

Zastosowanie socjometrii jako narzędzia badania ról zespołowych

Alicja Chmielewska^{*}, Jakub Kołodziejczyk^{**}

Słowa kluczowe: analiza sieci społecznych, role zespołowe

Keywords: Social Network Analysis, team-role

Synopsis: Aktualnie w badaniu ról odgrywanych przez pracowników w zespołach dominują metody stworzone w oparciu o techniki psychometryczne. Pozwalają one na określenie predyspozycji i potencjału pracowników do pełnienia określonych ról w zespołach. Zamiarem autorów była weryfikacja tego stanowiska z perspektywy rzeczywistych ról podejmowanych przez pracowników. W badaniu wykorzystano technikę socjometryczną będącą jednocześnie elementem szerszego podejścia do badania organizacji Analizy Sieci Społecznych, której istotą jest badanie relacji między różnymi podmiotami. W pilotażowych badaniach uczestniczyły trzy zespoły zadaniowe funkcjonujące w instytucjach administracji publicznej. Ich wyniki wskazują, że zastosowanie metody socjometrycznej pozwoliło na uchwycenie w oparciu o relacje między pracownikami różnic pomiędzy rzeczywistymi rolami pełnionymi w zespole a rolami potencjalnymi, zdiagnozowanymi na podstawie metod mających swoje korzenie w badaniach psychometrycznych.

Wstęp

Przez długi czas uważano, że kierowanie efektywne związane jest wyłącznie z właściwym kierowaniem zespołem [Gellert, Nowak, 2008]. Wskazywano na pożądane cechy, kompetencje i styl przywództwa, które prowadzą do sukcesu. Jednak realizowanie skomplikowanych zadań, które nie mogą być wykonane samodzielnie, wymaga wielu, często przeciwstawnych cech. Zwykle jedna osoba nie posiada ich wszystkich, ale można je odnaleźć w dobrze dobranym zespole. Obecnie w literaturze poświęconej pracy zespołowej coraz częściej zwraca się uwagę na znaczenie ról odgrywanych przez członków zespołu. Problem ten podejmowany jest przede wszystkim z perspektywy psychologicznej – różnic indywidualnych predysponujących do pełnienia w zespole określonych ról. Celem artykułu jest weryfikacja tego stanowiska z perspektywy rzeczywistych ról odgrywanych przez pracowników, w oparciu o wykorzystanie techniki socjometrycznej będącej jednocześnie elementem szerszego podejścia do badania organizacji Analizy Sieci Społecznych, której istotą jest badanie relacji między różnymi podmiotami.

Analiza sieci społecznych w nauce o organizacji i zarządzaniu

Analiza sieci społecznych (Social Network Analysis, SNA) jest metodą pozwalającą na badanie złożonych (wieloelementowych i wielopoziomowych) struktur relacji pomiędzy różnego rodzaju podmiotami społecznymi. Na podstawie ilości literatury dotyczącej analizy sieci społecznych w języku polskim można stwierdzić, że metoda ta czeka na upowszechnienie zarówno jako narzędzie wykorzystywane w badaniach naukowych w obszarze organizacji i zarządzania, jak i w badaniach służących diagnozie i rozwojowi różnego typu organizacji.

^{*} Mgr Alicja Chmielewska, Uniwersytet Jagielloński.

^{**} Dr Jakub Kołodziejczyk, Uniwersytet Jagielloński.



Jednym z interesujących sposobów ujęcia i diagnozy aktualnego stanu funkcjonowania społecznego powstałego w wyniku dynamicznie zachodzących zmian społecznych, ekonomicznych i technologicznych jest postrzeganie otaczającej nas rzeczywistości jako swoistej sieci powiązań i zależności pomiędzy różnymi podmiotami [Castells, 2007]. Charakteryzują one relacje między różnymi organizacjami gospodarczymi czy innego typu organizacjami ze względu na liczbę i częstotliwość więzi i kontaktów tworzonych między nimi oraz ich cel. Sieciowość to także cecha współczesnych organizacji. Każda z nich posiada swój charakterystyczny wewnętrzny kształt sieci społecznej, ukształtowanej przez relacje między jej pracownikami (komunikacja, współpraca, zaufanie, przyjaźń, dzielenie się wiedzą), na którą wpływ ma wiele czynników, m.in. wielkość, struktura i kultura organizacji [Stępka, Subda, 2009a, s. 123–137].

