

# Katarzyna Gajek

---

## Interpersonalne kompetencje komunikacyjne badacza w badaniach jakościowych w obszarze MSP

---

Problemy Zarządzania 12/3, 206-221

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Interpersonalne kompetencje komunikacyjne badacza w badaniach jakościowych w obszarze MSP

Nadestany: 14.03.14 | Zaakceptowany do druku: 23.06.14

**Katarzyna Gajek\***

Pierwszym celem niniejszego artykułu jest skupienie się na powodach, dla których warto jest prowadzić badania jakościowe w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Autorka wskazała szereg cech charakterystycznych small businessu, które mogą ukierunkować decyzję badacza o przyjęciu określonej strategii badawczej (istotna jest także kwestia sposobu postawienia pytania badawczego). Drugim przyjętym celem jest wyjaśnienie pojęcia interpersonalnych kompetencji komunikacyjnych badacza osadzonego w metodologii jakościowej oraz wskazanie, na ile są one istotne dla badań podejmowanych w obszarze MSP ze szczególnym zaakcentowaniem małych przedsiębiorstw. Poprzez odniesienie literaturowe oraz własną praktykę autorki zostały szczegółowo opisane trzy aspekty kompetencji komunikacyjnych badacza: aspekt indywidualny, relacyjny i techniczny.

**Słowa kluczowe:** małe i średnie przedsiębiorstwa, metody jakościowe, kompetencje komunikacyjne badacza.

## Researchers' communication interpersonal competencies in qualitative studies of SMEs

Submitted: 14.03.14 | Accepted: 23.06.14

The first aim of the article is to focus on the reasons why it is worthwhile to conduct qualitative research in the sector of small and medium-sized enterprises. The author indicated a number of characteristics of small businesses, which may guide the researcher's decision to adopt a particular research strategy (another important thing is the way the research problem was formulated). The second adopted goal is to explain what is meant by the term interpersonal communicative competence of the researcher embedded in qualitative methodology and to point out their significance for the ICC of research for the SME sector with particular emphasis put on small enterprises. By reference to the literature and the author's own practice three aspects of communicative competencies of a researcher are described in detail: individual, relational and technical aspects.

**Keywords:** small and medium enterprises, qualitative methods, researcher's communication competencies.

**JEL:** Z13

---

\* **Katarzyna Gajek** – dr, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Katedra Komunikacji i Zarządzania w Sporcie.

---

Adres do korespondencji: Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Katedra Komunikacji i Zarządzania w Sporcie, ul. I.J. Paderewskiego 35, 51-612 Wrocław; e-mail: katarzyna.gajek@awf.wroc.pl.

## 1. Wprowadzenie

W ostatnich latach wiele się dyskutuje nad uprawomocnieniem metodologii wykorzystującej jakościowe metody pozyskiwania i analizy danych w polskiej nauce. Metodologia ta zyskała sobie gorących zwolenników, jak i zagorzałych przeciwników. Debata ta, według słów D. Jemielniaka (Jemielniak, 2012), przyniosła dużą korzyść badaczom jakościowym w postaci jasnego zdefiniowania paradygmatu, który określa sposób postrzegania rzeczywistości społecznej przez badacza. Przyjęcie paradygmatu interpretatywnego ma istotny wpływ na przyjęte cele badań, ich strukturę (np. odrzucenie hipotez, wstępnych modeli teoretycznych), sposób zapewnienia prawomocności badań oraz rolę, jakie przyjmują w procesie badawczym zarówno badacz, jak i badany.

Ciekawym pytaniem, które towarzyszy mi od początku mojej pracy badawczej z wykorzystaniem metod jakościowych, jest pytanie o interpersonalne kompetencje komunikacyjne badacza. Przyjęcie założenia co do tego, że rzeczywistość społeczna ma charakter subiektywny, że zmienia się ona dynamicznie, nie zawsze intencjonalnie i świadomie, powoduje, że metody statystyczne nie są w stanie ująć zjawiska „w ruchu”. Skoro społeczności i jednostki są „wszechświatami rozumienia”, jedyną drogą do ich zrozumienia jest adaptacja do specyficznych kodów komunikacyjnych, za pomocą których „udostępniają” siebie innym. Specyficznych, bowiem jednostkowych i niepowtarzalnych dla każdego badanego.

To, co wydaje się interesujące, to rozważenie, czy badacz może stosować z dobrym rezultatem różne odmiany wywiadu i obserwacji, bez uwzględnienia swojego poziomu interpersonalnych kompetencji komunikacyjnych – uwrażliwienia na środowisko społeczne, umiejętności adaptacji, pozyskiwania zaufania. W polskiej i zagranicznej literaturze naukowej w obszarze metodologii jakościowej odnaleźć można wiele sugestii dotyczących zastosowania narzędzi badawczych oraz roli badacza, co pośrednio może stanowić wskazówkę co do istoty wymaganych kompetencji komunikacyjnych.

W niniejszym artykule chciałabym w pierwszej kolejności skupić się na powodach, dla których warto jest prowadzić badania jakościowe w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw oraz wyjaśnić, dlaczego poziom kompetencji komunikacyjnych badacza jest szczególnie ważny w tym kontekście. Po drugie zaś chciałabym wskazać, co rozumiem przez pojęcie kompetencji komunikacyjnych badacza osadzonego w metodologii jakościowej oraz opisać konkretną wiedzę i umiejętności składające się na to pojęcie.

## 2. Małe przedsiębiorstwa w perspektywie badań jakościowych

Małe przedsiębiorstwa stanowią specyficzny obiekt badań. Po pierwsze, nie jest uzasadnione, aby traktować je na równi ze średnimi przedsiębiorstwami lub korporacjami, ze względu na różnice występujące na poziomie kultury organizacji i struktury organizacji. Postrzeganie małych firm na pod-

stawie tylko kryterium ilościowego, jak wskazuje B. Glinka i S. Gudkova (2012, s. 29), może doprowadzić do błędnych wniosków. Ich specyfika zaszczepia się bowiem na aspektach jakościowych. Innymi słowy, małe przedsiębiorstwa nie są po prostu mniejszymi wersjami tych dużych lub gigantycznych firm. Po drugie, jak pokazują badania, w dużej mierze przystosowanie się do określonych warunków rynkowych odbywa się poprzez stosowanie intuicyjnych metod zarządzania, które stopniowo zostają zastępowane metodami racjonalnymi opartymi na doświadczeniu i wiedzy (Stosik, 2005). Po trzecie, małe przedsiębiorstwa, ze względu na ograniczoność kapitału i zasięg głównie lokalny, aby przetrwać w turbulentnym otoczeniu muszą nieustannie się doskonalić i uczyć, co z kolei implikuje dużą dynamikę zmian.

