

Metody jakościowe w badaniach wizerunku organizacji

Agnieszka Kołodziej-Durnaś

Artykuł stanowi próbę odniesienia się do zagadnienia zastosowania metod jakościowych do badań wizerunku organizacji. Autorka wskazuje na problemy definicyjne związane z pojęciami wizerunku i tożsamości organizacyjnej, z ich polami semantycznymi i desygnatami, a także na kwestię „fasadowości” współczesnych organizacji, która jawi się jako dodatkowy czynnik przekonujący o zasadności podjęcia badań w tym obszarze rzeczywistości rynkowej. Wizerunek i tożsamość organizacji, ich wewnętrzne i zewnętrzne kreacje i emanacje mogą decydować o kondycji ekonomicznej i zdolności do przetrwania i ekspansji. W dalszej części tekstu autorka prezentuje dylematy epistemologiczne i metodologiczne związane z perspektywą interpretatywną oraz przykłady zastosowania tradycyjnych i ortodoksyjnych oraz stosunkowo nowych bądź mniej popularnych technik jakościowych w badaniach nad tożsamością i wizerunkiem organizacji.

1. Wstęp

Problematyka wizerunku nie jest całkowicie nowa w naukach o zarządzaniu, ale ponieważ nie leży w centrum, a raczej na peryferiach ich zainteresowania, zapewne kryje zagadnienia jeszcze niewyjaśnione, a wciąż istotne, zarówno z perspektywy ekonomicznej, jak i socjologicznej. Ta pierwsza będzie akcentowała profity, ta druga interes społeczny, interes szeroko rozumianego otoczenia, ale obie są ze sobą nierozzerwalnie sprzężone (por. Rozwadowska 2002: 42). Kształtowanie pozytywnego wizerunku jest głównym celem działań PR, które pośrednio, w dalszej kolejności wpływają na kondycję finansową organizacji oraz jej lepsze dostosowanie do oczekiwań społecznych. Samo pojęcie wizerunku jest jednak często nieostre, niedookreślone, definiowane różnorako i podobnie jak proces jego powstawania i funkcjonowania wciąż do końca nierozpoznane. Ponieważ wizerunek jest każdorazowo przynajmniej po części czymś intencjonalnie kreowanym, powinien być badany zgodnie z perspektywą, w której widzi się zachowanie człowieka jako działanie, czyli czynności przynajmniej do pewnego stopnia planowane, zgodne z wolą, refleksyjnie analizowane. Takie naukowe wzorce postrzegania ludzi często wiążą się ze zjawiskami znaczenia i jego interpretacji, rozumienia, a te z kolei często łączy się z jakościowymi metodami badawczymi.

W artykule przedstawiony jest przegląd konceptualizacji wizerunku oraz ujęć relacji wizerunku i tożsamości organizacyjnej. Z tego przeglądu wynika, że

jest to przedmiot badawczy niezwykle trudno uchwytny i wciąż nie do końca rozpoznany, a jednocześnie zjawisko o znaczącym wpływie na podejmowane działania strategiczne przez organizację i między innymi dojrzewanie do zmian i ich wprowadzanie. Metody jakościowe są następnie przedstawiane jako odpowiednie do badania materii, która wiąże się ze społecznym konstruowaniem świata organizacyjnego – mimo zasygnalizowanych pewnych dylematów epistemologicznych i metodologicznych. Przytoczone badania, związane z obszarem wizerunku i tożsamości, oraz przykłady zastosowania poszczególnych metod i technik jakościowych w analizach organizacji ukazują potencjał stosowania podejścia interpretatywnego i jakościowego do prób zrozumienia funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw i instytucji.

2. Wizerunek i tożsamość organizacji

Funkcjonowanie organizacji jest coraz bardziej uzależnione od komunikacji z otoczeniem, tym bardziej, że jej granice w wielu przypadkach stają się płynne, przepuszczalne; podmiot rynkowy, można by rzec, przechodzi w coraz bardziej płynny stan skupienia i nierzadko przenika poza instytucjonalne ograniczenia formalne, oficjalną strukturę. Coraz częściej więc również wymiana informacji i obrazów między miejscem, gdzie „natężenie pola organizacyjnego” jest większe, i tymi przestrzeniami, gdzie jest ono mniejsze, a przede wszystkim intencjonalne budowanie i kontrolowanie emitowanych komunikatów także w formie wizerunków jest postrzegane jako konieczność. To „rozmycie” firm i instytucji to także asumpt do „sztucznego” wzmocnienia, budowania tożsamości organizacyjnej.

W drugiej części podręcznika zarządzania A.K. Koźmiński pisze: ta działalność organizacyjna to „panowanie nad różnorodnością i *przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę*. Współpraca, która zmierza do zapewnienia organizacji przetrwania i rozwoju, dotyczy nie tylko jej wnętrza, ale także i partnerów znajdujących się na zewnątrz”. Koźmiński przedstawia przykład działania, które ma na celu „kreowanie w opinii publicznej pozytywnego obrazu (*image*) firmy. Przedsiębiorstwa, którym udaje się stworzyć taki obraz i których sama nazwa wywołuje w szerokiej opinii publicznej pozytywne skojarzenia, mają znacznie większe szanse na pozyskanie wartościowych partnerów i na korzystne ułożenie sobie współpracy z nimi” (Koźmiński 2000: 57). Można by dodać, że również na korzystne ułożenie sobie współpracy z samym sobą, czyli stosunków wewnątrzorganizacyjnych (np. przy pomocy działań wewnętrznego PR). Korzystny obraz podmiotu w otoczeniu może być traktowany jako jego silna strona w analizie SWOT, zapewne mało wyrazisty, wieloznaczny lub jednoznacznie negatywny wizerunek może być zaliczony do jego słabości (por. Koźmiński 2000: 139).