Analiza sieci społecznych jako metoda badawcza ma swoje korzenie w wielu dyscyplinach naukowych takich jak socjologia, matematyka, antropologia czy statystyka. Podejście do badania organizacji oparte na Analizie Sieci Społecznych (SAN) jako jeden z głównych aspektów akcentuje koncentrowanie się na analizie sieci relacji pomiędzy pracownikami lub/i grupami [Wasserman, Faust, 1994]. Przyjmuje ona specyficzną perspektywę badawczą i analityczną, która osadzona jest na założeniu, że zjawiska społeczne można lepiej wyjaśnić, odwołując się do relacji między podmiotami niż do właściwości badanych podmiotów (cechy, postawy, wartości). Sprzyja to umieszczeniu w centrum zainteresowania poznawczego sieci relacji łączących różnego rodzaju elementy [*O metodzie...*].

W zależności od przedmiotu prowadzonych badań lub analiz elementami (węzłami) sieci mogą być pojedyncze osoby, grupy społeczne, zespoły, organizacje o charakterze lokalnym lub międzynarodowym.

Poszczególne elementy tworzą sieć powiązań ze względu na pewien specyficzny charakter relacji zachodzących między nimi, nadający im określoną strukturę. Podstawą tworzenia struktury sieci, w zależności od celów badania, mogą być m.in. proste relacje interpersonalne między pracownikami (np. zaufanie, współpraca, przyjaźń), formalne i nieformalne kanały komunikacji, przepływ wiedzy w organizacji [Stępka, Subda, 2009b], ale też relacje zachodzące między organizacjami gospodarczymi (np. przepływ kapitału, aliance) i publicznymi. Relacje społeczne w swej naturze są bardzo złożone, dlatego w jednej organizacji (czy też między organizacjami) możemy mówić o współwystępowaniu wielu przenikających się nawzajem struktur sieciowych, które nie pozostają bez wpływu na funkcjonowanie organizacji. Mogą one znacznie różnić się od siebie, na co wpływ ma przyjęty przez badacza rodzaj relacji, jaki ją buduje [Stępka, Subda 2009a, s. 123–137].

Badanie sieci może dostarczać także informacji o różnych aspektach charakteryzujących relacje społeczne takich jak ich symetryczność, cechująca się odwzajemnieniem więzi (np. zaufanie, współpraca) lub jednokierunkowość, tj. relacje asymetryczne (np. przekazywanie wiedzy, komunikacja w organizacji) [Wasserman, Faust, 1994]. Relacje mogą też różnić się siłą wzajemnych powiązań [Dekker, 2005], począwszy od wymiaru częstotliwości wspólnych relacji (kilka razy dziennie, kontakty epizodyczne), po ich emocjonalne zabarwienie (znajomość, przyjaźń).

Do prezentacji i analizy danych można wykorzystać tablice macierzowe lub grafy. Współcześnie ważnym wsparciem dla przedstawiania i dokonywania analiz sieci jest możliwość wykorzystania technologii informatycznej do tworzenia wizualizacji sieci społecznych [Bender-deMoll, McFarland, 2006]. Technologia rozwinięta w oparciu o teorię grafów [Krackhardt, 1994] pozwala na wizualizację i analizę danych, które mają charakter relacyjny.

Wykorzystanie SNA do badania ról społecznych w zespołach

Analiza sieci społecznych zakłada, że istotne informacje o funkcjonowaniu organizacji można zyskać poprzez obserwację zależności zachodzących między jednostkami współistniejącymi w strukturach. Korelacje te najsilniej przejawiają się w sformalizowanych zbiorowościach funkcjonujących jako zespoły. Ich istotnymi cechami są aktywne współdziałanie,

wzajemne warunkowanie i zbiorowa realizacja zadań. Procesy te funkcjonują w oparciu o bazę wzajemnych relacji, uznawanych w teorii SNA za fundament organizacji sieciowych.

Istotne jest pojmowanie zespołów pracowniczych jako zbudowanych z podmiotów niejednorodnych, posiadających różne cechy i sprawności. Na efektywność funkcjonowania całej zbiorowości wpływa efektywny dobór podmiotów posiadających sprecyzowane zdolności, które determinują funkcjonowanie w organizacji w kontekście określonej roli.

