

Badanie relacji społecznych w organizacji z wykorzystaniem metod projekcyjnych

Anna Pawłowska

Artykuł poświęcony jest problematyce badania społecznego kontekstu organizacyjnych działań związanych na przykład z funkcją personalną. Autorka w szczególności koncentruje się na relacjach między podmiotami zaangażowanymi w dany obszar aktywności, przyjmując tezę, że ich charakter determinuje sposób realizacji tych działań. Prezentuje podejście pozwalające na jakościową analizę relacji. Opisuje model potencjału relacyjnego, obejmujący wyobrażenia społeczne, systemy znaczeń, schematy interpretacyjne i opisy ról podmiotów, jako elementy istotne dla przebiegu interakcji. Poddaje także ocenie dwa narzędzia badawcze o charakterze projekcyjnym – Test Niedokończonych Zdań i Test Metafor – ze względu na ich przydatność w procesie diagnozy relacji społecznych.

1. Wstęp – relacje społeczne jako kontekst organizacyjnej aktywności

Poszukując czynników determinujących rozwój organizacji w danym obszarze, należy wziąć pod uwagę także te, które wynikają z faktu, że jest ona tworem społecznym i dynamicznym. Interpretacja zjawisk organizacyjnych i wszelkich działań, dla przykładu związanych z realizacją funkcji personalnej, nie może być oderwana od kontekstu przestrzeni społecznej, w której powstały. Na większe grupy społeczne, w tym organizacje, składa się bowiem cały „zorganizowany system powiązań, sieć relacji i zbiór reguł” (Krzemiński 2002: 182). Jednocześnie „kontekst działań organizacyjnych nie jest po prostu ich otoczeniem determinującym czy stymulującym takie, a nie inne działania, ani zespołem bodźców płynących z otoczenia, ale układem struktur i procesów, w których subiektywne interpretacje aktorów, obserwujących, uczących się i starających się zrozumieć kontekst swych działań współkształtują proces tworzenia się tego kontekstu” (Krzemiński 2002: 42). Kontekst ten tworzy się „przez komunika-

cję i wzajemną adaptację zachowania jednostkowych organizmów, które biorą udział w tym procesie, i które ten proces posuwają naprzód” (Mead 1975: 112). Działania podejmowane w organizacji, związane na przykład z funkcją personalną czy strategią marketingową, należy w związku z tym analizować uwzględniając społeczny kontekst ich realizacji.

Ponieważ mamy do czynienia z zestawem działań, to istnieją podmioty, które w mniej lub bardziej bezpośredni sposób je realizują. Przy czym podmiotami mogą być zarówno jednostki, jak i grupy. Przedmiot i zakres działań związanych na przykład z funkcją personalną stanowią wspólny obszar zainteresowań, na którym „spotykają się” te podmioty. Jednocześnie aktywność ich nie jest odizolowana, lecz ma charakter wzajemnego społecznego oddziaływania, co przejawia się tym, że „czyjeś zachowanie działa jak bodziec na czyjeś inne zachowanie i na odwrót” (Reber 2000: 275). Mamy więc do czynienia z **interakcjami**, które tworzą, zdaniem M. Webera, rzeczywistość społeczną organizacji. (za: Bolesta-Kukułka 2003: 90). Przy tym pojedyncze interakcje nie mają istotnego znaczenia. Nabierają go dopiero wtedy, gdy składają się na większy zestaw, sekwencję, czyli ciąg interakcji, który tworzy **relację**, decydując o jej naturze i stając się kreatorem ukierunkowanych procesów i działań organizacyjnych. Behawioralnym wyrazem relacji są bowiem działania podmiotów, wynikające z istnienia między nimi związku, polegającego na tym, że zachowania jednego wywołują skutki w postaci działań innego. Ponieważ aktywność podmiotów odbywa się w obszarze określonych działań, na przykład funkcji personalnej, to w ślad za istniejącymi między nimi relacjami idą działania związane z ich realizacją.

Zwłaszcza, że jak twierdzą P. L. Berger i T. Luckmann (1983: 35), poprzez interakcje dokonuje się ustalanie znaczeń i przekazywanie obowiązujących wzorców zacho-

wania, przybierających formę nawyków, nadających kierunek i charakter działaniom uczestników organizacji. Ten zestaw wzorów postępowania składa się na porządek społeczny organizacji, który jest wynikiem ciągłego ludzkiego działania i podlega kontroli oraz sankcjom w razie łamania.

Relacje stanowią więc element społecznego kontekstu, na przykład funkcji personalnej. W ich wyniku powstają działania składające się na sposób jej realizacji. Na konieczność uwzględnienia „analizy mechanizmów koordynacji interesów wewnętrznych i zewnętrznych grup związanych z przedsiębiorstwem, w tym również interesów pracowników” w procesie zarządzania ludźmi zwrócił uwagę Cz. Mesjasz (2000: 8).

Oznacza to przyjęcia założenia, że sposób realizacji zadań organizacyjnych jest konstruowany społecznie i powstaje jako rezultat interakcji związanych z nimi podmiotów. Dlatego obserwacja i analiza obowiązującego w organizacji typu relacji może wyjaśnić i dostarczyć informacji o czynnikach determinujących ich realizację. Już sama bowiem „refleksja na temat uznanej za obowiązującą strukturę zjawisk, czy też uprawianych sposobów działania, prowadzi bardzo często do zaskoczenia i odkrywania ukrytych wzorców zachowań” (Strużyńska 2000: 28).

W związku z tym uprawnione jest przyjęcie tezy, że sposób realizacji określonych działań organizacyjnych, na przykład funkcji personalnej, zależy od relacji istniejących między związanymi z nimi podmiotami. Jest to więc badanie społecznych uwarunkowań sposobu realizacji organizacyjnych działań. Wiąże się z tym konieczność ustalenia, czym są relacje i na czym polega ich wpływ na zachowania podmiotów oraz skutki w postaci działań w danym obszarze.