Tak jak firmy chcą tworzyć wizerunek refleksyjnie, zgodnie ze swoją wolą, tak też podchodzą do pozyskiwania i analizowania informacji zwrotnych z otoczenia o tym, jak ten obraz jest odbierany. Organizacyjna jaźń odzwierciedlona jest konstruowana właśnie na bazie *feedbacku* o postrzeganiu firmy czy instytu-

cji (por. Konecki 2002: 82), często przez pryzmat wytworzonego przez nią *image*, choć równie często nie jest on produktem organizacji jako całości ani jedynie jej samej. Wizerunek jest w jakiejś mierze kształtowany przez specjalistów PR lub po prostu przez wyżej usytuowanych w hierarchii, a następnie komunikowany do wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Z drugiej strony jest on także pochodną usytuowania w kontekście kulturowym – kultura narodowa, kultura branżowa, kultura organizacyjna. Na ostateczny kształt wizerunku składają się też działania (często intencjonalne), na które dany podmiot nie ma bezpośrednio wpływu, np. czarny PR konkurencji, zachowanie pracowników poza organizacją i poza kontekstem roli zawodowej (por. np. Kadragic, Czarnowski 1997: 74).

Czasami zdarza się, że następuje uniezależnienie się wizerunku organizacji od jej rzeczywistej charakterystyki bądź zakłócenia na linii sprzężenia zwrotnego – organizacja nie chce uczyć się swojego wizerunku, nie chce przekształcić się w taką, jakiej obraz jest komunikowany. Taka sytuacja może skutkować błędnym pojmowaniem cech organizacji i trudnościami z jej redefiniowaniem i formułowaniem strategii (por. Webber 1996: 247). Takie wypadki nasuwają na myśl konieczność stosowania tzw. audytu komunikacyjnego – działań zmierzających do rozpoznania, w jaki sposób organizacja jest w danym czasie odczytywana, odbierana, a jej działania interpretowane (por. Kadragic, Czarnowski 1997: 74). Jest to tym bardziej wskazane w przypadku występowania „przerostu” fasady organizacyjnej, to znaczy na przykład sytuacji, kiedy wizerunki są korzystne dla organizacji, ale niezgodne z tożsamością, co powoduje niezgodność, dysonans między jedną a drugą konstrukcją (np. odkrycie różnicy między przekazem promocyjnym a rzeczywistą ofertą) i wywołuje ryzyko odsłonięcia prawdziwej tożsamości, co może za sobą pociągać pogorszenie wizerunku/wizerunków (Wilczak 2003).

Organizacje, a w szczególności podmioty rynkowe nastawione na zysk charakteryzują się cechą, którą można by nazwać „fasadowością”. Oczywiście nie jest to zagadnienie nieznanne w naukach społecznych. Erving Goffman w swoim ujęciu rzeczywistości społecznej przez pryzmat metafory dramatycznej używał między innymi terminów: fasada, kulisy, dramatyzacja (Turner 2004: 458–9). Fasada to miejsce, otoczenie i dekoracje fizyczne, ale także wyposażenie ekspresyjne, sposób bycia etc. Konieczne jest zbudowanie na scenie fasady w celu umożliwienia występu. Również „występów” aktorów odgrywających role organizacyjne. Fasada to miejsce i sposób, dzięki którym organizacje stykają się ze swoją „publicznością” i dzięki którym przy pomocy wizerunku mogą się w niej przeglądać (por. Goffman 2004).

Wydaje się, że we współczesnych firmach i instytucjach to, co można nazwać fasadą, ma coraz większe znaczenie. Jeśli przyjąć, że fasada ma związek z wizerunkiem korporacyjnym, to jest często przynajmniej po części wynikiem świadomego działania z zakresu Public Relations (zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego). *Image* organizacji zyskał jeszcze na ważności w czasach dynamicznie rozwijającej się „rzeczywistości wirtualnej”. Strona internetowa jako fasada zewnętrzna, albo lepiej – wszechobecna, ma być „przedłużeniem” organizacji, jej

wizytówką i czasami jest czymś znacznie więcej, lub nawet czymś zupełnie innym, niż właściwy, namacalny „desygnat” nieuchwytnego wizerunku.

Pojawia się sytuacja, w której odzwierciedlenie, obraz, symboliczne odwzorowanie firmy jest ogromnie kosztowne w sensie wszystkich rodzajów zasobów (czasu, energii, kapitału), a jednocześnie nie przynosi oczekiwanych korzyści, ponieważ klienci są coraz częściej rozczarowani rozbudowanym, „rozdmuchanym” wizerunkiem (formą), za którym nie stoją zapowiadane treści. Być może w takim stanie rzeczy istnieje potrzeba badań nad tym, jak wizerunek jest kreowany, jak bardzo różni się (i jak bardzo może się różnić) od faktycznej działalności podmiotu, aby nie zawieść zaufania klientów i nie sprowokować do ataku konkurencji, a także jak nie dopuścić do dysonansu między wizerunkiem zewnętrznym a wewnętrznym, czyli obrazem firmy wśród nabywców jej produktów czy usług, a wizerunkiem firmy wśród jej pracowników.

Oczywiście, jest możliwe inne ujęcie i postrzeganie wizerunku. Można traktować wizerunek kreowany do pewnego stopnia jako niezależny od stanu faktycznego w organizacji w celach wywoływania pozytywnych zmian np. jako narzędzie wspomagające wytwarzanie silnej, proefektywnej kultury organizacyjnej. Wtedy również warto badać oddziaływania wizerunku (w tym na przykład jego elementu – misji firmy) na transformację wartości, norm, rytuałów w takim podmiocie.