Kluczowym momentem w określeniu typów ról zespołowych i rozumieniu ich znaczenia w pracy zespołowej były wyniki badań prowadzonych przez M. Belbina i współpracowników w Management College w Henley [Belbin, 1994, 2003]. Termin „rola pełniona w zespole” opisuje określone zachowania, osobisty wkład i relacje z innymi osobami w pracy odróżniając ją od „funkcji pełnionej w zespole” rozumianej jako zbioru umiejętności technicznych i operacyjnych, które musi posiadać osoba na danym stanowisku [Balbin, 2003 s. 41]. Predyktorów ról zespołowych Belbin poszukiwał w podstawowych różnicach osobowościowych, zdolnościach umysłowych oraz wartościach i motywacji (określając je jako konstrukty zawierające „zespół idei i koncepcji dotyczących świata zewnętrznego”, którymi ludzie różnią się od siebie, a które są stosunkowo trwałe i oddziałujące na ich zachowanie [Belbin, 2003, s. 43]). Ponadto w toku prowadzonych badań i obserwacji zwrócono uwagę na trzy inne czynniki mające znaczenie w wyjaśnianiu podejmowanych przez członków zespołu ról, wśród których znalazły się doświadczenie, ograniczenia zewnętrzne i uczenie się ról.

Sposób badania oparty na testach psychometrycznych pozwala na określenie potencjalnych ról zespołowych, do podejmowania których respondent może być predysponowany. Ten aspekt jest ważny dla badaczy m.in. ze względu na możliwość określania osobowościowych i społecznych czynników wpływających na skuteczność pracy zespołu [Senior, 1997, s. 70, 241–258]. Nie oznacza to jednak, że w rzeczywistych warunkach pracy zespołowej możliwe lub oczekiwane będzie podejmowanie przez członków zespołu właśnie tych ról. Do określenia rzeczywistych ról przybliżyć nas może badanie socjometryczne, które pozwala na odtworzenie obrazu odgrywanych ról dzięki odwzorowaniu relacji między poszczególnymi członkami zespołu.

Zgodność między wynikami badań socjometrycznych i psychometrycznych świadczyć może o dopasowaniu ról, do których predysponowani są pracownicy, do tych faktycznie pełnionych w zespole. Rozbieżności w wynikach badań wskazywać mogą brak świadomości istnienia pewnego rodzaju potencjału lub stłumienie go. Taka sytuacja może być spowodowana nieodpowiednim podziałem obowiązków w grupie (niezgodnym z naturalnymi predyspozycjami pracowników do pełnienia danych ról), brakiem jasnego ustalonej hierarchii i podziału zadań lub problemami komunikacyjnymi. W efekcie dysproporcje między charakterystyką z perspektywy socjologicznej a psychologicznej świadczyć mogą o istnieniu niewykorzystanych zasobów wśród pracowników.

Tab. 1. Role zespołowe wraz z ich charakterystykami (*Team roles and their characteristics*)

Rola	Charakterystyka roli
Wykonawca (W)	wdraża w życie koncepcje i plany, pracuje wytrwale, systematycznie i efektywnie Typowe cechy: konserwatywny, obowiązkowy, jego postępowanie można przewidzieć, stanowczy, opanowany Mocne strony: zdolności organizacyjne, praktycyzm, zdroworozsądkowe podejście, pracowitość, zdyscyplinowanie
Kierownik (K)	czuwa nad właściwym kierunkiem pracy w trakcie realizacji celów zespołu, właściwie wykorzystuje czas, zna mocne i słabe strony zespołu, dba o to, by każdy członek zespołu został odpowiednio wykorzystany Typowe cechy: stanowczy, dominujący, ekstrawertyk, spokojny, pewny siebie, opanowany Mocne strony: zdolność do pozyskiwania ludzi i wykorzystywania ich uzdolnień, nie ma uprzedzeń, mocno skoncentrowany na osiągnięciu założonych celów