2. Relacje i ich właściwości

Przebieg relacji zależy przede wszystkim od cech uczestniczących w niej podmiotów i wynikających z nich zachowań. Przyjmijmy, że zbiór tych cech tworzy swoisty **potencjał relacyjny** podmiotu, czyli gotowość do przyjmowania określonych zachowań w momencie wchodzenia w interakcję z innym podmiotem. W trakcie interakcji dochodzi do aktywizacji potencjałów relacyjnych posiadanych przez podmioty. Każdy z nich ujawnia bowiem zachowania zgodne z posiadanymi cechami. Jest to więc

także moment, kiedy potencjały relacyjne „zderzają się”, co decyduje o charakterze relacji, a w ślad za tym idą określone działania. W tym sensie działania te są kreowane przez relacje. Wpływ relacji społecznych na sposób realizacji określonych działań w organizacji odbywa się więc poprzez:

- potencjały relacyjne podmiotów,
- charakter relacji, czyli skutki „zderzenia się” ich potencjałów relacyjnych.

Poszukując uwarunkowań sposobu realizacji danych działań w relacjach między związanymi z nimi podmiotami, należy w związku z tym w pierwszej kolejności dotrzeć do ich potencjałów relacyjnych.

3. Potencjał relacyjny podmiotu

Powstało wiele koncepcji, na które można się powołać, poszukując cech, składających się na potencjał relacyjny¹. B. Baczek, wyjaśniając społeczne funkcjonowanie ludzi, wprowadza pojęcie **wyobrażeń społecznych**. Są one „uogólniającym wyobrażeniem społeczeństwa, jako «porządku», w którym każdy element ma swoje miejsce, swoją tożsamość i swoją rację bytu” (Baczek 1994: 45). Zachowanie ludzi jest więc konsekwencją posiadanych wyobrażeń o rzeczywistości społecznej.

Zgodni co do tego są także przedstawiciele psychologii poznawczej. Posługują się oni wprawdzie pojęciem **poznawczej reprezentacji świata społecznego**, ale ma ono analogiczne znaczenie, jak wyobrażenie społeczne. „Rzeczywistość społeczna reprezentowana jest w naszych umysłach w formie zdarzeń i działań społecznych, które mają swoich aktorów z celami, warunki uruchamiające, przeszkody i typowe sposoby ich przezwyciężania” (Trzebiński 1983: 56).

Podobne podejście na gruncie teorii organizacji prezentują autorzy książki *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Stwierdzają oni, że „każda grupa robocza tworzy sobie jakąś **wizję świata**, umożliwiającą jej członkom rozumienie i interpretowanie zdarzeń zachodzących w każdym momencie.” (Grupa Strategów 1996: 513)

Wyobrażenia społeczne, poznawcze reprezentacje świata społecznego oraz wizja świata są zbliżonymi znaczeniowo i wzajemnie uzupełniającymi się pojęciami, wyjaśniającymi funkcjonowanie podmiotów w relacjach społecznych. W ich zakresie znaczeniowym znajdują się podobne treści,

opisujące rzeczywistość społeczną, a które determinują przebieg i charakter relacji społecznych. W **wyobrażeniach społecznych**, według B. Baczki, znajdują się „globalne przedstawienia życia społecznego, jego aktorów, instancji i autorytetów, mity polityczne, wizerunki „liderów” itp.” (Baczko 1994: 45). Wyobrażenie społeczne „wyznacza podział ról i pozycji społecznych, wyraża i narzuca pewne wspólne wierzenia, w szczególności ustalając wzorce, takie jak: «przywódca», «wierny podwładny» (...); [obejmuje] obrazy przyjaciół i wrogów, rywali i sojuszników” (Baczko 1994: 40), stosunek do przeszłości i przyszłości.

J. Reykowski pisze zaś, że w **strukturach poznawczych** zawarte są „reprezentacje konkretnych obiektów: osób, instytucji, symboli, miejsc, przedmiotów, które otaczają człowieka i z którymi pozostaje w stałych związkach. Sieć tych związków decyduje o naturze relacji człowiek-świat” (Reykowski 1983: 229). Jednocześnie schemat poznawczy, oprócz informacji o charakterze deskryptywnym, zawiera także dane o emocjonalnym ustosunkowaniu względem obiektów w nim zawartych.

Organizacyjna **wizja** świata natomiast obejmuje „po pierwsze, wierzenia, tzn. ogólne opinie o funkcjonowaniu środowiska własnego grupy (na przykład idea, że jeśli grupa będzie scementowana, to poradzi sobie z każdą trudną sytuacją). Drugim składnikiem tej wizji są wartości, to znaczy zbiorowe preferencje narzucane grupie (na przykład bezpieczeństwo przede wszystkim). Składnik trzeci to normy, tzn. specyficzne reguły zachowań odnoszące się do wszystkich członków grupy (na przykład każdy, kto nadgorliwie pracuje, będzie odrzucony)” (Grupa Strategor 1996: 513).

Rola wyobrażeń społecznych, poznawczych reprezentacji i wizji świata polega bowiem na decydowaniu o tym, „co człowiek dostrzega i jak to rozumie, ocenia i jakie to w nim wywołuje emocje; czego pragnie i ku czemu stara się dążyć oraz jak programuje czynności dla realizacji tego, co wytworzył” (Reykowski 1983: 227). Są to bowiem „idee-obrazy, za pomocą których [społeczeństwa] nadają sobie tożsamość, postrzegają swoje wewnętrzne podziały, legitymują swoją władzę i wypracowują modele stanowiące wzór do naśladowania dla ich członków” (Baczko 1994: 14).