Problem wizerunku pociąga za sobą nieuchronnie konieczność odniesienia się do koncepcji tożsamości korporacyjnej. Wśród autorów zajmujących się tematyką Public Relations nie ma zgody co do tego, w jakiej relacji pozostają wizerunek, osobowość organizacyjna, tożsamość organizacyjna i tożsamość wizualna. Sam Black zaznacza, że często na fali coraz większego zainteresowania wizerunkiem i tożsamością przedsiębiorstwa myli się te dwie nazwy. Wizerunek to wrażenie, jakie powstaje u „odbiorców”, tożsamość to „złożona osobowość”, która być może nie zawsze się przez ten wizerunek przebija. „W umysłach ludzi przedsiębiorstwo ma określony charakter i reputację, jest rozpoznawane przez zewnętrzne, widoczne manifestacje wielu atrybutów, i to właśnie one są zazwyczaj poddawane ocenie ogółu” (Black 2003: 97). *Image* może więc być rozumiany jako cień samoistnie powstającej tożsamości, jej blade odbicie, albo też przeciwnie – jako esencja, wzmocniona, wyrazista wersja, kreowana celowo kwintesencja tożsamości. Black pisze zresztą nie tylko o tworzeniu wizerunku, ale i o tworzeniu tożsamości organizacyjnej, co być może należy rozumieć jako proces autokreacji osobowości jednostki lub przynajmniej pewnych jej cech. Organizacja, tak jak i osoba, dokonuje refleksyjnej introspekcji i postanawia pracować nad swym charakterem, co zwrótnie daje nagrodę, np. w formie podwyższonej samooceny. „Przyjęcie planowego programu tworzenia tożsamości oznacza coś więcej niż tylko wiarę przedsiębiorstwa w słuszność świadczenia na rzecz odbiorców. Przyczynia się też do powstania wśród pracowników poczucia, że pracują dla rozwijającej się organizacji, buduje morale i pomaga w naborze oraz utrzymaniu pracowników”, ale Black po chwili dodaje „(...) mimo, że odpowiednia tożsamość jest sprawą niezwyklej wagi – musi być zharmonizowana

z osobowością organizacji, a nie stanowić sama w sobie elementu docelowego” (Black 2003: 97). Tak więc wydaje się, że tożsamość jest czymś pomiędzy „prawie naturalną” osobowością, a całkowicie „w dużej mierze wykreowanym” wizerunkiem. Black konstatuje: „Tożsamość wizualna jest zbyt ważnym elementem, by całkowicie pozostawić ją w rękach projektantów; kadra zarządzająca wyższego szczebla musi się zaangażować w jej tworzenie. Doradca ds. public relations zwykle doprowadza do spotkania wszystkich zainteresowanych stron, tak żeby informacje przedstawione projektantowi były jak najpełniejsze, a jednocześnie zostawiły dosyć miejsca na kreatywność i wyobraźnię” (Black 2003: 112). Być może tożsamość przedsiębiorstwa to coś, co komunikuje się (jest komunikowane) do wewnątrz organizacji, a wizerunek to to, co powstaje na zewnątrz, u klientów, konkurentów i innych grup stanowiących sieć otoczenia.

Barbara Rozwadowska także traktuje wizerunek jako coś jednak osobnego, przynajmniej do pewnego stopnia niezależnego od firmy czy instytucji. „Jednym z głównych celów public relations jest stworzenie pozytywnego wizerunku organizacji. Jego osiągnięcie powoduje, że przy podobnej ofercie produktowej bądź usługowej niektóre firmy oceniane są znacznie lepiej i tym samym korzystnie wyróżniają się na tle konkurencji (...). **Właściwy** (podkr. A.K-D.) wizerunek korzystnie wpływa na jakość relacji z otoczeniem (...), przyczyniając się tym samym do ogólnego wzrostu zaufania do przedsiębiorstwa” (Rozwadowska 2002: 54). Wizerunek ma kształtować między innymi „osobowość firm”, ale tworzy ją niejako w świadomości odbiorców, natomiast czymś innym jest tożsamość organizacji, która będąc czymś obiektywnym, dostarcza bodźców, by jako reakcja powstał wizerunek. Może on być różny w zależności od grupy, w której się kształtuje (w zależności od grupy docelowej działań PR?) (por. Rozwadowska 2002: 55).

Rozróżniające definicje starali się także odnaleźć Gioia, Schultz i Corley w swoim artykule o tożsamości, wizerunku i adaptacyjnej niestabilności. Powołują się oni na ujęcie Alberta i Whettena, którzy postrzegają tożsamość organizacyjną jako zbiorowe członków organizacji rozumienie cech organizacji uznawanych za główne (centralne) i względnie stałe, które odróżniają ją od innych (Gioia et al. 2004: 351). Wizerunek organizacji jest zaś przez jednych określany jako sposób, w jaki członkowie organizacji wierzą, że inni ją postrzegają, natomiast przez innych jako sposób, w jaki „elity organizacyjne” chciałyby, żeby osoby z zewnątrz postrzegały organizację (por. Gioia et al. 2004: 353).

Modele przedstawiające powiązanie kultury, tożsamości i wizerunku albo wskazują na ich wynikanie: tożsamość m.in. z kultury organizacyjnej a wizerunek z tożsamości (por. De Pelsmacker et.al. 2004: 11–18), albo na rekursywne, refleksyjne, zwrotne wzajemne oddziaływanie (por. Hatch, Schultz 1997: 361). W niektórych ujęciach próba przedstawienia relacji tych dwóch zjawisk jeszcze bardziej się komplikuje, gdy autorzy mówią o dwóch rodzajach wizerunku, po czym jeden z nich nazywają wizerunkiem, a drugi tożsamością, jak w przypadku tożsamości postrzeganej przez członków organizacji (*members perceived organizational identity*) i zinterpretowanego zewnętrznego wizerunku (*construed external image*) (por. Dutton, Dukerich, Harquail 1994 za: Konecki 2002: 82–83).

Na wizerunek mogą się składać różne wizerunki własne i obce, wizerunek jest wrażeniem, jakie wytwarza tożsamość (por. Wilczak 2003), jednak mówiąc o „wytwarzaniu” możemy mieć na myśli nie tylko mimowolną emisję sygnałów, ale także ich intencjonalne tworzenie. Organizacje (to znaczy przede wszystkim zbiorowo działający ludzie) wykazują dążenia do jakiejś formy samorealizacji, które są widoczne w – przynajmniej fragmentarycznie – planowym, celowym kształtowaniu tożsamości lub/i wizerunku.

Postrzeganie i konceptualizowanie wizerunku, tożsamości i kultury organizacyjnej jest bardzo różnorodne. Czasem ma to związek z reprezentowaniem przez uczonego danej nauki czy identyfikacją z określoną subdyscypliną naukową (por. np. Hatch, Schultz 1997). Być może więc wizerunek, tożsamość i kultura organizacji to trzy wzajemnie oddziałujące na siebie zjawiska, konstrukty o płynnych konturach, w których przenika się to, co zewnętrzne i wewnętrzne w organizacji, to co zbiorowe i indywidualne, to co spontaniczne i ideologiczne, intencjonalne i inercyjne; trzy zjawiska, które wpływają na strategię organizacji i są współodpowiedzialne za to, czy organizacja trwa i odnosi sukcesy.