Przewodnik (P)	nadaje ton pracy zespołu, ukierunkowuje go na osiągnięcie celu, wskazuje priorytety, pilnuje porządku dyskusji Typowe cechy: niespokojny, dominujący, ekstrawertyk, dynamiczny, nerwowy, przyjazny w stosunku do ludzi Mocne strony: energia, gotowość do przewycięzania inercji i nieefektywności, samozadowolenie, łatwowierność
Pomysłodawca (PD)	podaje i rozwija pomysły oraz strategie, zwracając uwagę na sprawy najważniejsze, wskazuje różnorodne możliwe sposoby podejścia do tego samego problemu Typowe cechy: dominujący, inteligentny, introwertyk, indywidualista, elastyczny w myśleniu, nieortodoksyjny Mocne strony: duże uzdolnienia intelektualne, wyobraźnia, wiedza
Poszukiwacz (PS)	poszukuje nowych pomysłów i idei, inicjuje kontakty zewnętrzne prowadzi negocjacje w imieniu zespołu Typowe cechy: stanowczy, dominujący, ekstrawertyk, entuzjasta, ciekawy, łatwo nawiązujący kontakty Mocne strony: zdolność nawiązywania kontaktów, otwartość na wszelkie nowości, możliwość sprostania nowym wyzwaniom, inicjatywa
Analitik (A)	analizuje problemy, ocenia pomysły i sugestie, pomaga w podejmowaniu rozsądnych decyzji, czuwa nad realizacją zadań Typowe cechy: inteligentny, stanowczy, introwertyk, rzeczowy, dyskretny, starannie planujący działania Mocne strony: rozsadek, dyskrecja, trzeźwość myślenia
Dusza zespołu (DZ)	wspiera członków zespołu, eksponuje ich mocne strony (np. popierając ich pomysły), tuszuje słabsze, dba o dobrą atmosferę w zespole i życzliwe kontakty Typowe cechy: zrównoważony, ekstrawertyk, nie dominujący, pozytywnie nastawiony do ludzi, wrażliwy Mocne strony: zdolność odpowiedniego reagowania w każdej sytuacji, stymulowanie dobrej atmosfery w zespole
Kontroler (KR)	dba o to, by zespół popełniał jak najmniej błędów, poświęca mu jak najwięcej uwagi i potrafi przynaglać do realizacji zadań Typowe cechy: niespokojny, introwertyk, staranny, uporządkowany, sumienny, skrupulatny Mocne strony: perfekcjonizm, zdolność do prowadzenia spraw do końca

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ekiert-Grabowska, 1997].

Narzędzia badawcze

Tradycyjnym sposobem badania ról społecznych jest stosowanie kwestionariuszy psychometrycznych pozwalających na stworzenie indywidualnych i zespołowych profili ról pełnionych w zespołach [Belbin, 2003, s. 81; Kozusznik, 2003; Ekiert-Grabowska, 1996]. Podejście to zakłada badanie indywidualnych cech (właściwości) poszczególnych członków zespołu poprzez określenie osobistego stosunku badanych do kwestii zaangażowania w poszczególne zadania służbowe, umiejętności, słabych stron i preferowanych zadań oraz typowych zachowań. W wyniku przedstawienia przez pracownika własnego stanowiska wobec tych kwestii powstaje profil własny w postaci roli zespołowej. Jest to swoista forma autoprezentacji opierająca się na subiektywnej samoocenie. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ról zespołowych Belbina [1981] w adaptacji B. Kozusznik [1996]. Polega on na przedstawieniu badanemu szeregu stwierdzeń, pomiędzy którymi respondent rozdziela określoną ilość punktów. Suma punktów przyznanych stwierdzeniom odpowiadającym rolom zespołowym wskazuje na potencjał osoby badanej do pełnienia określonej roli w zespole (im więcej punktów, tym większy potencjał do pełnienia tej roli).



Przyjęto, że do badania ról społecznych wykorzystana zostanie jedna z najstarszych metod analizy sformalizowanych relacji społecznych – socjometria. Założono, iż dyscyplina ta może mieć zasoby do tworzenia funkcjonalnych, miarodajnych i generujących istotne informacje narzędzi.

Socjometria (metoda socjometryczna, techniki socjometryczne) została zapoczątkowana przez J. Levy'ego Moreno. W roku 1934 amerykański lekarza i psychiatra opublikował pracę pt. *Who shall survive?* W której przedstawił sposób badania grup polegający na zadaniu poszczególnym jej członkom specjalnie przygotowanych pytań dotyczących pewnej sytuacji. Odpowiedzią na zapytanie miało być wskazanie osoby w grupie (nazwisko i ewentualnie imię), która najbardziej odpowiada przedstawionej kwestii. W efekcie powstawała mapa wzajemnych relacji wszystkich członków grupy. Narzędzie to okazało się przydatne i zaczęło być wykorzystywane w pedagogice i psychologii.