W kontekście interakcji szczególnie istotnym źródłem informacji na temat cech

determinujących relacje, czyli potencjałów relacyjnych, jest interakcjonizm symboliczny. Podejście to zakłada, że podmioty w trakcie interakcji działają zgodnie z własnymi **definicjami sytuacji** (Bolesta-Kukulka 2003: 95) oraz posiadanym **systemem znaczeń**, gdyż „ludzie wiążą cel podejmowanych działań ze znaczeniem, jakie ma ono dla nich. Działają ze względu na to znaczenie. Miejscem konstrukcji znaczeń jest sytuacja. Wpływa to na ich własność, jaką jest zmienność definicji znaczeń, dookreślanych sytuacyjnie” (Dobrzański 1999: 158). Jednocześnie kontakt między ludźmi opiera się na wymianie symboli. Wszelkie działania podlegają interpretacji i weryfikacji w oparciu na istniejącym systemie znaczeń. Każdy podmiot relacji posiada system znaczeń dotyczący decyzji i działań z zakresu funkcji personalnej determinujących jego interakcje z innym podmiotem, który posiada swoje własne schematy interpretacyjne na ten temat. Interakcja bowiem służy, według G. H. Meada, uzgadnianiu znaczeń, symboli, tego, co się wokół ludzi dzieje. W ten sposób organizacja „dostarcza ustalonych zespołów symboli, którymi [ludzie] posługują się, interpretując sytuacje” (Ziółkowski 1981:157). Dlatego z perspektywy interakcjonizmu symbolicznego można przyjąć, że na potencjał relacyjny składa się także system symboli, znaczeń i schematów interpretacyjnych, którymi podmioty posługują się w trakcie interakcji, ustosunkowując się do wzajemnych działań, w szczególności związanych z realizacją danych działań. Interakcja opiera się bowiem na „procesach nadawania i odbierania znaczeń, warunkujących rzeczywiste oddziaływanie” (Ziółkowski 1981:107).

Uzupełnieniem powyższego jest podejście dramatyczne E. Goffmana, według którego działania podmiotów w relacjach społecznych wynikają z posiadanego i zinterpretowanego **opisu ról**, które są odgrywane na społecznej scenie. Zachowanie danego podmiotu jest odgrywaniem „roli społecznej [która] obejmuje jedną lub więcej ról granych przy kolejnych okazjach przez wykonawcę przed publicznością tego samego rodzaju” (Goffman 1981: 53).

Podobnie ujmuje to G. Morgan, według którego zachowanie w organizacji będącej szczególnym przypadkiem rzeczywistości społecznej wiąże się z **odgrywaniem ról**, „**zaprogramowanych działań**”, tworzących coś na kształt scenopisu dramatu, który

jest na „scenach” tej organizacji rozgrywane (Morgan 1997: 125). Podmioty relacji zachowują się zgodnie z opisami własnej roli, innych podmiotów, ale także opisem roli zespołów działań, jakim jest na przykład realizacja funkcji personalnej.

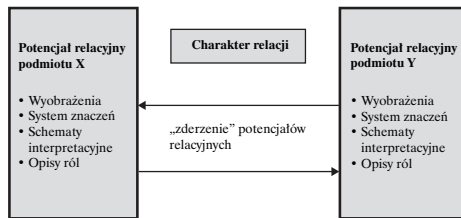
Z tej perspektywy miejsce i znaczenie analizowanych działań jest więc w szczególności skutkiem interakcji przebiegających w przestrzeni społecznej organizacji. Ujmując to metaforycznie, na scenie organizacji (Hatch, Kostera, Koźmiński 1999: 36–42) przebiega proces wymiany znaczeń, w wyniku którego ustalona zostaje na przykład rola funkcji personalnej. Akcja dramatu trwa, aktorzy odgrywają swoje role i utralają się w swoich przekonaniach o treściach zawartych w definicjach tych ról. Aktorzy i ich role są wzajemnie powiązane i zdeterminowane, co powoduje, że trudno podlegają modyfikacji. W rezultacie uczestnicy przyzwyczajają się, że wszystko odbywa się w taki, a nie inny sposób. Aby naruszony został codzienny bieg czynności, procedur, zachowań decyzji i wynikających z tego zdarzeń, musiałoby nastąpić coś szczególnego, ingerującego w proces przebiegu interakcji w sposób zauważalny dla ich uczestników. Wtedy stałyby się realne zmodyfikowanie roli przypisanej danemu podmiotowi, ale to zmienia cały układ wzajemnych zależności wynikających z ról i dlatego jest źródłem barier.

Podsumowując, wyobrażenia społeczne² wraz z systemem znaczeń, schematami interpretacyjnymi i opisami ról należy traktować jako elementy istotne dla przebiegu interakcji i uznać za składniki potencjału relacyjnego podmiotu będące przedmiotem zainteresowania badawczego.

4. Charakter relacji

Należy jednak zauważyć, że treści potencjałów relacyjnych determinują aktywność podmiotu we wstępnej fazie interakcji. Dalszy ich wpływ wiąże się zaś z faktem, że problem realizacji danych działań w organizacji angażuje więcej niż jeden podmiot i dlatego pojawiają się procesy oddziaływań społecznych, czyli zderzenie się potencjałów relacyjnych. Przedstawia to na poniższym rysunku model relacji społecznych.

Gdyby bowiem z realizacją, na przykład, funkcji personalnej związany był tylko jeden podmiot, byłaby ona bezpośrednio kształtowana zgodnie z jego wyobrażeniem o tym,



Rys. 1. Model relacji społecznych.

Źródło: opracowanie własne.

jak ma przebiegać. Tymczasem zaangażowanie większej liczby podmiotów, które wchodzi ze sobą w interakcje, oznacza konieczność uwzględnienia wpływu charakteru interakcji na efekt końcowy w postaci działań w ramach realizacji funkcji personalnej. Każdy podmiot posiada bowiem własne wyobrażenia. Jeżeli jednak stoją one w sprzeczności z wyobrażeniami innego podmiotu, co ujawnia się w momencie interakcji, skutkuje to określonymi zachowaniami podmiotów w zaistniałej sytuacji. Istota interakcji polega bowiem na tym, że podmioty, zachowując się zgodnie ze swoimi wyobrażeniami, oddziałują na siebie, nadając i odbierając zawarte w nich znaczenia i schematy interpretacyjne. Dochodzi bowiem, jak to zostało wcześniej zasygnalizowane, do „zderzenia się” ich potencjałów relacyjnych, czego przejawem są wzajemnie powiązane zachowania jednej i drugiej strony relacji. W efekcie rodzaj występujących działań jest kreowany przez interakcje. Jeżeli w trakcie interakcji zaktywizowane zostały te elementy potencjałów relacyjnych, które wiążą się z danym typem działań, to rezultatem procesu interakcji są określone działania, składające się na sposób jej realizacji. Wśród tych elementów wyróżnić można wyobrażenia na przykład o roli funkcji personalnej, a także rolach i znaczeniu poszczególnych związanych z nią podmiotów, ich intencjach i realizowanych celach oraz obowiązujących regulach. Ważne jest też postrzeganie szeroko pojętych celów organizacji i cech jej otoczenia, bowiem zgodnie z nimi podmioty będą zachowywały się we wzajemnych relacjach, co znajdzie swoje odzwierciedlenie w sposobie realizacji funkcji personalnej.