3. Dylematy i problemy epistemologiczno-metodologiczne

Zarysowana powyżej materia badawcza jest bardzo delikatna, trudno uchwytana, niepozbawiona różnych kontekstów mogących zaburzać, zniekształcać proces badawczy, jak na przykład relacja władzy, więc podwładny – przełożony. Dlatego też metody jakościowe, w których nie wyklucza się bezpośredniego czy wręcz zaangażowanego kontaktu badacz-respondent/informator, być może mają przewagę nad metodami ilościowymi i podejście bliskie antropologii organizacji wydaje się tu korzystniejsze (por. Kostera 2003).

Oczywiście taka postawa projektującego badania, taki wybór epistemologiczny i metodologiczny nie jest gwarancją sukcesu ani w sensie dojścia do spójnej teorii wyjaśniającej to pole rzeczywistości społecznej, ani w sensie uznania tych wyników za wiarygodne przez wszystkich potencjalnych odbiorców i komentatorów raportu badawczego. Weinstein (2004: 60–75) pisze o badaniach nad szpitalem psychiatrycznym z punktu widzenia pacjenta i pułapkach badań opartych na obserwacji uczestniczącej. Przeciwstawia metody jakościowe i ilościowe, sugeruje, że badacze jakościowi są uprzedzeni i rozstrzyga, że badania ilościowe przyniosły właściwe, prawdziwe (sic!) wyniki. Różnice dotyczyły odczuć pacjentów – w badaniach jakościowych otrzymano obraz szpitala psychiatrycznego odbieranego przez nich negatywnie, jako instytucję totalną, opresyjną, a w ilościowych wręcz przeciwnie – pacjenci odbierali leczenie pozytywnie, dostrzegając pomocną rolę szpitali w wyjściu z choroby. Raporty z badań, na które się Weinstein powołuje, rzeczywiście różnią się diametralnie w zależności od zastosowanej metody badawczej. Jednak trudno jest arbitralnie stwierdzać, które badania przyniosły wiarygodne wyniki, tym bardziej, że były one tak rozbieżne. Problem uprzedzenia badaczy jest także szeroko dyskutowany w odniesieniu do

konstruowania np. pytań kwestionariusza-ankiety. „Odpowiednio” sformułowane pytania czy choćby wprowadzenie do nich może w znacznym stopniu zasugerować odpowiedź respondentowi nawet w pytaniu otwartym, nie mówiąc już o sytuacji, kiedy badany ma wybrać spośród narzuconej kafeterii odpowiedzi (por. np. Sułek 2002: 57).

Istnieją także inne problemy. Jednym z nich jest zagadnienie zaangażowania badacza. Chodzi tu więc nie tyle o techniczną nieumiejętność czy błędy popełniane przy konstruowaniu narzędzia badawczego, nieświadomych uprzedzeń i innych nieintencjonalnych efektów wpływających na wiarygodność wyników, ale o w pełni świadomie przybieraną postawę prowadzenia badania w działaniu bądź nawet badań krytycznych związanych z ingerencją w przedmiot badań czy dążeniem do zniwelowania, zlikwidowania dystansu i możliwości rozróżnienia między badaczem, a badanym, podmiotem a przedmiotem. Co innego bowiem niezamierzony efekt wpływu badania, który przyjmuje się nawet w naukach ścisłych, a mówiła o nim już słynna zasada nieoznaczoności Heisenberga, a co innego badanie uwikłane w propagandę czy sprzężone z jakąś oczywistą ideologią. Metoda analizy krytycznej to takie narzędzie, które manifestuje swoje zaangażowanie w krytykę i nawet zmianę organizacyjną. Właściwie w odniesieniu do tej metody należałoby być może powiedzieć, że sam badacz jest tu narzędziem, nie tylko zbierania i analizy danych, ale także ingerencji. Zagadnienie to jest często podnoszone w dyskusjach nad specyfiką badań feministycznych czy badań w działaniu. Analiza krytyczna w badaniach organizacyjnych skupia się na ujawnianiu, obnażaniu relacji władzy, jak praca, jej organizacja utrzymuje bądź wzmacnia nierównowagę zależności (Mackenzie, Liefoghe 2004: 180). Analiza krytyczna wykorzystuje kwestie kontekstu i ideologii, języka, władzy i refleksyjności. Przy takich założeniach badawczych socjolog czy antropolog organizacji mogą mieć problemy ze zorganizowaniem badań, pozyskaniem danych czy zgodą na ich przetwarzanie i publikację.

Powyżej wskazane trudności, dylematy i konieczność ciągłego autodefinowania się metodologicznego dziś już wydają się być nieuniknione i wynikają chyba z postmodernistycznej (choć pojawiającej się już w okresie nowoczesności) konstatacji przede wszystkim na gruncie filozofii nauki, ale także socjologii wiedzy czy nauk o zarządzaniu, że nie ma wiedzy obiektywnej, prawda jest umowna, albo lokalna (por. np. Barnes, Bloor 1997, Hałas 2004, Kostera 1996, Sady 2000).

4. Metody jakościowe w analizach przedsiębiorstw – propozycje zastosowania do badań nad wizerunkiem i tożsamością

Badacz jest dziś zmuszony przede wszystkim sam nieustannie wybierać i monitorować swoje działanie. Jeśli rzeczywistość jest negocjowana i ciągle się zmienia, także nasza wiedza o niej podlega takim transformacjom i refleksyjnemu oraz rekursywnemu oddziaływaniu – podmiotu, przedmiotu i metody, badacz jest miejscem, gdzie te trzy zjawiska wpływają na siebie. W paradygmacie interpre-

tatywnym badacze organizacji opisują jak organizacje się dzieją, jak są konstruowane, czasem także przez interpretowanie już istniejących interpretacji tych dynamicznych zjawisk (por. Kostera 1996: 32–52). Współcześni badacze organizacji często testują nowe techniki jakościowe lub w częściowo nowatorski sposób stosują te, które już były używane. Wizerunek i tożsamość organizacji to dynamiczne zjawiska, a zarówno nauki społeczne, jak i nauki o zarządzaniu są dziś szczególnie zainteresowane badaniem mechanizmów ich konstruowania.