Zaletami metody socjometrycznej są bez wątpienia prostota kwestionariusza, dosyć duża łatwość jego skonstruowania oraz szereg metodycznych grafów pozwalających uzyskać wiele informacji na temat struktur i relacji występujących w grupie. Klasyczna technika socjometryczna została bardzo szczegółowo opisana w wielu publikacjach i zyskała szerokie zastosowanie, zwłaszcza w obszarze pedagogiki [Łobocki, 2011, s. 175–212]. Z czasem dostrzeżono jednak możliwość rozbudowywania i modyfikowania tej koncepcji analizy socjologicznej. W ten sposób powstały tzw. niekonwencjonalne techniki socjometryczne takie jak: plebiscyt życzliwości i niechęci, technika szeregowania rangowego oraz „Zgadnij kto?”.

Bardzo wartościowa wydaje się być ta ostatnia. Stosuje się ją w celu rozpoznania roli, jakie osoby pełnią w grupie. Ważne jest to, że bada się wyłącznie subiektywne opinie przedstawicieli zbiorowości, czyli ukazuje, jak poszczególne osoby interpretują predyspozycje swoich kolegów. Technika „Zgadnij kto?” polega na dopisaniu do przedstawionego opisu zachowania nazwiska osoby, do której ten opis najbardziej pasuje.

Podstawową właściwością różniącą tę technikę od klasycznej jest konieczność wyznaczenia osób nie na podstawie sympatii i antypatii, lecz w wyniku ogólnego jej *rozeznania w sytuacji społecznej całej grupy* [Łobocki, 2011, s. 205], czyli swego rodzaju grupowej opinii społecznej. Przykładami „zagadek” w technice „Zgadnij kto?” są: *To jest ktoś, kogo wszyscy bardzo lubią w zespole; To jest ktoś, kto wszystkich rozwesela; To jest ktoś, kto staje w obronie pokrzywdzonego* [za: Łobocki, 2011, s. 205–206]. Respondenci zwykle mogą do każdego stwierdzenia przyporządkowywać więcej niż jedno nazwisko lub, jeśli nie są w stanie wskazać żadnego, pozostawić puste pole.

Ostatnim elementem badania, pozwalającym na weryfikację uzyskanych w badaniach kwestionariuszowych danych, był zogniskowany wywiad grupowy (FGI) przeprowadzony w zespołach uczestniczących w badaniu. Kwestie, wokół których koncentrował się wywiad, to:

- stopień, w jakim respondenci zgadzają się z wynikami badań kwestionariuszowych (indywidualnych/ osobistych predyspozycji do pełnienia określonej roli w zespole oraz socjometrycznym obrazem zespołu),
- określenie czynników, które mogły wpłynąć na uzyskane wyniki.

Procedura badania

Procedura przeprowadzenia badania zakładała przeprowadzenie go w dwóch etapach. Na pierwszy składało się przeprowadzenie dwóch badań kwestionariuszowych indywidualnie wypełnianych przez członków zespołu: Kwestionariusza ról zespołowych autorstwa Belbina [1981] w adaptacji Kozusznik [1996] oraz przygotowanego specjalnie do potrzeb badania kwestionariusza socjometrycznego, składającego się z 26 twierdzeń, do których należało dopasować osobę spośród członków zespołu najlepiej spełniają kryterium zawarte w stwierdzeniu/ pytaniu (socjometryczna technika „Zgadnij kto?”). Sformułowania w kwestionariuszu socjometrycznym skonstruowane były w taki sposób, aby na podstawie odpowiedzi możliwe było określenie roli zespołowych pełnionych przez pozostałych członków zespołu. Przykładowo: *Proszę o wskazanie jednej osoby spośród zespołu pracowniczego, która najlie-*

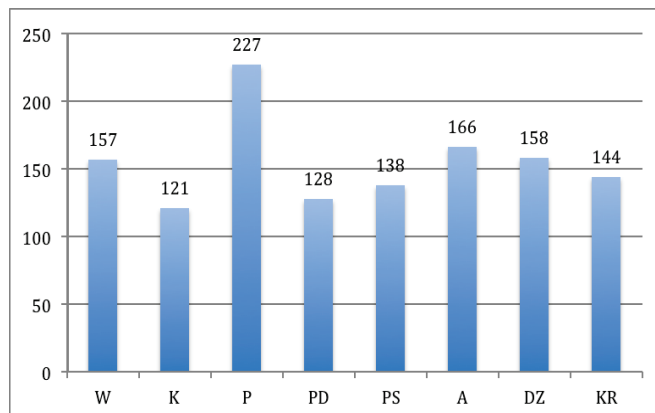
piej pasuje do poniższego opisu: organizuje pracę w naszym zespole; ma duży wpływ na decyzje innych; rozwiązuje konflikty.