Kultura organizacyjna małych przedsiębiorstw charakteryzuje się partycypacją wszystkich jej członków w ustalaniu kierunku, w jakim zmierza przedsiębiorstwo (Organa i Góralski, 2009), co wiązać się może, choć nie musi, z demokratycznym sposobem podejmowania decyzji. Cytowane powyżej B. Glinka i S. Gudkova wskazują na występowanie ścisłego związku pomiędzy przedsiębiorstwem a osobą przedsiębiorcy (2012, s. 29). I jest to związek niemalże organiczny, jak można stwierdzić po lekturze książki *Moja historia, moja firma* autorstwa M. Zawadki i U. Hoffmann (2012), w której przedsiębiorcy snują własne opowieści. Przedsiębiorstwo jest odzwierciedleniem nie tylko wartości i celów swojego twórcy, ale niejednokrotnie także jego osobowości. Właściciel „stwarza” swoje przedsiębiorstwo niejako „na swój obraz i podobieństwo”. Niejednokrotnie również firma kończy swój żywot wraz z końcem zainteresowania lub życia właściciela. Jak wskazują B. Glinka i S. Gudkova (2012, s. 30), w małych przedsiębiorstwach zazwyczaj nie występują formalne procedury pozwalające na funkcjonowanie firmy pod nieobecność właściciela. A. Stosik zwraca również uwagę na postać entrapreneura, właściciela firmy przedsiębiorczej, który będąc przywódcą, jest kreatorem zmiany, wytycza nowe drogi rozwoju organizacji, stwarza warunki i atmosferę współpracy, zwiększając w ten sposób motywację pracowników i aktywizując do działania (Stosik, 2005). Jego osobowość i sposób komunikacji z pracownikami bezpośrednio oddziałują na charakter kultury przedsiębiorstwa i wszelkie jego funkcje (Jaworski, 2011).

Partycypacyjnemu sposobowi zarządzania organizacją sprzyja mało formalny charakter relacji przełożonego z podwładnymi (Barabasz, 2009). Zmniejszenie dystansu władzy rodzi wiele nieformalnych kontaktów opartych na ich codziennym natężeniu, bezpośredniości oraz, bardzo często, na relacji przyjaźni. To z kolei powoduje, że znaczenie pracownika jest tu dużo większe niż w dużych firmach zarówno z punktu widzenia działań organizacji, jak i odczuć samego jej uczestnika. Dlatego też small business ceni dobrych pracowników, a pozbywa się tych sprawiających problemy. Jeżeli w dużych firmach ten ostatni ma niewielkie przełożenie na kierunek w jakim zmierza firma, w małej organizacji może on skutecznie zablokować na przykład wprowadzanie zmian (Organa i Górski, 2009). A zmiany są

warunkiem *sine qua non* przetrwania małych przedsiębiorstw niedysponujących zazwyczaj wystarczającymi zasobami pozwalającymi im na przedłużanie sytuacji, w której z różnych przyczyn nie jest generowany zysk. Małe przedsiębiorstwa cenią pracowników również dlatego, że nie stać ich na zatrudnianie specjalistów na stałe (por. Glinka i Gudkowa, 2012; Glinka i Gulan, 2012). Jak pokazują badania literaturowe przeprowadzone w tym kierunku przez B. Kołosowską (2013), właściciele przedsiębiorstw rzadko kiedy dysponują znajomością wielu zagadnień z zakresu zarządzania, w tym wiedzą fachową na temat finansów czy marketingu. W dużych organizacjach w tym przypadku można zastosować outsourcing. Małe przedsiębiorstwa, ze względu na ograniczony dostęp do zasobów finansowych, nie korzystają z tej możliwości. Co więcej, mali przedsiębiorcy mają niewiele formalnych źródeł wiedzy, a zatem nawet jeśli chcieliby się dokształcać, znajdując na to czas, to trudno byłoby im znaleźć wartościowe odniesienie w literaturze naukowej, ta bowiem koncentruje się głównie na metodach, zasadach i koncepcjach zarządzania odpowiednich dla firm średnich i dużych (Glinka i Gulan, 2012, s. 229).

Elastyczność, szybka reakcja na zmiany w otoczeniu czy dostosowywanie się do preferencji konkretnych klientów, wynikające ze specyficznych cech struktury, to przewaga małych przedsiębiorców nad dużymi. Jak podaje J. Jaworski (2011), firmy w sektorze MSP wprowadzają w życie 75% nowości w ciągu 2 lat. Małe przedsiębiorstwa charakteryzują się wysoką zdolnością do zagospodarowywania nisz rynkowych – 80% z tego sektora to firmy niszowe (Jaworski, 2011). Włączając do charakterystyki małych i średnich przedsiębiorstw duży obszar zarządzania opartego na intuicji, otrzymujemy twory, które można opisywać poprzez mnóstwo specyficznych działań, szybkich zmian, szczególnych klientów, unikalnych strategii sprzedażowych itp.

Rekapitulując, małe i średnie przedsiębiorstwa są specyficznym obiektem badań naukowych. Co przemawia za potrzebą wdrażania w ich naukowym poznawaniu nie tylko metod ilościowych, ale także jakościowych? Po pierwsze, metody jakościowe sprawdzają się w badaniu tzw. *deviant cases* (Silverman, 2007), czyli zjawisk nowych, swoistych. Odwołując się do faktu, że wiele spośród firm sektora MSP funkcjonuje w niszach rynkowych i aby na tym rynku się utrzymać podejmuje wiele niestandardowych działań, niemających analogii w otoczeniu, jest to wystarczająco dobry powód, aby wdrożyć metody badań jakościowych. Po drugie, duża dynamika zmian *small businessu* powoduje, że wiele zjawisk jest słabo uchwytnych dla metod statystycznych. Po trzecie zaś, w *small businessie* istnieje duża przestrzeń wiedzy niejawniej, nieuświadomionej i niezwerbalizowanej przez członków tych organizacji. Jest to wiedza wytworzona w wyniku doświadczeń przejawiająca się poprzez umiejętność działania. Ten rodzaj wiedzy można „pochwyć” albo poprzez obserwację, albo poprzez wsłuchiwanie się w opowieści organizacyjne.