Należy przy tym zauważyć, że wyobrażenia, systemy znaczeń i schematy interpretacyjne oraz wynikające z nich interakcje są stosunkowo trwale i trudno poddają się zmianie. Wynika to z tego, że tworzą one

rzeczywistość społeczną, która posiada mechanizmy zapobiegające ich modyfikacji, gdyż to naruszyłyby jej spójność i tożsamość. Dlatego przyswojenie i zaakceptowanie schematów interpretacyjnych, systemów znaczeń jest warunkiem efektywnego funkcjonowania w organizacji. Organizacja jest dostarczycielem „ustalonych zespołów symboli, którymi [ludzie] posługują się, interpretując sytuację” (Ziółkowski 1981: 157), których szczególnym przypadkiem jest sposób realizacji funkcji personalnej.

Bycie członkiem danej organizacji oznacza bowiem działać i zachowywać się zgodnie ze wskazówkami zawartymi w systemach znaczeń. Ta szczególna „grupa wymyśliła, odkryła, wykształciła normy, ucząc się stawić czoło problemom związanym z adaptacją do otoczenia i wewnętrzną integracją. Te wzory zachowań w praktyce na tyle dobrze się sprawdziły, że uznaje się za stosowne przekazywanie ich uczestnikom organizacji jako zalecone sposoby percepcji, myślenia i odczuwania” (Schein 1986, cyt. za: Zbiegień-Maciąg 1999: 25).

Członek organizacji podlega więc oddziaływaniu w sposób analogiczny do procesu socjalizacji. „Uczy się” specyfiki danej organizacji, czyli poddawany jest swoistej akulturacji (Brilman 2002: 69) w procesie organizacyjnego „programowania umysłu” (Hofstede 2000: 267). Obserwuje on wydarzenia, działania, reakcje, zachowania, przedmioty i sytuacje, jakie mają miejsce w organizacji i w ten sposób powstaje jego wyobrażenie na temat istniejącej rzeczywistości organizacyjnej. Znaczenie i treść tego, co widzi, wynika z ogólnie przyjętych w organizacji schematów interpretacyjnych. Treść tych schematów zawiera informacje o właściwych i oczekiwanych w danej organizacji sposobach zachowania, wchodzenia w interakcje, znaczenia grup, funkcji, kryteriów podejmowania decyzji, sposobów osiągnięcia celów, czyli wszystkiego, co jest związane z życiem organizacyjnym. Skutkiem tego są zachowania zgodne z przyjętymi i utrwalonym wzorcem. Gdy pojawiają się nowe zachowania, to filtr obowiązujących znaczeń je akceptuje lub odrzuca. Trudno więc wyjść poza utrwalone wzorce zachowania. System społecznych relacji cechuje się więc stosunkowo dużą inercją. Z tych powodów funkcja personalna, ze względu na swoje uzależnienie od typu interakcji, może być szczególnie odporna na potencjalne modyfikacje.

Ważne jest też to, że ta „jednostkowa wiedza społeczna nie stanowi biernego i wiernego odzwierciedlenia świata (jego umysłowej kopii czy obrazu), lecz jest rezultatem aktywności poznającego podmiotu w tym sensie, że podstawowym źródłem wiedzy jest nie sam obiektywny świat, lecz proces własnej z nim interakcji”. Tak więc „(...) wykształcana przez niego reprezentacja świata i sposób jej organizacji jest wyrazem zarówno obiektywnych stanów rzeczy, jak i konsekwencją własnej aktywności i podmiotowego jej substratu” (Trzbiński 1983: 41).

Z tego powodu „(...) analiza budowy i funkcjonowania jednostkowej wiedzy społecznej ma podstawowe znaczenie dla wyjaśniania i przewidywania społecznych zachowań jednostki.” (Wojciszke 1986: 7) W związku z tym „zrozumienie sensownych struktur zachowań społecznych zakłada z konieczności rekonstrukcję wpływającego na te zachowania systemu wyobrażeń, analizę jego wewnętrznego porządku i jego funkcji” (Czarniawska-Joerges 1992: 33). Uzasadnione jest więc poszukiwanie w potencjałach relacyjnych i charakterze relacji podmiotów związanych z daną organizacyjną aktywnością społecznych czynników determinujących sposób jej realizacji.

Pojawia się jednak szereg trudności związanych z diagnozowaniem relacji. W centrum zainteresowania badawczego w tej sytuacji są bowiem zjawiska dotyczące podsystemu społecznego, same w sobie niepowtarzalne, specyficzne dla danej organizacji i diagnostycznie złożone. Ogranicza to stosowanie metod ilościowych, dających podstawy do wnioskowania o uniwersalnych prawidłowościach, a wymaga zastosowania podejścia jakościowego i wykorzystania narzędzi badawczych pozwalających na pogłębioną analizę konkretnych przypadków. Pewną propozycją rozwiązania tych problemów może być wykorzystanie do badań metod o charakterze projekcyjnym.

5. Metody projekcyjne w badaniu relacji społecznych

Skomplikowany mikrosocjalny świat organizacji zmusza badaczy do poszukiwania sposobów dotarcia do zachodzących w nim zjawisk, tak aby uzyskać jak najbardziej precyzyjny i wiarygodny jego obraz. Cel ten powoduje, że dochodzi do mariażu

różnych dziedzin nauk i transferu metod badawczych.