W książce-przewodniku po zastosowaniu metod jakościowych do badań organizacyjnych *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (Cassell, Symon 2004) autorzy poszczególnych rozdziałów przedstawiają wiele technik jakościowych i ich zastosowanie także związane z konceptualizacją tożsamości i wizerunku bądź identyfikowania potrzeby ich zmiany. Takie ilustracje badawcze są zawarte w częściach odnoszących się m.in. do analizy dyskursu (organizacyjnego – społeczne konstruowanie i postrzeganie pracy policji), obserwacji uczestniczącej (przypadek strajku w browarze), technik etnograficznych, analizy konwersacyjnej czy metodologii teorii ugruntowanej.

Przy okazji analizowania możliwości zastosowania poszczególnych orientacji i technik jakościowych do badań nad organizacjami zostały wskazane niektóre korzyści i pułapki związane z ich aplikacją. Poniżej przytoczonych jest kilka przykładów z ważniejszymi uwagami autorów.

Jedną ze stosunkowo nowych technik są, oparte na tradycyjnych technikach zbierania danych do analizy jakościowej, wywiady elektroniczne (Morgan, Symon 2004). Mogą one być przeprowadzane przy pomocy wielokrotnej komunikacji e-mailowej lub on-line, w czasie rzeczywistym (np. przy wykorzystaniu chat-ów czy systemu komunikacji typu: Gadu-Gadu). Przez Internet można nawet organizować fokusy. Dla potrzeb badań organizacyjnych często wykorzystuje się wewnętrzne sieci w firmach czy instytucjach (tzw. intranety). Stephanie J. Morgan i Gillian Symon piszą o pewnych trudnościach związanych z takimi badaniami, podają różne wskazówki (Morgan, Symon 2004: 21–32). Radzą zacząć od kilku pytań (niedokończone zdania) lub po prostu zagajenia na temat danego zagadnienia. Konieczne jest podziękowanie za każdą odpowiedź, streszczenie jej w celu uzyskania potwierdzenia, że odpowiednio została zrozumiana, a także stosowanie przyjaznego tonu i próba jak najszybszego i najlepszego dostosowania języka do tego, którym posługuje się respondent. W celu pozyskania większego zaufania (i uniknięcia wśród respondentów obaw np. związanych z wirusem komputerowym czy przejawem nielojalności wobec firmy) warto poprosić dział zarządzania zasobami ludzkimi o pismo przewodnie, przedstawiające badaczy, ich oczekiwania, podkreślające ważność projektu badawczego. Forma on-line wydaje się dla celów badawczych lepsza z kilku powodów: respondentom chyba taki sposób prowadzenia wywiadu może wydać się bardziej ulotny, a tym samym może on więcej ujawniać, istnieje możliwość szybkiego doprecyzowania niejasnych kwestii, więcej emocji można odczytać z przekazu na żywo (w przypadku form *live* – np. badania na *chat*-ach). Ogólnie można powiedzieć, że wywiady elektroniczne w badaniach nad organizacjami mogą wydać się respondentom –

menedżerom, specjalistom, ekspertom – bardziej naturalne niż spotkania twarzą w twarz, ponieważ szczególnie oni w swojej pracy coraz częściej wykorzystują taką komunikację. Dzięki takiej formie mamy też pewność, że wszyscy uczestnicy badania będą mieli zadane te same pytania (jeśli takie są założenia projektu badawczego), bez niebezpieczeństwa oddziaływania na respondenta jakąś odmiennością w zachowaniu, np. inną intonacją. Z drugiej strony respondenci mają możliwość przy takich wywiadach rozciągniętych w czasie wracać do poszczególnych jego faz (i swoich odpowiedzi), co może być pomocne przy ewentualnym ukrywaniu pewnych informacji. Autorki podkreślają też za innymi autorami, że taka forma badania pozwala przezwyciężyć uprzedzenia, choćby podświadome, związane z płcią, kolorem skóry, wiekiem z powodu ograniczonej „widoczności” respondenta. Nie znamy jednak także kontekstu, momentu i przestrzeni, w której znajdował się respondent w czasie udzielania nam wywiadu, dlatego dobrze byłoby połączyć tę technikę z terenowymi badaniami kultury organizacji, z obserwacją uczestniczącą w miejscu, w którym respondent pracuje. Projekty badawcze, w których wykorzystano tę technikę dotyczyły między innymi dilerów narkotyków, wpływu nowoczesnych technologii na komunikację, procesu podejmowania decyzji i pracy zespołowej (za Morgan, Symon, 2004: 24). A wydaje się, że z powodzeniem można ją stosować w badaniach nad wizerunkiem organizacji.

Inną ciekawą techniką jakościową jest *cognitive mapping*. Przedstawianie pozyskanych danych w formie map poznawczych/mentalnych to ciekawy, interaktywny proces uzgadniania wyników badań z respondentem, co ma między innymi taką zaletę, że badani bardzo angażują się w projekt badawczy, a ich zainteresowanie jest podtrzymywane przez dłuższy czas dzięki wywołaniu w nich przekonania o tym, że są ważnym i sprawczym elementem procesu badawczego, że mają wpływ na to, jak zostaną zrozumiane i odebrane informacje stanowiące materiał badawczy. Przykłady zastosowania takiej metody do badań zachowań organizacyjnych prezentują Seonaidh McDonald, Kelvin Daniels i Claire Harris; dowodzą oni, że jednostki „magazynują”, pobierają, a następnie wykorzystują informacje z pamięci w strukturalizowany sposób. Struktury tych informacji (modele kognitywne) wpływają na podejmowanie decyzji, rozumowanie, dalsze kategoryzowanie, przewidywanie. Podejście wykorzystujące do badań mapy mentalne wyrosło z potrzeby uchwycenia tych modeli i schematów (por. McDonald, Daniels, Harris 2004: 73). Materiałem do tworzenia map mogą być zarówno wtórne dane takie jak protokoły zebrań, raporty firmowe i inne dokumenty, jak i interakcja z respondentem w czasie wywiadów częściowo skategoryzowanych lub narracyjnych. Autorzy wspominają o możliwości komputerowej analizy takich danych jakościowych w formie map (program Decision Explorer). Jednocześnie jednak podkreślają, że we wcześniejszej fazie uczestnik badania wielokrotnie jest konsultowany, by upewnić się, czy jego myśli i komunikaty są właściwie rozumiane przez badacza. Tak było w przypadku analizy dotyczącej emocji w miejscu pracy (por. Daniels i in. za McDonald, Daniels, Harris 2004: 79–82). Poszczególne kroki konsultacji dotyczyły właściwości i dokładności od-

