Advances, challenges and the way ahead*. Emerald Publishing.

Sułkowski, Ł. i Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*. Społeczna Akademia Nauk.

Swartz, T. H., Palermo, A.-G. S., Masur, S. K. i Aberg, J. A. (2019). The science and value of diversity: Closing the gaps in our understanding of inclusion and diversity. *The Journal of Infectious Diseases*, 220, Issue Supplement 2, S33–S41. <https://doi.org/10.1093/infdis/jiz174>

Taylor, B. C. i Lindlof, T. R. (2016). Travelling methods: Tracing the globalization of qualitative communication research. *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, 15(3), 11–30. <https://doi.org/10.21018/rjcrp.2013.3.192>

Tushman, M. i O'Reilly, C., III. (2007). Research and relevance: Implications of Pasteur's quadrant for doctoral programs and faculty development. *Academy of Management Journal*, 50(4), 769–774. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279169>

Uhlmann, E. L., Ebersole, C. R., Chartier, C. R., Erington, T. M., Kidwell, M. C., Lai, C. K., McCarthy, R. J.,

Riegelman, A., Silberzahn, R. i Nosek, B. A. (2019). Scientific utopia III: Crowdsourcing science. *Perspectives on Psychological Science*, 14(5), 711–733. <https://doi.org/10.1177/1745691619850561>

Uriarte, M., Ewing, H. A., Eviner, V. T. i Weathers, K. C. (2007). Constructing a broader and more inclusive value system in science. *Bioscience*, 57(1), 71–78. <https://doi.org/10.1641/B570111>

Van De Ven, A. H. i Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802–821. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527385>

Walmsley, J., Strnadová, I. i Johnson, K. (2018). The added value of inclusive research. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 31(5), 751–759. <https://doi.org/10.1111/jar.12431>

Weingart, P., Joubert, M. i Connaway, K. (2021). Public engagement with science – Origins, motives and impact in academic literature and science policy. *PloS One*, 16(7), e0254201. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254201>

Wieczorek, A. L., Mitręga, M. i Spáčil, V. (2021). Dynamic academic networking concept and its links with English language skills and research productivity–non–Anglophone context. *PloS One*, 16(2), e0245980. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245980>

Young, L. i Freytag, P. V. (2021). Beyond research method to research collaboration: Research co-production relationships with practitioners. *Industrial Marketing Management*, 92, 244–253. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.016>

**Regina Lenart-Gansiniec** jest doktorem habilitowanym nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, profesorem uczelni w Uniwersytecie Jagiellońskim. Specjalizuje się w problematyce zarządzania strategicznego, zwłaszcza zarządzania wiedzą, organizacyjnego uczenia się oraz crowdsourcingu. Jest autorką kilkunastu anglo- i polskojęzycznych publikacji naukowych w znaczących czasopismach z obszaru zarządzania („Journal of Knowledge Management”, „Review of Managerial Science”, „Government Information Quarterly” czy „Journal of Information Science”) oraz stypendystką MNiSW w ramach konkursu dla wybitnych młodych naukowców. Jest też laureatką nagrody „Naukowiec Przyszłości 2022” w kategorii „Badania dla przyszłości” za realizację projektu badawczego „Behawioralne antecedencje crowdsourcingu naukowego: perspektywa nauczycieli akademickich”.

## POLECAMY



### **Bernard Bińczycki, Wiesław Łukasiński, Sławomir Dorocki, Kompetencje pracowników organizacji w Przemysle 4.0. Perspektywa pokolenia Z**

Głównym celem niniejszej monografii jest identyfikacja współczesnych kierunków rozwoju koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze kształtowania kompetencji pracowniczych. Ponadto zamierzeniem Autorów jest opracowanie katalogu tych kompetencji, które są aktualnie niezbędne do funkcjonowania organizacji w gospodarce cyfrowej i na silnie zmieniającym się rynku pracy. Autorzy koncentrują się na zagadnieniach związanych z wyzwaniami, jakie rozwój Przemysłu 4.0 niesie dla obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, kładąc nacisk na potrzebę takiego kształtowania kompetencji pracowników, aby były one dostosowane do postępujących zmian w organizacji produkcji.

Opis pochodzi ze strony wydawnictwa: <https://www.pwe.com.pl/ksiazki/zasoby-ludzkie/kompetencje-pracownikow-organizacji-w-przemysle-40-perspektywa-pokolenia-z,p1942469257>

Wydawca: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2023.