Dlaczego poziom kompetencji komunikacyjnych badacza osadzonego w metodologii jakościowej może być szczególnie ważny w kontekście badań

małych przedsiębiorstw? Do pewnych wniosków można dojść po lekturze licznych sprawozdań badawczych ukazujących się na łamach literatury naukowej ostatnich lat.

Po pierwsze, mali przedsiębiorcy charakteryzują się zadziwiająco niską samooceną w obszarze posiadanej wiedzy czy własnych osiągnięć (o czym będę wspominać także w rozdziale następnym). W ten sposób badania o charakterze deklaratywnym, prowadzone na przykład za pośrednictwem kwestionariusza ankiety (wszystko jedno, czy z większością pytań zamkniętych czy otwartych) nie są w stanie nakreślić prawdziwego obrazu organizacji „zrośniętej” z ludźmi. Przedsiębiorcy są w stanie łatwo oszukać narzędzie. Nawiązując z badanym żywy kontakt, dając mu pełną swoją uwagę, jesteśmy w stanie przekonać go do odsłonięcia siebie, zaakceptowania oraz popatrzenia na swoje działania z szerszej perspektywy. To ostatnie staje się wynikiem gry pomiędzy badanym i badaczem, swoistej wymiany – badany, tak jak możemy o tym się przekonać, czytając pracę M. Zawadki i U. Hoffmann (2013), otrzymuje w zamian poszerzoną wizję swoich dokonań i dopiero poprzez opowieść o sobie w kontekście przedsiębiorstwa nabywa pewności siebie.

Po drugie, bezpośredni kontakt jest jedyną właściwie techniką pozwalającą na wykorzystanie wiedzy milczącej, niejawnej, która niuansuje rzeczywistość (Creswell, 2013, s. 211). W sytuacji, gdy człowiek i przedsiębiorstwo tworzą jedność, doświadczenie jednostki, jej percepcja stają się doświadczeniem i optyką organizacji. Zwracanie uwagi na wielość sygnałów ze strony badanego może spowodować, że prosta z pozoru wypowiedź nabiera głębi lub odmiennego sensu poprzez pryzmat na przykład mowy ciała lub specyfiki kanału wokalnego. Interpersonalne kompetencje komunikacyjne badacza na wysokim poziomie pomagają w ukazaniu niezwyklej różnorodności małych przedsiębiorstw, docierając do jej źródeł – wyobraźni, kreatywności, oryginalnych i niespotykanych pomysłów.

### **3. Istota interpersonalnych kompetencji komunikacyjnych badacza w badaniu jakościowym**

Wśród różnorodnych metod badawczych metodologii jakościowej można wyróżnić te, które bezpośrednio angażują kompetencje komunikacyjne badacza, jak i te, które nie wymagają od niego bezpośredniego kontaktu z żywym człowiekiem (analiza dokumentów, materiały audiowizualne). Do tych pierwszych, na których skupi się również moja uwaga w niniejszym artykule, należą wywiad i obserwacja. Badacz nie może „ukryć się” za narzędziem jak badacz w metodologii ilościowej, jego rolą jest „wyjście na pierwszą linię frontu”. Z tej perspektywy, aby móc w pełni wykorzystać możliwości wspomnianych narzędzi badań jakościowych, ważnym elementem kompetencji naukowca powinny być właśnie interpersonalne kompetencje komunikacyjne.

W kontekście moich wieloletnich zainteresowań organizacją wielokulturową i kompetencjami międzykulturowymi członków organizacji nasunęła mi

się myśli o bliskości kompetencji międzykulturowych i kompetencji komunikacyjnych badacza stosującego metody jakościowe w procesie badawczym. Wynika to, w moim odczuciu, z jego orientacji na rzeczywistość oraz ze specyfiki sytuacji, w jakiej znajduje się badacz w terenie.

W pierwszym przypadku podobieństwo związane z możliwym przyjęciem przez badacza optyki paradygmatu interpretatywnego (konstruktywistycznego). Jest to wybór, który powinien być w pełni uświadomiony, choć jak pokazuje praktyka, nie zawsze tak w istocie jest. Z naukowego punktu widzenia bowiem dowolność w praktyce badawczej, jak pisze B. Sławecki, jest niedopuszczalna, ponieważ najczęściej prowadzi do niespójności założeń filozoficznych (2012, s. 601). Tymczasem założenia ontologiczne i epistemologiczne stanowią osnowę interpretowania pozyskanych danych i późniejszych wniosków. W orientacji rozumiejącej, inaczej niż w podejściu funkcjonalistycznym, obiekt badany w oczach badanego jest aktywnym podmiotem, będącym „indywidualnym wszechświatem rozumienia”, a zatem jest on uprawniony do tworzenia interpretacji rzeczywistości i nadawania jej znaczeń. W ten sposób badacz styka się z odmiennym uniwersum aksjologicznym i epistemologicznym, spotyka się z Innym. Ten Inny wymyka się teoriom i siatkom pojęciowym, gdyż postulatywnie nie istnieją one jeszcze w momencie spotkania. Hermeneutyka, kierunek filozoficzny leżący u podstaw ontologicznych metodologii jakościowej, zakłada, że rzeczywistość jest zmienna i dynamiczna, podobnie jak znaczenia, które człowiek jej nadaje. Badacz jest w stanie zatem ją „zamrozić” na chwilę, opisując ją w danym czasie, a obraz ten jest inny od jej stanu „na chwilę przed” i „na chwilę po” (co, nota bene, stanowi główny argument przeciwko prawomocności badań jakościowych jej oponentów). Dlatego też nie zaleca się przyjmowania stanowisk teoretycznych czy formułowanie hipotez badawczych przed przystąpieniem do badań. Zarówno w tradycji etnografii, fenomenologii, etnometodologii, badaniach biograficznych, case study, jak i teorii ugruntowanej rozumienie wyłania się z danych empirycznych (Konecki, 2000). Tym samym, bardzo cenna jest wrażliwość badacza na owe odmienne wszechświaty ludzkie bądź organizacyjne, swoista naiwność poznawcza charakteryzująca się odrzuceniem wszelkich przedzałożeń.