tworzenia treści jego odpowiedzi na pytania w formie określonego zapisu Post-it, następnie respondent proszony był o ułożenie tych zapisów na stole w takiej konfiguracji, w jakiej uważał, że są powiązane, potem o wyjaśnienie tych powiązań, tak by badacz mógł naszkicować mapę, ostatecznie badany weryfikował poprawność skonstruowanej mapy (np. kierunki powiązań, wynikania etc.). Autorzy podkreślają, że takie przedstawianie „organizacyjnego kosmosu” jest pełniejsze, daje większe możliwości niż narzucona linearna forma, bo umożliwia prezentację meandrów interakcji i procesów organizowania, przeciwstawne tendencje etc. Możliwe tu jest korzystanie z wiedzy wielu respondentów jednocześnie. Jest to ważne szczególnie w badaniach nad emocjami w organizacji, ale także np. w badaniach dotyczących innowacji, w których także były już wykorzystane techniki map kognitywnych (Gumesson 1991 za McDonald, Daniels, Harris 2004: 77). (Nieco odmienny charakter mają diagramy przedstawiające powiązanie zjawisk czy np. elementów świata społecznego jako wyniku badań zgodnych z metodologią teorii ugruntowanej – por. np. Konecki 2000: 226). Ta technika mogłaby posłużyć w odtwarzaniu procesu konstruowania wizerunku organizacji, a także mechanizmów jego komunikowania.

Inicjowanie opowiadania historii przez respondentów w lub o organizacjach to technika badawcza, która opiera się na założeniu, że historie są niejako oknem, przez które możemy zobaczyć, dotrzeć do emocjonalnego i symbolicznego świata, i funkcjonowania organizacji (por. Gabriel, Griffiths 2004: 114). Historie opowiedane przez członków organizacji mogą być badane tak, jak badany był folklor, opowieści członków danej społeczności. Można badać treść tych opowieści, ale także sposób ich konstruowania, czy są np. celowo wprowadzonym elementem mającym między innymi usprawnić proces socjalizacji organizacyjnej lub po prostu kreować jej pożądany wizerunek w komunikacji wewnętrznej. Opowieść można traktować też tylko jako pretekst do skłonienia respondenta do głębszych „wynurzeń”; kiedy przytaczamy historię, historyjkę czy opowiadamy żart, rozluźniamy się – pracownicy, których chcemy badać, być może wtedy nieco wychodzą z roli organizacyjnej, która nakazuje im np. lakonicznie wypowiadać się o miejscu pracy. Emocje, którym podda się jednak respondent-narrator, mogą się także udzielić badaczowi, co może mieć różne konsekwencje na prowadzenie badań. Prowadzący badanie powinien mieć przygotowanie psychologiczne, bowiem część figur, zdarzeń, elementów pojawiających się w opowieściach może mieć znaczenie nieuświadomiane, podświadome (por. Gabriel, Griffiths 2004: 114–126).

Techniki wizualne, które są stosowane np. w badaniach marketingowych, mogą być także pomocne przy badaniu wizerunku, jego postrzegania. David R. Stiles (2004) w swoim rozdziale podręcznika metod jakościowych w badaniach nad organizacjami pt. *Pictorial Representation* poza ogólnym wprowadzeniem do użycia tych technik w poszczególnych metodach (wywiadach indywidualnych i „fokusach”) przedstawia rezultaty badań nad wizerunkiem instytucji edukacyjnych.

Autor podkreśla, że w zarządzaniu techniki wizualne są stosowane (wyraźnie pragmatycznie), by stymulować kreatywne myślenie i rozwiązywanie proble-

mów, natomiast mogą być one także z powodzeniem użyte w celach badawczych, choć istnieje poważna dyskusja nad poszczególnymi podejściami, orientacjami ontologicznymi (co to jest organizacja?) i epistemologicznymi (jak ją badać?). Stanowisko Stilesa można by skrótkowo przedstawić następująco: ludzie doświadczają rzeczywistości zewnętrznej w sposób różny, ale też dzieląc pewne koncepcje, przy pomocy których reinterpretują ją. Te konstrukty są nie tylko językowe, ale i wizualne, a te, które dotyczą funkcjonowania organizacji, mogą nam dużo powiedzieć o niej samej, a nawet o tym, jakie strategie należy preferować, aby odnosiła ona sukces. W przeciwieństwie do innych badaczy Stiles uważa, że wizerunek i tożsamość organizacji to synonimy, a także że obrazy, rysunki, wizualizacje powinny być interpretowane nie przez ekspertów, a przez samych respondentów (por. Stiles 2004: 128). Stiles prezentuje przypadki przedstawiania organizacji metaforycznie zarówno w celu stymulowania myślenia, zarządzania, jak i dokonywania strategicznych decyzji dotyczących inwestowania. Sam w swoich badaniach przedstawia organizację jako osobowość człowieka. Najpierw przeprowadzał z respondentami indywidualne wywiady, a następnie *focus interviews*. Po dwóch ćwiczeniach „rozgrzewkowych” polegających na rysowaniu i mających zachęcić badanych do tej formy ekspresji następowała następująca prośba: „Wyobraź sobie, że starasz się porozumieć się z kimś, kto nie potrafi czytać ani pisać. Niektórzy mówią, że każde miejsce pracy ma swoją własną osobowość. Postaraj się wyobrazić sobie, że Twoja organizacja ma swoją własną osobowość i wykonaj szkic, przy pomocy którego można by wyjaśnić tej osobie nieumiejącej ani pisać, ani czytać, jak ta osobowość wygląda” (Stiles 2004: 129, tłum. A.K.-D.). Respondent ma następnie werbalnie skomentować to, co narysował. A interpretacja tych wyjaśnień następuje zgodnie z podejściem analizy dyskursu. W czasie wywiadów fokusowych ma miejsce weryfikacja grupowa. Wymiarem praktycznym takich badań może być to, że określenie, „odkrycie” wspólnych zewnętrznych i wewnętrznych wizerunków pomoże specjalistom skonstruować promocyjną kampanię lansującą bardziej pożądany obraz organizacji, ale także identyfikacja problemów, konfliktów (por. Stiles 2004: 130, 136).