Szereg aspektów związanych z zachowaniami organizacyjnymi poddaje się analizie z perspektywy psychologicznej. Świadczy o tym, na przykład, wykorzystywanie piramidy potrzeb A. Masłowa, przedstawiciela podejścia humanistycznego, psychoanalitycznej typologii przywódców (Grupa Strategor 1996) czy jako metafory funkcjonowania organizacji (Morgan 1997). Zaś instrumenty diagnostyczne stworzone dla potrzeb psychologii stosowanej powszechnie wykorzystywane są w badaniach marketingowych.

Wykorzystanie metod projekcyjnych do diagnozy relacji społecznych to kolejny przykład implementowania na obszar teorii organizacji i zarządzania metod powstałych na gruncie psychologii.

Szczególną zaletą tego podejścia badawczego jest to, że odnosi się do człowieka jako całości – istoty zarówno myślącej, jak i czującej. Jest to ważne, ponieważ w szeregu koncepcji z zakresu teorii organizacji, traktuje się ludzi jako byty, wyłącznie racjonalnie podejmujące decyzje i racjonalnie zachowujące się. Obecnie to przekonanie jest obalane dzięki takim nurtom, jak badania nad znaczeniem inteligencji emocjonalnej i emocjonalną stroną samej organizacji (Everaet 1998) oraz zjawiskiem kultury organizacyjnej. Źródła organizacyjnych i psychologicznych przyczyn „odchylenia” od racjonalności w procesie podejmowania decyzji menedżerskich wymienia K. Bolesta-Kukułka (2000: 68–74).

Dzięki narzędziom projekcyjnym zachowania organizacyjne mogą być rozpatrywane całościowo, z uwzględnieniem obu sfer funkcjonowania człowieka, a także tych zachowań, które z punktu widzenia organizacji jest także ważne. Metody projekcyjne „są szczególnie użyteczne w ujawnianiu stereotypów wyobrażeń o sobie, norm postępowania” (Oppenheim 2004: 243).

Uzasadnieniem dla zastosowania metod projekcyjnych do badania relacji społecznych jest także fakt, że klasyczny kwestionariusz w sposób oczywisty dostarcza przede wszystkim danych o cechach jednostkowych, wynikających z doświadczeń osobniczych, a nie funkcjonowania w i pod wpływem społecznego świata organizacji. Tymczasem w trakcie badania relacji ważne jest sięgnięcie do aspektów, które są wynikiem specyficznego, niepowtarzalnego oddziaływania rze-

czywistości społecznej organizacji. Ponadto, według D. Maison³, warto stosować techniki projekcyjne, w sytuacji gdy:

- „uczestnik badania może obawiać się wyrażania swoich prawdziwych opinii;
- tematyka dotyczy intymnych sfer życia, porusza drażliwe sprawy;
- istnieje obawa, że uczestnicy badania będą odpowiadać tak, by zadowolić osobę prowadzącą wywiad;
- badana osoba może nie zdawać sobie sprawy z rzeczywistych powodów własnego zachowania;
- problemy, których badanie dotyczy, mogą być trudne do zwerbalizowania lub opisanie” (Maison 1998: 197–200).

Prezentowany w niniejszym artykule problem badawczy spełnia w zupełności powyższe warunki. Problem relacji społecznych jest na tyle drażliwą i delikatną sprawą, że wymaga zastosowania technik projekcyjnych, których cel nie jest oczywisty dla osób badanych. Tym samym wzrasta wiarygodność uzyskanych danych.

Istnieje kilka rodzajów metod projekcyjnych. Wymienia się wśród nich test niedokończonych zdań, metody obrazkowe, opisy obrazków, historyjki, pytania quasi-faktograficzne, metody zabawowe (Oppenheim 2004: 247–248). Poniżej prezentuję dwa typy testów projekcyjnych – Test Niedokończonych Zdań i Test Metafor – wykorzystane w badaniach własnych nad uwarunkowaniami realizacji funkcji personalnej (por. Pawłowska 2004: 111–122).

6. Test Niedokończonych Zdań

Test Niedokończonych Zdań wzorowany jest na stosowanym w psychologii klinicznej od pół wieku Teście Niedokończonych Zdań J. B. Rottera (Rotter Incomplete Sentences Blank RISB). Jest to częściowo ustrukturalizowana technika projekcyjna, w której wymaga się od badanego, aby dokończył zdania, dopisując dalszy ciąg do podanych słów początkowych (tzw. trzonów). Zakłada się, że w utworzonych przez badanego zdaniach znajdują odzwierciedlenie jego nastawienia, motywy, dążenia, pragnienia oraz wyobrażenie o otaczającej rzeczywistości. Kończąc zdanie, badany „projektuje” swoje własne postawy i poglądy na różne aspekty życia, dzięki czemu można sięgnąć do źródeł i motywów jego postępowania. „Materiał projekcyjny w większym stopniu niż materiał jednoznacznie ustrukturalizo-

wany umożliwia diagnozę zaobserwowanych indywidualnych rysów osobowości osoby badanej, daje lepszy wgląd w fenomenologiczny świat jej przeżyć, pozwala rozpoznać jej osobiste wzorce strukturalizowania i komunikowania doświadczenia, ujawnia dominujący domyślny kontekst społeczny jej działań” (Stemplewska-Żakowicz 1998: 14).

Ponieważ celem badania relacji społecznych nie jest poznanie głębokich świadomych i nieświadomych aspektów funkcjonowania jednostki, ale poznanie jej funkcjonowania w rzeczywistości organizacyjnej, dlatego warto zastosować test składający się z trzonów nawiązujących do organizacyjnej rzeczywistości, będącej przedmiotem zainteresowania problemu badawczego (por. tabela poniżej). Uzyskuje się w ten sposób odpowiedź na pytanie, jaka jest organizacja i relacje między badanymi podmiotami z perspektywy danej osoby, a także jej jako członka grupy. Jest to zgodne z metodologicznymi założeniami, że „test niedokończonych zdań, podobnie jak inne techniki projekcyjne, jest konstruowany oddzielnie dla każdego problemu badawczego.” (Maison 1998: 198) Ważne jest bowiem uwzględnienie celu badania i rodzaju danych, które chce się uzyskać.