Sytuacja, w jakiej znajduje się badacz względem samych badań oraz badanego, nie musi się wiązać z przyjęciem określonej postawy filozoficznej, ale z określonym działaniem badawczym. Współczesne refleksje nad metodologią badań wskazują na możliwość stosowania różnorodnych metod ilościowych i jakościowych jako uzupełniających, co w fazie zbierania danych może być niejako niezależne od przyjętej ontologii i epistemologii (por. Creswell, 2013; Sławecki, 2012; Konecki, 2000). B. Sławecki wskazuje na trzy możliwe postawy badacza względem zagadnienia łączenia metod ilościowych i jakościowych: puryści, sytuacjoniści (oddzielają poglądy badacza od określonej sytuacji badawczej) i pragmatycy, przy czym dwa ostatnie typy dopuszczają łączenie ze sobą metod. J. Creswell wyróżnia wręcz obok strategii ilościowych i jakościowych osobną strategię badawczą – mieszaną (2013).

I tak, odnosząc się do sytuacji badacza w trakcie prowadzenia badań, angażuje się on w badanie, stając się – chcąc czy nie chcąc – współtwórcą budowania znaczeń, zmieniając rzeczywistość zastaną poprzez swoją obecność. Jednocześnie bierze na siebie dużą odpowiedzialność związaną z tym procesem, aby nie dopuścić do sytuacji, w której zostanie stworzony model rzeczywistości wirtualnej, tak jak wyobraża ją sobie badacz. Wartością badania jakościowego jest bowiem przedstawienie danego fragmentu rzeczywistości tak, jak widzi ją i rozumie badany. Istotą metod jakościowych jest wniknięcie w badaną rzeczywistość i zobaczenie jej w kontekście.

Traktując kompetencje komunikacyjne badacza szeroko, a nie tylko poprzez pryzmat umiejętności dostrajania się na poziomie języka czy mowy ciała do badanych, można dostrzec subtelne podobieństwo do kompetencji międzykulturowych. W jednym z artykułów zdefiniowałam te ostatnie w rozumieniu wąskim jako posiadany zasób wiedzy i umiejętności praktycznych w określonym obszarze – w tym wypadku chodzi o dyspozycje do podejmowania właściwych decyzji komunikacyjnych w relacjach z podmiotami należącymi do obcego kręgu kulturowego. Jednak kompetencje międzykulturowe to także, poza znajomością „narzędzi” komunikacyjnych, określony sposób percepcji świata, ukierunkowany na rozszerzanie perspektyw myślenia, co poszerza definicję (Gajek, 2011).

Po pierwsze, podobieństwo dotyczy obszaru umiejętności potrzebnych w interakcji z drugim człowiekiem – badacz nie komunikuje, lecz komunikuje się z badanym. Nie można, moim zdaniem, bagatelizować zasobów interpersonalnych badacza, takich jak samoświadomość (aspekt indywidualny), autoprezentacji (aspekt relacyjny) i umiejętności retoryczne (aspekt techniczny).

Po drugie, „obcym kręgiem kulturowym” dla badacza osadzonego w metodologii jakościowej są z założenia organizacja, jej fragment lub badana jednostka. Na podobnej zasadzie jak w przypadku kompetencji międzykulturowych, ważnym elementem kompetencji komunikacyjnych badacza jest tutaj wrażliwość na Inność, stronięcie od przedwczesnych założeń i, co za tym idzie, pewna powściągliwość w natychmiastowych interpretacjach. S. Magala w kontekście kompetencji międzykulturowych wskazuje na swoiste „metaprogramy”, które czynią kompetencje międzykulturowe w pełni funkcjonalnymi, nieograniczonymi do miejsca, czasu lub specyficznego kontekstu (por. Magala, 2005).

Należy do nich:

- kreatywność w łączeniu odmienności w percepcji, komunikacji i implemencie wartości i przekonań, tworzeniu rozwiązań hybrydowych, wariantów mieszanych, konstruktów kompromisowych; konieczne jest rozwijanie zdolności do przypadkowych odkryć, elastyczności postrzegania i zachowań, jak również zdolności przystosowawczych (Magala, 2005, s. 204);
- krytycyzm w dostrzeganych ideologiach i metodologiach, które stoją za różnicami (Magala, 2005, s. 204); krytycyzm pojmowany jest w tym ujęciu,



jak się wydaje, jako szczególna postawa intelektualno-poznawcza, podważająca dogmaty i dopuszczająca istnienie pluralizmu aksjologicznego i poznawczego;

- autonomia moralna, rozumiana jako poszukiwanie drogi środka pomiędzy tym, co inne, nie będące mną, a tym, czym jestem ja i co preferuję, postrzegam, interpretuję, komunikuję czy wdrażam (Magala, 2005, s. 204–205).

Łatwo zauważyć, jak bardzo badacz jakościowy w dążeniu do odkrywania istoty bytów społecznych, zarówno jednostek, jak i organizacji, potrzebuje powyższych umiejętności, bez względu na reprezentowaną tradycję badań jakościowych.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, interpersonalne kompetencje komunikacyjne badacza osadzonego w metodologii jakościowej można określić zatem jako *wiedzę i umiejętności pozwalające na pozyskiwanie danych, które poprzez dynamiczną interakcję z badanym odkrywają przed badaczem sensy nadawane określone mu wycinkowi rzeczywistości społecznej (jej elementom i procesom) przez tego badanego*. W tym sensie badacz jest dla mnie najważniejszym narzędziem (Creswell, 2013).