Stiles przywołuje dwa studia przypadków, w których wykorzystano metaforę organizacyjnej osobowości do badań nad instytucjami edukacyjnymi – ściślej wyższymi szkołami biznesu w Wielkiej Brytanii i Kanadzie. Celem badań było generowanie strategii organizacyjnych dla szkół poprzez analizę wizerunków organizacji wśród *stakeholders*, wewnętrznych i zewnętrznych grup składających się na otoczenie (w polskiej literaturze pojawia się czasem tłumaczenie „interesariusze”, por. np. Konecki 2002: 83) (Stiles 2004: 131–136). Badania z wykorzystaniem rysunków mogą odkryć przed badaczem elementy, których nie dostrzeże, albo które nie znajdują się w werbalnych odpowiedziach, wyjaśnieniach, jednak oczywiście nie jest to technika niewywołująca kontrowersji i pozbawiona słabych stron. Stiles wskazuje na pewne trudności związane z jej użyciem: niechęć niektórych potencjalnych respondentów do sporządzania rysunków, a przede wszystkim problemy, jakie następcza interpretacja rysunków i nieroz-

strzygnięta kwestia, czyja interpretacja ma być uznana za wiarygodną, choć z drugiej strony sugeruje on, że taka alternatywa dla słów i liczb może zastąpić niejako zużyte już, wyeksploatowane podejścia do badań, takie jak np. analiza SWOT (Stiles 2004: 137–138).

5. Kilka uwag z własnych doświadczeń badawczych

Kilka razy już podejmowałam próby badania wizerunku przy pomocy technik projekcyjnych. Były to między innymi analizy różnic kulturowych przejawiających się w biznesie, a ściślej chodziło o pewien narodowy/etniczny wizerunek firmy – element wspólny mimo różnic branżowych i „indywidualnych” poszczególnych kultur organizacyjnych. Chciałam potraktować narodowy wizerunek podmiotów rynkowych jako produkt i dlatego też zastosować podejście obecne w badaniach marketingowych. Badałam taką „narodową markę firm” przy pomocy techniki projekcyjnej/asocjacyjnej. Pytałam o skojarzenia związane z biznesem polskim, amerykańskim i niemieckim. Prosiłam respondentów, by wyobrazili sobie przeciętną typową firmę polską, niemiecką i amerykańską jako osoby i je narysowali i opisali (por. Kołodziej-Durnaś 2005). Główna uwaga związana z takimi badaniami dotyczy uwikłania tak sformułowanego przedmiotu badań w problematykę ogólnych stereotypów narodowych, choć wydaje się, że warto zająć się tą tematyką, choćby po to, by formułować praktyczne wskazówki dla zajmujących się kreowaniem marki państwa, kreowaniem marki polskiego biznesu (i np. próbujących zastąpić stereotypowe skojarzenie Polnische Wirtschaft jakimś bardziej korzystnym dla krajowych przedsiębiorców).

W innym artykule opisuję wyniki wstępnych badań mających na celu analizę wizerunku przy pomocy skojarzeń typu chińskiego portretu. Prosiłam respondentów o wyobrażenie sobie znanych organizacji jako zwierzęta i uzasadnienie swojego wyboru/skojarzenia. Były to między innymi: SLD, TVP, PKP, Kościół Katolicki, Geant (por. Kołodziej-Durnaś 2004). W takim przypadku problemem mogą okazać się różne (niejednoznaczne) asocjacje w określonych kulturach, a nawet środowiskach związane z poszczególnymi zwierzętami. Wydaje się, że dzięki technikom projekcyjnym łatwiej można dojść do ukrywanych przekonań. Z drugiej strony prośba o szkicowanie rysunków może być chyba częściowo uzasadniona wzrastającą obecnością obrazów w naszej cywilizacji („obrazkowej”) i komunikowania się przy pomocy uproszczonych form wizualnych. Być może powoduje to, że myślimy „obrazami” bardziej niż jeszcze kilkadziesiąt lat wcześniej?

Podobne badania prowadzę w zakresie wizerunku instytucji akademickich na tle przemian związanych z transformacją ustrojową i zmian globalizacyjnych (por. np. <http://www.transforma-online.de/deutsch/transforma2005/papers/kolodziej.html>). Od nich samych zależy, czy analizy wizerunku np. uniwersytetu będą zmierzać do kreowania określonego PR-u akademickiego. Na pewno jednak opisy obrazów szkół wyższych „malujące się” w umysłach zarówno kadry dydaktyczno-naukowej, jak i studentów dla specjalisty od kreowania wizerunku mogą

stanowić istotne wskazówki mogące świadczyć o stanie, braku bądź konieczności modyfikowania wewnętrznego i zewnętrznego komunikowania (por. Goban-Klas 1997: 168–9; Ries, Ries 2004: 155–158).

6. Wnioski

Badacze zarówno w obrębie socjologii i psychologii, jak i nauk o zarządzaniu coraz chętniej zwracają się ku analizom wizerunku jako ważnemu czynnikowi decydującemu o powodzeniu organizacji na rynku i jej wpływu na szeroko pojęte otoczenie społeczne. Ponieważ zaś „wizerunek” będzie zawsze kojarzony z procesem rozumienia i interpretacji, wykorzystywanie metod jakościowych w tym obszarze wydaje się przynajmniej równie uzasadnione, co użycie metod ilościowych.