1.	Wykonując swoją pracę kieruję się...
2.	Kierownictwo firmy ma na celu...
3.	Dział personalny ma na celu...
4.	Władza kierownictwa firmy...
5.	Władza działu personalnego...

Tab. 1. Przykładowe pytania z Testu Niedokończonych Zdań.

Źródło: opracowanie własne.

7. Test Metafor

Test Metafor zawiera pytania projekcyjne, ale mają one odmienny charakter niż to w przypadku Testu Niedokończonych Zdań. Otóż jego „projekcyjność” wynika z zastosowania metafory, która według G. Morgana stanowi „podstawową całościową formę doświadczenia, poprzez którą jednostki angażują się, organizują i rozumieją swój świat” (Makin, Cooper, Cox 2000: 231). A. Zajac i M. Kuraś⁴ dla przykładu wykorzystują metaforę jako miękką metodę systemową do diagnozy potrzeb systemu informacyjnego organizacji.

Metafora wykorzystywana jest w celu dotarcia do wyobrażeń o organizacyjnym świecie społecznym, które determinują relacje między podmiotami, a te w dalszej kolejności wpływają na sposób realizacji określonych działań. Wychodzi się z założenia, że „widzimy rzeczy nie takimi, jakimi one są w obiektywnej rzeczywistości, lecz raczej jak jawią się w naszym doświadczeniu” (Lakoff, Johnson 1988: 7), co „ma w głównej mierze charakter metaforyczny, [i] wówczas sposób, w jaki myślimy, to, czego doświadczamy i co czynimy na co dzień, jest w wielkiej mierze sprawą metafory” (Lakoff, Johnson 1988: 27). „Metafora [więc] to wyraz naszego doświadczenia” (Lakoff, Johnson 1988: 7) i „w większości przypadków nie chodzi o prawdę czy fałsz metafory, lecz o percepcję i wnioski, które z niej wynikają, oraz o działania przez nią sankcjonowane. We wszystkich aspektach życia (...) definiujemy nową rzeczywistość w terminach metaforycznych, a potem działamy kierując się tymi metaforami. Wyciągamy wnioski, ustalamy cele, podejmujemy zobowiązania, realizujemy plany na podstawie tego, jak częściowo organizujemy nasze doświadczenie, świadomie czy nieświadomie, ale za pośrednictwem metafory” (Lakoff, Johnson 1988: 186). Na podstawie znajomości metafory, którą jednostka opisuje rzeczywistość, możliwe jest przewidywanie działań, postępowania, typu podejmowanych decyzji itp.

W wyborze metafory jako bodźca wywołującego odpowiedź osoby badanej można nawiązać do jakiejś typologii⁵, co polega na stworzeniu zestawu pytań charakteryzujących typ metaforycznie ujętej organizacji i przypisaniu organizacji do jednej z nich w oparciu o uzyskane odpowiedzi. Można jednak pozostawić osobom badanym swobodę skojarzeń i dowolność wyboru metafory do opisu organizacji, przez co utrzymuje się projekcyjny charakter testu i ogranicza ingerencję badacza oraz zapobiega uproszczeniom, jakie mogłyby z tego wynikać. Pozwala to na dotarcie do odczuć, założeń i poglądów ukrywanych oraz w dużym stopniu nieuświadomionych. Metafora pokazuje funkcjonowanie poznawcze osoby badanej, uwzględniając jednocześnie aspekt emocjonalny zagadnień będących w centrum zainteresowania tej pracy. Uzyskany obraz rzeczywistości organizacyjnej jest więc wielowymiarowy. „Wiążąc częściowe obrazy w znaczącą całość, będącą pewnym idealnym

wyobrażeniem, [metafora] komunikuje czyjeś odczucia, wrażenia i doświadczenia w warunkach, gdy brak jest wspólnego opisu, a należy wskazać (podkreślić) istotne cechy obiektu”⁶. Ponadto jest sposobem na pokonanie złożoności problemów badawczych związanych ze skomplikowanym światem społecznych zależności organizacyjnych, o których badacz mógłby nie wiedzieć. Dzięki metaforze poznajemy subiektywną percepcję osoby badanej, co jest celem tych badań. Jeszcze raz należy podkreślić, że z perspektywy tego badania nie ma szczególnego znaczenia, na ile odzwierciedla to „obiektywną” rzeczywistość organizacyjną (o ile taka oczywiście istnieje), bo i tak ludzie zachowują się zgodnie z własnym o niej wyobrażeniem i to determinuje ich wzajemne relacje.

Do zalet Testu Metafor, w porównaniu z Testem Niedokończonych Zdań, należy zaliczyć:

- uzyskanie całościowego obrazu organizacji i umiejscowienie poszczególnych podmiotów w tym obrazie;
- bezpośrednie odwoływanie się do wyobrażeń osoby badanej, co jest celem badania;
- ograniczenie stopnia kontroli przez osobę badaną rodzaju informacji, jakie przekazuje, gdyż odpowiedzi są w mniejszym stopniu obciążone potrzebą aprobaty społecznej;
- metafory pozwalają wychwycić te aspekty, których osoba badana sama nie byłaby w stanie sformułować ze względu na ich nieświadomość lub po prostu trudności z ich werbalnym wyrażeniem;
- fakt, że odpowiedzi zawierają także informację o przyjmowanej postawie, w szczególności jej składniku emocjonalnym, który dzięki tej metodzie jest stosunkowo prosty do zidentyfikowania;
- pokonanie różnic między osobami badanymi w zakresie elokwencji, zdolności społecznych obserwacji czy zaangażowania w życie organizacyjne.