## 4. Elementy składowe interpersonalnych kompetencji komunikacyjnych badacza

Jak wspomniałam powyżej, wśród kompetencji komunikacyjnych można wyróżnić trzy aspekty: indywidualny, relacyjny i techniczny. Każdy z nich osadzony jest w szerszym kontekście metaprogramów w rozumieniu S. Magali. W zależności od metody – czy mamy do czynienia z wywiadem, czy z obserwacją – akcenty są różnie rozłożone, jeśli chodzi o trzy wymienione aspekty. Na przykład podczas wywiadu znacznie ważniejsza niż w metodzie obserwacji jest umiejętność tworzenia sprzyjającej atmosfery, wywiad jest bowiem sytuacją bardziej intymną, skoncentrowaną wokół interakcji badacz–badany. Z kolei umiejętności techniczne w obszarze komunikowania interpersonalnego wykorzystuje się w pełni zarówno w wywiadzie (choć może nieco intensywniej), jak i w obserwacji uczestniczącej czy bezpośredniej. Badacz uczestniczy w tych typach obserwacji w codziennych rozmowach i sytuacjach, zadaje pytania i prosi o komentarze (Ciesielska, Wolanik Boström i Öhlander, 2012). „Nawet jeśli badacz chce wyłącznie obserwować, to może zostać wciągnięty do rozmowy pracowników przy porannej kawie, poproszony o pomoc przy złośliwej kserokopiarce lub zaproszony na firmowe przyjęcie gwiazdkowe” (Ciesielska i in., 2012).

### 4.1. Aspekt indywidualny kompetencji komunikacyjnych

Przez pojęcie aspektu indywidualnego rozumiem zbiór umiejętności pozwalających na oddzielenie tego, co własne (przekonania, sądy, postawy, wartości), od tego, co jest zewnętrzne wobec badacza. Pozwala to na zacho-

wanie względnego obiektywizmu i dystansu w doświadczaniu fenomenów społecznych. Należy tu wyróżnić takie umiejętności, jak: samokontrola i zarządzanie czasem własnym, znajomość własnych granic poznawczych (stopień otwartości na inność), zdolność rozumienia siebie i własnych emocji, a także kierowania i kontrolowania ich. A. Wyka wskazuje, w jaki sposób ten rodzaj umiejętności przekłada się na praktykę badawczą, w jaki sposób wpływa na pozyskanie wartościowych wyników badań. Kluczowa jest tutaj „ostrożność (...) w posługiwaniu się własnymi schematami poznawczymi”, pozwalająca tym samym na odkrycie swoistości wizji świata badanych (Wyka, 1993). Także M. Kostera przestrzega przed wnoszeniem postaw wartościujących, które są „kodowane” w materiale badawczym jako jednym z najważniejszych błędów w etnografii (Kostera, 2007), ale przecież również w innych tradycjach badawczych. W badaniu *small businessu* łatwo wpaść w pułapkę własnej wiedzy z obszaru ekonomii i zarządzania. Na przykład badany w trakcie wywiadu może wykazywać luki w wiedzy bądź opowiadać z entuzjazmem o rzeczach od dawna w ekonomii i zarządzaniu znanych lub mieć problem z opisaniem pewnych zjawisk. Jakiegokolwiek niekontrolowane zachowanie werbalne lub niewerbalne okazujące pobłażliwość, lekceważenie czy jakąkolwiek inną emocję zaburzającą symetryczność relacji będzie końcem możliwości pozyskania wartościowych danych.

#### **4.2. Aspekt relacyjny kompetencji komunikacyjnych**

Do ważnych elementów w tym aspekcie należy wiedza o sobie w relacjach z innymi, a więc zdanie sobie sprawy ze swoich mocnych i słabych stron oraz sposobu ich „czytania” przez innych, zasobów autoprezentacyjnych (S. Gudkova identyfikuje u siebie wschodni akcent jako ważny „lodołamacz” w kontaktach społecznych, ja natomiast przekonałam się o dużej roli uśmiechu). J. Thomas, J. Nelson i S. Silverman (2007) są przekonani o konieczności pozyskiwania feedbacku przez badacza oraz budowania w ten sposób wiedzy o sposobie, w jaki jest się odbieranym przez innych ludzi, w myśl zasady „wizerunkiem społecznym nie jest to, co ty sam myślisz o sobie, ale to, co widzą w tobie inni”. Badacz powinien nauczyć się kontrolowania sposobu, w jaki jest postrzegany przez otoczenie (Leary, 2004). Kluczowe jest, aby badacz był identyfikowany jako nieoceniający, co w wielu sytuacjach bywa trudne, gdy jego poglądy stają w sprzeczności z opiniami badanych.

Kilka lat temu, prowadząc wywiad z pewnym menedżerem, nie byłam w stanie powstrzymać się przed grymasem dezaprobaty na twarzy w czasie, gdy badany z entuzjazmem przytaczał anegdotę związaną w wywieraniem wpływu na pracowników własnej organizacji, a metody należały do nieuczciwych technik manipulacji. Jest to temat, który zawsze wzbudza we mnie duże emocje. Tym razem nieumiejętność ich powstrzymania spowodowała przerwanie interesującego badawczo wątku. Co warto podkreślić, badany stracił także zaufanie do mnie jako bezstronnego badacza. W dalszej części wywiadu skupił się na kwestiach ogólnych i niekontrowersyjnych. Opis tej

sytuacji nasuwa jeszcze jeden wątek warty poruszenia dotyczący wzajemnego oddziaływania na siebie badanego i badacza. Powyższa opowieść w dość prosty sposób pokazuje, jak można „zatrzasnąć drzwi” w komunikacji.

B. Glinka i S. Gudkova (2012, s. 567) opisują jednak znacznie subtelniejsze mechanizmy związane z nieuświadomioną tendencją do „jasnowidztwa” samych badanych, którzy, aby zadowolić badacza, starają się spełniać jego oczekiwania tak, jak je sobie wyobrażają. Ich wypowiedzi, jak można sobie wyobrazić, mogą mieć charakter sondujący, a gdy sądzą, że badacz podchodzi z aprobatą do jakiejś ich części, nadają jej zbyt duże znaczenie. B. Glinka i S. Gudkova komentują także takie praktyki badanych, jak próby stosowania terminologii fachowej lub oczekiwanie informacji zwrotnej na temat podejmowanych przez nich działań w organizacji.

Zarówno J. Thomas, J. Nelson i S. Silverman (2007), jak i I. Pietkiewicz i J. Smith (2012) uważają, że badacz jakościowy powinien do perfekcji opanować również umiejętność aktywnego słuchania, na które składają się, poza procesem psychologicznym, czynności niewerbalne, takie jak potakiwanie, kontakt wzrokowy, mimika reagująca na zasłyszany przekaz, a także czynności werbalne, takie jak chociażby parafrazowanie (opisane w podrozdziale następnym). Dzięki aktywnemu słuchaniu forma wywiadu zostaje poddana redefinicji. Badacz i badany stają się równoprawnymi uczestnikami tej sytuacji, a sam wywiad staje się bardziej rozmową niż „przepytaniem” (Chase, 2005; Czarniawska, 2004; Wyka, 1993).