Coraz większe zainteresowanie metodami jakościowymi, czego może dowodzić światowy kongres badań jakościowych zorganizowany w 2005 roku przez Normana K. Denzina (por. Hałas 2005: 15) czy coraz częściej ukazujące się podręczniki, np. do jakościowego badania różnych obszarów rzeczywistości społecznej, powoduje, że należy wziąć je pod uwagę także przy analizowaniu zjawisk z zakresu współczesnych organizacji. Chodzi nie tylko o próbę liczbowej czy opisowej odpowiedzi na pytania „ile?” i „jak?”, ale przede wszystkim na pytanie „dlaczego?”. Niektóre techniki jakościowe dają nam możliwość dotarcia do wyjaśnień proponowanych przez samych respondentów i porównania ich z wyjaśnieniami ekspertów. W odniesieniu do badań wizerunku firm i instytucji trzeba jednak przede wszystkim ustalić odróżniające definicje wizerunku i tożsamości, a także sposób rozumienia wizerunku w odniesieniu do tego, w jakim stopniu jest on naturalny, a na ile kreowany, czy przyświeca nam cel czysto poznawczy, czy praktyczny, pragmatyczny – np. formułowanie wskazówek dla kreatorów wizerunku.

Wśród przytoczonych powyżej przykładów zastosowania poszczególnych technik badawczych są zarówno te uznane już w środowisku socjologów organizacji oraz przedstawicieli innych nauk i dyscyplin zajmujących się organizacjami, jak i te, które wciąż nie są powszechnie akceptowane ani postrzegane jako wiarygodne. Jednak być może nowe zjawiska, które pojawiają się w funkcjonowaniu organizacji, jak np. coraz to nowe technologie wykorzystywane do komunikowania wizerunku, wymagają nowych podejść badawczych czy też po prostu doskonalenia, rozwijania tych o ugruntowanej już pozycji.

Informacje o autorce

Dr Agnieszka Kołodziej-Durnaś – Instytut Socjologii i Psychologii, Uniwersytet Szczeciński. E-mail: agnieszka@kolodziej.edu.pl.

Bibliografia

- Barnes, B. i D. Bloor. 1997. *Mocny program socjologii wiedzy*, Warszawa: PWN.
- Black, S. 2003. *Public Relations*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Cassel, C. i G. Symons. (red.) 2004. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M. i J. Van den Bergh. 2004. *Marketing Communications*, Harlow: Prentice Hall.
- Gabriel, Y. i D.S. Griffiths. 2004. Stories in Organizational research, w: Cassel, C. i G. Symons (red.) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications.
- Gioia, D.A., Schultz, M. i K.G. Corley. 2004. Organizational Identity, Image and Adaptive Instability, w: Hatch, M.J., i M. Schultz (red.) *Organizational Identity*, Oxford: Oxford University Press.
- Goban-Klas, T. 1997. *Public Relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Warszawa: Business Press.
- Goffman, E. 2004. The Arts of Impression Management, w: Hatch, M.J., Schultz, M. (eds.) *Organizational Identity*, Oxford: Oxford University Press.
- Hałas, E. 2005. Jakie nowe zasady metody socjologicznej? O wielości socjologii interpretacyjnych, w: Leoński, J. i A. Kołodziej-Durnaś (red.) *W kręgu socjologii interpretatywnej – zastosowanie metod jakościowych*, Szczecin: ECONOMICUS.
- Hatch, M.J. i M. Schultz. 1997. Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, vol. 31, Nr 5/6.
- Kadragic, A. i P. Czarnowski. 1997. *Public relations, czyli promocja reputacji. Praktyka działania*, Warszawa: Business Press.
- Kołodziej-Durnaś, A. 2004. Kultura organizacji – podmiotowość organizacji a podmiotowość pracowników, w: Pająk, K. i A. Zduniak (red.) *Podmiotowość w edukacji*, Tom I, Warszawa – Poznań: DW Elipsa.
- Kołodziej-Durnaś, A. 2005. Różnice kulturowe w krajach Unii Europejskiej – implikacje gospodarcze, w: Leoński, J., Woźniak, R. (red.) *Współczesne społeczeństwo polskie a wyzwania integracji europejskiej*, Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Konecki, K. 2000. *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: PWN.
- Konecki, K. 2002. Tożsamość organizacyjna, w: Konecki, K. i P. Tobera (red.) *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kostera, M. 1996. *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: PWE.
- Kostera, M. 2003. *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: PWN.
- Koźmiński, A.K. 2000. Zarządzanie, w: Koźmiński, A.K. i W. Piotrowski (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: PWN.
- Mackenzie, D.K. i A.P.D. Liefooghe. 2004. Critical Research and Analysis in Organizations, w: Cassel C., Symons, G. (red.) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications.
- McDonalds, S., Daniels, K. i C. Harris. 2004. Cognitive Mapping in Organizational Research, w: Cassel C., Symons, G. (red.) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications.
- Morgan S.J. i G. Symon. 2004. Electronic Interviews in Organisational Research, w: Cassel C., Symons, G. (red.) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications.
- Ries, A. i L. Ries. 2004. *Upadek reklamy i wzlot public relations*, Warszawa: PWE.
- Sady, W. 2000. *Fleck. O społecznej naturze poznania*, Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Sufek, A. 2002. *Ogród metodologii socjologicznej*, Warszawa: Scholar.
- Webber, R. 1996. *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWE.

- Weinstein, R.M. 2004. The Mental Hospital from the Patient's Point of View: The Pitfalls of Participant-Observation Research, w: Carter G.L. (red.) *Empirical Approaches to Sociology. A Collection of Classic and Contemporary Readings*, Boston: Pearson.
- Wilczak, A. 2003. *Budowanie wizerunku przez organizację – prawda czy mit?*, Working Paper 2003.11, <http://www.wydawnictwo.wz.uw.edu.pl/paper>.
- <http://www.transforma-online.de/deutsch/transforma2005/papers/kolodziej.html> – skrót referatu *Reflexivity of Polish Students: Time, Space and Agency in a Life Project*, 15.07.2005, Magdeburg, Niemcy, prezentowanego na konferencji 'Transforma 3, Time, Space, Agency', publikacja pokonferencyjna w druku.