W teście można wykorzystać metaforę zwierzęcia lub maszyny (wehikułu), które osoby badane mają odnieść do świata organizacji. Wydaje się, że te metafory są bliskie „przeciętnemu” człowiekowi, bardziej powszechne oraz inspirujące, przez co stosunkowo łatwo trafiają do jego wyobraźni i dają się odnieść do rzeczywistości. Metafora zwierzęcia ujawnia bardziej emocjonalny aspekt (pragnienia) osoby bada-

nej, a maszyny – daje wgląd w układ wzajemnych relacji, ról, zadań itp. Podejście to jest analogiczne do stosowanego w badaniach marketingowych *chińskiego portretu* (Maison 2001), w którym osoby badane mają za zadanie opisać produkt lub markę jako osobę.

1.	Jakie zwierzę wybrałbyś na maskotkę organizacyjną? Może to być dowolne zwierzę, w tym ptak, ryba czy gad, ale powinno reprezentować firmę taką, jaką jest obecnie. Uzasadnij odpowiedź.
2.	Następnie wybierz inne zwierzę, które reprezentowałoby firmę taką, jaką chciałbyś, aby była. Uzasadnij odpowiedź.
3.	Opisz (i ewentualnie narysuj) wehikuł (pojazd), który przypomina Twoja firma.
4.	Dokąd zmierza ten pojazd?
5.	Co kierownictwo firmy robi w tym wehikule? Jaka to część? Dlaczego?

Tab. 2. Przykładowe pytania z Testu Metafor. Opracowanie własne.

Dzięki tej metodzie osoba badana, udzielając odpowiedzi, przedstawia całościowe wyobrażenie o rzeczywistości organizacyjnej. Jej opis zawiera szereg elementów, wskazujących istniejące zależności i relacje, których w inny sposób nie umiałaby wyrazić lub sprawiłoby jej to trudności. Osoba badana, opisując organizację metaforycznie, czuje się stosunkowo bezpieczna, prezentując nie wprost własną perspektywę. W sytuacji pytania zadanego bezpośrednio mogłaby ukrywać istotne szczegóły, zwłaszcza emocjonalne.

Sugestie dotyczące opracowywania testu metafor podają między innymi D. Jongeward (1976: 58), M. F. Villeré (1981: 215) i P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox (2000: 231) oraz autorzy Strategora (1996: 134).

8. Analiza i interpretacja danych z testów projekcyjnych

Dane uzyskane z testów o charakterze projekcyjnym należą do szczególnie trudnych w interpretacji. W psychologii klinicznej istnieją standardowe metody oceny uzyskanych danych. Na przykład zgodnie z sugestiami teoretyków dane z Testu Niedokończonych Zdań mogą podlegać analizie z perspektywy trzech podejść: poznaw-

czo-fenomenologicznego, psychoanalitycznej koncepcji J. Lacana oraz analizy transakcyjnej E. Bernego (Stemplewska-Żakowicz 1998: 51–103). „W badaniach społecznych jednak częściej usiłujemy dotrzeć do ogólnych postaw, wartości, przekonań i uczuć” (Oppenheim 2004: 248). Będąc przedmiotem zainteresowania badawczego relacje w organizacji to problemy niewymagające więc pogłębionych analiz jednostkowych. Dlatego zaleca się wykorzystywanie bodźców o umiarkowanej niejednoznaczności, dzięki czemu mogą być stosowane do diagnozy zachowań organizacyjnych. Warto też posługiwać się dodatkowymi standardowymi metodami w celu uzupełnienia i weryfikacji uzyskanych danych. Istnieje jednak rozwiązanie przynajmniej do pewnego stopnia pokonujące trudności związane z wiarygodną analizą i interpretacją danych z testów projekcyjnych. Wykorzystuje ono opisane wcześniej podejście do analizy relacji społecznych.

Na podstawie uzyskanych danych można bowiem opracować modele potencjałów relacyjnych poszczególnych podmiotów opisując ich wyobrażenia społeczne, systemy znaczeń, schematy interpretacyjne i opisy ról podmiotów. Następnie sprawdzić wiarygodność tych modeli przekazując je do oceny sędziom kompetentnym. Ich zadaniem będzie wtedy ocena, na ile dany model potencjału relacyjnego jest odzwierciedleniem odpowiedzi udzielonych przez osobę badaną. Sędziowie kompetentni oceniają w oparciu o odpowiedzi udzielone w testach niedokończonych zdań i metafor, do której z grup należy osoba badana, a następnie przypisują jeden z modeli odzwierciedlający sens jej odpowiedzi.

Odpowiedzi sędziów kompetentnych poddaje się następnie analizie z wykorzystaniem współczynnika stopnia zgodności sędziów kompetentnych *W*-Kendalla (Brzeziński 1996: 500–505). Współczynnik ten w tym przypadku zostaje wykorzystany do określenia rzetelności zestawów kryteriów (wyrażonych modelem) ocen odpowiedzi udzielonych przez osoby badane. Bada on poziom zgodności sędziów co do kryteriów, jakimi posługiwali się, przypisując osoby badane do danego modelu. Współczynnik ten przyjmuje wartości od 0 (brak zgodności) do +1 (całkowita zgodność). Istotność statystyczną uzyskanych współczynników *W*-Kendalla sprawdza się przy zastosowaniu testu Chi-kwadrat.

Ponadto zgodnie z sugestiami J. Brzezińskiego (1996: 500–505) na podstawie sum rang przypisanych przez sędziów danej osobie badanej w odniesieniu do modelu można wnioskować, który z nich najlepiej opisuje osobę badaną. Jest to bardzo ważny wskaźnik, zwłaszcza gdy tworzymy modele grupowe. Na jego podstawie można porównać, czy opracowane modele „właściwe” dla danej grupy, do której należy osoba badana, są zgodne z opiniami sędziów kompetentnych.

Przedstawione postępowanie metodologiczne zwiększa wiarygodność uzyskanego obrazu relacji społecznych w danej organizacji. Pozwała tym samym na rzetelniejszą ocenę ich wpływu na sposób realizacji działań będących przedmiotem zainteresowania badawczego.