J. Manning i A. Kunkel (2014) podkreślają, że wywiad zazwyczaj odbywa się w pewnych ramach ustalonych przez badacza (np. w przybliżeniu opracowuje się pytania, które badacz chciałby zadać), charakteryzuje się elastycznością i zmienia się pod wpływem jego uczestników. Według Pattona ze strategicznego punktu widzenia ważne jest odwołanie się na początku wywiadu do tematów powiązanych z wiedzą i zachowaniami badanego, w taki sposób, aby mógł się on wypowiedzieć szerzej i stworzyć w ten sposób wstęp do narracji (za: Manning i Kunkel, 2014). W ten sposób tworzy się bezpieczną przestrzeń, w której badany może poczuć się ekspertem i umocnić poczucie pewności siebie. S. Kvale zauważył bowiem, że wywiad ma znamiona asymetrii władzy (Czarniawska, 2004, s. 48). Badany zazwyczaj obawia się, jak wypadnie w trakcie wywiadu, jak on i jego kompetencje zostaną ocenione przez badacza.

S. Gudkova przytacza przykład próby przeprowadzenia wywiadów z 32 przedsiębiorcami i zderzenie się z 32 odmowami z ich strony. Jak pisze autorka „(...) wśród najbardziej popularnych przyczyn podają brak czasu i kompetencji” (S. Gudkova, 2012, s. 122). Obawa taka może charakteryzować przede wszystkim entraprenerów i małych przedsiębiorców, którzy, przynajmniej na etapie początkowym, posługują się w dużej mierze intuicją w prowadzeniu firmy i zdają sobie sprawę z braku formalnego wykształcenia menedżerskiego. Rolą badacza zatem jest wytworzyć atmosferę akceptacji, w czym pomocna jest dobrze wykształcona empatia.

M. Kostera w pracy poświęconej wyobraźni organizacyjnej (Kostera, 2013) argumentuje, że jednym z zastosowań wyobraźni na polu nauk społecznych jest generowanie zrozumienia psychologicznego, bez którego badacz jakościowy ograniczyć się powinien tylko do biernej, zewnętrznej obserwacji. Ten „rozumiejący wgląd” nadaje sens temu, co widzimy jako badacze. Wyobraźnia działa także jako swoiste medium emocji pomiędzy badanym a badaczem. Należy także zauważyć, że dodatkowo wyobraźnia potrzebna jest na etapie opracowywania końcowych wyników badań, gdy pozwala ona naukowcowi na zbudowanie wizji „z lotu ptaka” i pokazanie zależności pomiędzy tym, co indywidualne, a tym, co całościowe (Kostera, 2013, s. 11).

Wycucie sytuacji oraz wrażliwość badacza na sygnały werbalne i niewerbalne w feedbacku badanego pozwalają na stworzenie komfortowej atmosfery wywiadu. Jakich technik na tym etapie można użyć? Cytowana już S. Gudkowa (2012, s. 124) zwraca uwagę na zasadę wzajemności opisywaną przez R. Cialdinię (2004). Okazanie pozytywnego nastawienia, własnych emocji pomaga zbudować atmosferę otwartości i szczerości oraz zachęca badanego do „rewanżu”. T. Hatch i H. Garder (za: Goleman, 1995) wskazują, że umiejętność ta to jeden ze składników inteligencji interpersonalnej, który w istotnym stopniu ułatwia nawiązanie kontaktu, rozpoczynanie rozmowy i prawidłowe rozpoznawanie stanów emocjonalnych innych ludzi i reagowanie na nie. Wycucie i wrażliwość badacza rozstrzygają, jak się zwracać do badanego, kiedy przerwać wywiad, a kiedy go kontynuować.

Co więcej, warto zwrócić uwagę i inny mechanizm wpływu społecznego opisany przez R. Cialdinię – zasadę wzajemności. W komunikowaniu zasada wzajemności realizuje się poprzez poziom emocji i informacji. Pozytywne nastawienie badacza, zaufanie, jakie pokłada w badanym, oraz uważne słuchanie są „oddawane” w interakcji przez badanego. Przypomina to relację wykładowcy i studentów. Jeżeli wykładowca okazuje studentowi szacunek i student czuje się równoprawnym uczestnikiem relacji, taka sytuacja sprzyja rzeczywistemu uczeniu się i twórczej dyskusji. Poziom informacji reguły wzajemności pozwala natomiast na utkanie pomiędzy badaczem a badanym delikatnych nici porozumienia opartego na dobrowolnym ujawnianiu pewnych faktów o sobie, jako o badaczu, co może wpływać ośmielająco na badanego. Na przykład przyznanie się do tremy w kontakcie z badanym rozładowuje atmosferę i pozwala badanemu na ujawnienie także swojego samopoczucia, obaw lub oczekiwań.

Istotnym zagadnieniem z obszaru etyki badań w odniesieniu do zastosowania praw R. Cialdinię jest uświadomienie sobie przez badacza różnicy pomiędzy perswazją a manipulacją. Niedopuszczalne jest, aby badacz w imię budowania dobrych relacji przedstawiła się badanemu jako osoba, którą nie jest – legitymował się zmyślonymi zainteresowaniami, opowiadał nieprawdziwe historie jako prawdziwe. Jeżeli jako badacze wykorzystujemy kłamstwo lub nieczyste intencje jako element mechanizmów wpływu, wówczas sprzeniewierzamy się zawodowi naukowca.

### 4.3. Aspekt techniczny kompetencji komunikacyjnych

Z punktu widzenia prowadzenia rozmowy i podtrzymania jej dynamiki ważne jest stosowanie w jej trakcie takich elementów retoryki jak pytania czy parafrazy. Badacz powinien pozostać „w cieniu” badanego, stąd nie zaleca się włączania się w bieg narracji z dłuższymi wypowiedziami dotyczącymi własnych poglądów. Z drugiej strony jednak, ujawnienie swoich doświadczeń i emocji może z dobrym skutkiem wpłynąć na atmosferę wywiadu. Można wówczas pokusić się o zastosowanie niektórych figur retorycznych budujących nastrój lub ułatwiających odczytanie przekazu – porównań, epitetów, metafor itp.

M. Angrosino (2007) doradza, aby stawiane pytania były krótkie i proste. Znajomość celu i zasad stosowania określonego rodzaju pytań pozwala na osiągnięcie bardziej szczegółowych i lepiej ukierunkowanych danych z wywiadu. Pytania zamknięte są pomocne w sytuacji, gdy badacz stara się uściślić fakty, zwrócić uwagę badanego na konkretny aspekt wypowiedzi lub chce zamknąć albo ograniczyć dany wątek wypowiedzi (te działania powinny być podejmowane z dużą rozwagą, bowiem w trakcie przeprowadzania wywiadu trudno jest określić, która z informacji jest ważna z punktu widzenia całości; własna praktyka badawcza pokazała mi, że niektóre powiązania pomiędzy wątkami ujawniają się dopiero w fazie analizy danych i tworzą nowe obszary znaczeniowe). Pytania zamknięte rozpoczynają się najczęściej od takich zaimków i partykuł, jak: czy, który, jaki, gdzie, kiedy, komu, czemu. Z kolei pytania otwarte są narzędziem rozszerzającym wypowiedź badanego, który odpowiadając na nie, staje się jedynym wiarygodnym autorem opowieści i poprzez swoją narrację dokonuje opisu i interpretacji fenomenu zachodzącego w otaczającym go świecie, jak również własnych emocji. Dzięki stawianiu pytań otwartych (dlaczego? jak?) badacz dostaje unikalną szansę nie tylko przyjrzenia się z bliska specyfice subiektywnego świata, w którym zanurzony jest badany, ale także zaczyna dostrzegać, poprzez różne odniesienia w narracji badanego, związki pomiędzy poszczególnymi elementami jego percepcji. Pytania otwarte pomagają badaczowi wyjść poza ograniczające poznanie inności mury własnych przekonań i ocen związanych z badaną rzeczywistością i dają mu potrzebny w jej zrozumieniu kontekst. Narracja badanego może być podsycana poprzez stawianie także pytań retorycznych, mających za zadanie pobudzenie badanego do myślenia, zmotywowanie go lub zbudowanie sprzyjającego klimatu spotkania. S. Kvale (2008, s. 58) ostrzega jednak przed nadużywaniem pytań rozpoczynających się od „dlaczego?” bowiem może prowadzić to do zafałszowania danych pozyskanych od badanego, który za wszelką cenę będzie poszukiwał odpowiedzi, dokonując racjonalizacji swoich zachowań.

Według J. Manninga i A. Kunkel do głównych pytań pomocnych w przeprowadzaniu wywiadu wyróżniają: otwierające (Czy możesz opowiedzieć mi

o sobie?), podchwytyjące (Czy mógłbyś powtórzyć, co powiedziałeś wcześniej?), sondujące (Czy mógłbyś powiedzieć coś więcej na ten temat?), bezpośrednie (Co *czułeś*, gdy to się wydarzyło?), pośrednie (Jak sądzisz, jakie to zdarzenie wywołało emocje *u innych*?) oraz interpretujące (Czy mógłbyś wyjaśnić jakie to zdarzenie miało dla ciebie znaczenie?). Przy czym szczególne znaczenie przypisują oni pytaniom sondującym, mającym na celu uszczegóławianie i wyjaśnianie. S. Kvale (2007, s. 57) podkreśla, że w wywiadzie nie można pominąć pytań organizujących rozmowę ani w wymiarze tematycznym, ani w relacyjnym. Pytania pierwsze zorientowane są na pozyskiwanie informacji, pytania wymienione w drugiej kolejności decydują o dynamice wywiadu, wzajemnym pozytywnym nastawieniu, kreowaniu atmosfery otwartości sprzyjającej szczerej rozmowie.

Narzędziem ułatwiających wychwycenie kluczowych kwestii bądź pogłębiającym ich zrozumienie są parafrazy. Jednocześnie pełnią one rolę budowania relacji poprzez okazywanie badanemu werbalnego zainteresowania jego słowami i zachęcania go w ten sposób do rozwinięcia narracji. Parafraza polega na przywołaniu słów badanego poprzez ich przekształcenie i/lub rozwinięcie w momentach, gdy badacz zdaje sobie sprawę z niejasności wypowiedzi lub przeczuwa, że dany fragment wypowiedzi jest ważny i należy go naświetlić. Frazy, które warto stosować w takich sytuacjach, to: „jeśli dobrze cię zrozumiałem, masz na myśli..., mówisz o..., czy tak?”, „powiedziałeś przed chwilą, że..., sugerujesz, że...?”. S. Gudkova zwraca jednak uwagę, że dopytywanie się o szczegóły w trakcie rozmowy może zaburzyć jej dynamikę, jednak jest to kwestia, jak sądzę, dyskusyjna. Z jednej strony rzeczywiście przerywanie badanemu, w trakcie np. przytaczania żywej anegdoty z kontaktów z klientem, może skutkować zerwaniem wątku, z drugiej pozostawianie wszelkich niejasnych kwestii aż do fazy schyłkowej wywiadu może powodować „zerwanie łączności” emocjonalnej badanego z tymi elementami wypowiedzi.

Niewątpliwie trudną umiejętnością jest zapanowanie nad kanałami komunikowania interpersonalnego w aspekcie mowy, mowy ciała i kanału wokalnego. Można wyróżnić tu elementy kluczowe i poboczne. Do pierwszych należą kontakt wzrokowy, mimika twarzy, postawa otwarta, dystans. Funkcje kontaktu wzrokowego dotyczą regulowania przebiegu komunikacji, organizowania sprzężenia zwrotnego, ekspresji emocji i definiowania relacji interpersonalnej (Nęcki, 2000). Jest on jednym z dwóch tzw. ice-breakerów kontaktu (lodołamaczy interpersonalnych); on decyduje w fazie początkowej relacji o jej nawiązaniu, a następnie utrzymaniu. Jak pisze M. Angrosino: „Utrzymuj dobry kontakt wzrokowy. (...) Normalny kontakt wzrokowy dopuszcza chwile, w których uciekasz oczyma. Jednak nie jest nim długotrwałe gapienie się w przestrzeń, drobiazgowo przyglądanie się dyktafonowi, uważne robienie notatek czy manipulowanie przy komputerze” (Angrosino, 2007).