9. Podsumowanie

Wszelkie działania w ramach organizacji odbywają się w kontekście społecznym, do którego należą relacje między podmiotami w nie zaangażowanymi. Warto w związku z tym je badać uwzględniając ich dynamiczny charakter. Dlatego oprócz diagnozy potencjałów relacyjnych, czyli cech jednostkowych podmiotów, należy więc wziąć także pod uwagę skutki wzajemnych oddziaływań podmiotów na siebie, co wyraża charakter istniejących między nimi relacji. Przedmiot diagnozy jest na tyle trudny, że warto zastosować metody projekcyjne takie jak Test Niedokończonych Zdań czy Test Metafor. Należy jednak mieć cały czas na uwadze ograniczenia w interpretacji danych, jakie dzięki nim się uzyskuje. Dzięki zaproponowanemu postępowaniu badawczemu polegającemu na konstruowaniu modeli relacji społecznych, można poddać je weryfikacji przez sędziów kompetentnych. Zwiększy to szansę na trafną ocenę zachodzących w organizacji zjawisk społecznych. Wnioski z tego wynikające mogą stać się w dalszej kolejności podstawą do rozwiązywania konkretnych problemów w trakcie szkoleń i tym samym stymulować rozwój organizacji we wszystkich jej obszarach.

Informacje o autorce

Dr Anna Pawłowska – Wydział Zarządzania,
Uniwersytet Warszawski.
E-mail: annap@mail.wz.uw.edu.pl.

Przypisy

- ¹ Na relacje można patrzeć z różnych perspektyw. Jedną z nich może być na przykład rozpatrywanie relacji pod kątem posiadanej przez jej uczestników władzy formalnej lub nieformalnej.
- ² Pojęcia: wyobrażenia społeczne, poznawcze reprezentacje świata społecznego i wizja świata, choć wprowadzone przez różnych autorów, dotyczą podobnych zjawisk. Dlatego nazywam je ogólnie wyobrażeniami społecznymi.
- ³ Autorka odnosi to do badań marketingowych.
- ⁴ <http://ki.ae.krakow.pl/~zajaca/artykuly/metaf98.html>
- ⁵ Postępują w ten sposób na przykład wcześniej wspomniani A. Zajac i M. Kuraś.
- ⁶ <http://ki.ae.krakow.pl/~zajaca/artykuly/metaf98.html>

Bibliografia

- Baczko, B. 1994. *Wyobrażenia społeczne. Szkice o nadziei i pamięci zbiorowej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Berger, P.L., Luckmann, T. 1983. *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Bolesta-Kukułka, K. 2000. *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Bolesta-Kukułka, K. 2003. *Socjologia ogólna*, Warszawa: Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Brilman, J. 2002. *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Brzeziński, J. 1996. *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czarniawska-Joerges, B. 1992. *Exploring complex organizations: A cultural perspective*, Newbury Park – London – New Delhi: Sage.
- Dobrzański, D. 1999. *Interpretacja jako proces nadawania znaczeń. Studium z etnometologii*, Poznań: Wydawnictwa Naukowe Instytutu Filozofii.
- Everaet, P.J. 1998. *Emocje, tempo i synchronizacja w zarządzaniu ludźmi*, w: praca zbiorowa *Organizacja przyszłości*, Warszawa: Business Press.
- Goffman, E. 1981. *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Warszawa: PIW.
- Hatch, M.J., Kostera, M. i A.K. Koźmiński. 1999. Theatre in Management. An Analysis of the Modern Play of Management, *Master of Business Administration*, nr 5, s. 36–42.
- Hofstede, G. 2000. *Kultury i organizacje*, Warszawa: PWE.
- Jongeward, D. 1976. *Everybody Wins: Transactional Analysis Applied to Organizations*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Krzemiński, I. 2002. *Co się dzieje między ludźmi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Literackie OPEN, Wydawnictwo Santorski & Co.
- Lakoff, G., Johnson, M. 1988. *Metafory w naszym życiu*, Warszawa: PIW.
- Maison, D. 1998. Testy niedokończonych zdań w badaniach marketingowych. w: Stemplewska-Żakowicz, K., (red.), *Nowe spojrzenia na Test Niedokończonych Zdań J.B. Rottera. Interpretacja jakościowa*, Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Maison, D. 2001. *Zogniskowane wywiady grupowe: jakościowa metoda badań marketingowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Makin, P., Cooper, C. i Ch. Cox. 2000. *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mead, G.H. 1975. *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, Warszawa: PWN
- Mesjasz, Cz. 2000. Kontraktowe ujęcie przedsiębiorstwa w zarządzaniu zasobami ludzkimi, *Humanizacja Pracy*, nr 5/2000.
- Morgan, G. 1997. *Obrazy organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oppenheim, A.N. 2004. *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Pawłowska, A. 2004. Innowacyjność w realizacji funkcji personalnej. *Problemy zarządzania*, nr 1, s. 111–122.
- Reber, A.S. 2000. *Słownik psychologii*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Reykowski, J. 1990. Ukryte założenia normatywne jako osiowy składnik mentalności. w: Reykowski J., Skarżyńska, K. i M. Ziółkowski (red.) *Orientacje społeczne jako element mentalności*, Poznań: Nakom.
- Stemplewska-Żakowicz, K. (red.) 1998. *Nowe spojrzenia na Test Niedokończonych Zdań J.B. Rottera. Interpretacja jakościowa*, Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Strategor. 1996. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa: PWE.
- Strużyńska, J. 2000. Macierze relacji – struktura i strategia zarządzania zasobami ludzkimi, *Humanizacja Pracy*, nr 5.
- Trzebiński, J. 1983. Reprezentacje skryptopodobne jako formy ukrytych teorii osobowości. w: Jarymowicz J., Smoleńska Z. (red.) *Poznawcze regulatory funkcjonowania społecznego*, Warszawa: Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- Villeré, M.F. 1981, *Transactional Analysis at Work. How Everybody Wins Attitude Can Help You do a Better Job*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.

Wojciszke, B. 1986. *Teoria schematów społecznych. Struktura i funkcjonowanie jednostkowej wiedzy o otoczeniu społecznym*, Warszawa: Ossolineum, PAN, Zakład Psychologii.

Zbiegień-Maciąg, L. 1999. *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Ziółkowski, M. 1981. *Znaczenie, interakcja, zrozumienie*, Warszawa: PWN.