Innym lodołamaczem w kontaktach międzyludzkich jest uśmiech, który tworzy atmosferę zaufania i szacunku. Jest on częścią mimiki twarzy, reagującej bardzo szybko na stany emocjonalne. Badacz musi wykazać się dużą znajomością siebie i doświadczeniem, aby móc nad nią zapanować w drażliwych momentach – podczas odczuwania dezaprobaty, złości itp.

Równie znaczącą umiejętnością jest panowanie nad otwartą postawą ciała, realizującą się poprzez zwrócenie ciała ku badanemu, zajęciem pozycji w przestrzeni umożliwiającej utrzymanie kontaktu wzrokowego oraz wychyleniem ku niemu w chwilach natężonej uwagi związanej z opowieścią. Ostatnim ważnym elementem powiązanim z postawą jest świadomość znaczenia zachowania dystansu fizycznego. Warto pamiętać, że jest on powiązany z naszym nastawieniem do drugiego człowieka, poziomem znajomości i zaufania, a także zależy od kontekstu. Siedzenie zbyt blisko badanego może go zniechęcić i przestraszyć. Zbyt dalekie odsunięcie w przestrzeni z kolei nie pozwoli na ukształtowanie się relacji na tyle bliskiej, na ile pozwoli to na pozyskanie danych intymnych, wrażliwych, związanych nie tylko z poglądami badanego, ale też jego odczuciami.

## 5. Zakończenie

Sposób funkcjonowania na rynku małych i średnich przedsiębiorstw jest mniej sformalizowany, działania podlegają mniejszej proceduralizacji, a wpływ właściciela i członków organizacji na kierunek, w jakim podąża firma, jest znacznie większy. Ze względu na obecność wielu „niewidzialnych wzorów interakcji”, duży zasób wiedzy niejawnej oraz tendencje do szybkich zmian wydaje się, że dzięki badaniom jakościowym można skutecznie opisywać rzeczywistość organizacyjną tych podmiotów.

Dla badacza prowadzącego badania metodami jakościowymi kluczową kwestią są umiejętności i doświadczenie zogniskowane w trzy aspekty kompetencji: indywidualny, relacyjny i techniczny, które na metapoziomie powinny spajać takie umiejętności, jak kreatywność, krytycyzm i autonomia moralna. Na podstawie przykładów prowadzonych badań z literatury widać, że na przykład nieumiejętnie prowadzony wywiad prowadzi do zebrania miernych danych. Trudność badań jakościowych polega bowiem nie na opracowaniu narzędzia i tylko częściowo na skomplikowanym i czasochłonnym procesie analizowania danych, ale na sposobie ich zbierania. Opiera się on bowiem na interakcjach z drugim człowiekiem, które nie mogą zostać sparametryzowane w fazie przygotowawczej, ale które dzieją się tu i teraz. I tylko od trafnego, sytuacyjnego zachowania badacza zależy, w jakim stopniu pozyskany materiał badawczy będzie wartościowy.

W konkluzji chciałabym przywołać słowa M. Angrosino: „Bycie badaczem dobrze przeprowadzającym wywiad wymaga umiejętności i doświadczenia” (Angrosino, 2007).

**Bibliografia**

- Angrosino, M. (2007). *Doing Ethnographic and Observational Research*. London: Sage Publications.
- Barabasz, A. (2009). Rozwój i zmiany w małej firmie. W: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Creswell, J. (2013). *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Chase, S.E. (2009). Wywiad narracyjny. Wielość perspektyw, podejść, głosów. W: N.K. Denzin i Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych (t. 2)*. Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN.
- Cialdini, R. (2004). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: GWP.
- Ciesielska, M., Wolanik Boström, K. i Öhlander, M. (2012). Obserwacja. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia (t. 2)*. Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. Sage Publications, <http://dx.doi.org/10.4135/9781848608184.n29>.
- Gajek, K. (2011). Kompetencje międzykulturowe jako element kultury współczesnej organizacji – dylematy teorii i praktyki. *Problemy Zarządzania. Antropologia organizacji*, 9 (2), 205–220.
- Glinka, B. i Gulan, U. (2012). Małe przedsiębiorstwa – specyfika i problemy zarządzania. W: B. Glinka i M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Glinka, B. i Gudkova S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Glinka, B. i Gudkova, S. (2012). Wykorzystanie teorii ugruntowanej do badań przedsiębiorczości. W: B. Glinka i M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Gudkova, S. (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia (t.2)*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencja emocjonalna*. Poznań: Media Rodzina.
- Jemielniak, D. (2012). Wprowadzenie. Czym są badania jakościowe? W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie (t.1)*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kłosowska, B. (2013). *Finansowanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw poprzez rynek kapitałowy w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.
- Kostera, M. (2007). Etnografie życia codziennego. W: M. Kostera (red.), *Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*. Gdańsk: GWP.
- Kostera, M. (red.) (2013). *Organizować z polotem. Wyobraźnia organizacyjna w praktyce*. Warszawa: Sedno.
- Konecki, K. (2000) *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kvale, S. (2008). *Doing Interviews*. Sage Publications.
- Jaworski, J. (2011). Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, 9.
- Leary, M. (2004). *Wywieranie wrażenia na innych. O autoprezentacji*. Gdańsk: GWP.
- Magala, S. (2005). *Cross-cultural competence*. Routledge.
- Manning, J. i Kunkel, A. (2014). *Researching Interpersonal Relationships. Qualitative Methods, Studies and Analysis*. Sage Publications, <http://dx.doi.org/10.4135/9781452270142>.
- Pietkiewicz, I. i Smith, J.A. (2012). Praktyczny przewodnik interpretacyjnej analizy fenomenologicznej w badaniach jakościowych w psychologii. *Czasopismo Psychologiczne*, 18 (2).



- Sławecki, B. (2012). Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie (t.1)*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stosik, A. (2005). Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w małych firmach. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Thomas, J., Nelson, J. i Silverman, S. (2011). *Research Methods in Physical Activity*. Human Kinetics.
- Wyka, A. (1993). *Badacz społeczny wobec doświadczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Zawadka, M. i Hoffmann, U. (2012). *Moja historia, moja firma*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.