Drugim etapem badania był wywiad fokusowy, którego celem była weryfikacja danych uzyskanych w badaniach socjo- i psychometrycznych. Uczestnikami wywiadu byli wcześniejsi respondenci kwestionariusza ról zespołowych i kwestionariusza socjometrycznego. Spotkanie grupy odbyło się w ciągu miesiąca od przeprowadzenia badań kwestionariuszowych (po opracowaniu wyników).

Pilotażowym badaniem objęte zostały trzy zespoły zadaniowe funkcjonujące w instytucjach administracji publicznej w Krakowie, w których łącznie pracowało 18 pracowników.

Wyniki badania

Dla każdego z badanych opracowany został histogram przedstawiający indywidualny profil ról zespołowych. Analiza indywidualnych profili wskazuje, że najczęściej spośród osób badanych predysponowanych jest do pełnienia roli Przewodnika (największe nasilenie tej roli wystąpiło u 8 osób badanych) i Duszy zespołu (4 badanych). Rola Pomysłodawcy nie wystąpiła u żadnego z badanych jako ta, która ma największe nasilenie. Rys. 1 zawiera przykład histogramu nasilenia ról zespołowych dla całej grupy badanej (w ten sposób tworzone były indywidualne profile ról zespołowych).



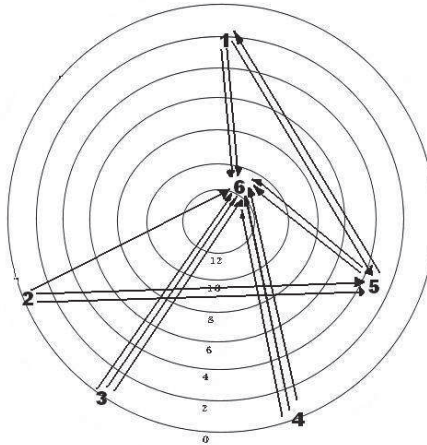
Legenda: W – Wykonawca, K – Kierownik, P – Przewodnik, PD – Pomysłodawca, PS – Poszukiwacz, A – Analityk, DZ – Dusza zespołu, KR – Krytyk); dla wszystkich badanych n = 18.

Rys. 1. Profil natężenia ról zespołowych (*Intensity profile of team roles*)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych uzyskanych w wyniku badania przeprowadzonego za pomocą kwestionariusza socjometrycznego pozwoliła na stworzenie wizualizacji dla poszczególnych ról w zespołach (oddzielnie dla każdego zespołu uczestniczącego w badaniu). W wyniku tego zabiegu określono tzw. węzły – „gwiazdy socjometryczne” (w tym wypadku ich rolę pełnili pracownicy), czyli osoby, które w oczach współpracowników w największym stopniu spełniają wymagania, realizują zadania lub posiadają cechy badanych ról zespołowych. Przykład wizualizacji na podstawie badań socjometrycznych dla roli Kierownika w jednym z badanych zespołów znajduje się na rys. 2, analogiczne dane dla wszystkich ról zespołowych znajdują się też w tab1. – matrycy ról zespołowych.





Numer 1, 2,..., 6 symbolizują poszczególnych pracowników.

Rys. 2. Przykład wizualizacji sieci dla zespołu składającego się z sześciu pracowników
 (Example of the visualisation of the network for the team of six employees)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza ról zespołowych przeprowadzona na podstawie badania socjometrycznego wskazuje, że połowa uczestniczących w badaniu osób przez swoich współpracowników postrzegana jest jako pełniąca rolę Wykonawcy (5 osób) oraz Duszy zespołu (4 osoby). Po trzy osoby wskazane przez współpracowników zostały jako pełniące rolę Kierownika, Pomysłodawcy i Krytyka. Żaden z badanych nie został wskazany jako pełniący rolę Poszukiwacza i Przewodnika. Niektórzy pracownicy łączą dwie role społeczne (np. pracownik 6 przez współpracowników wskazany został jako Kierownik – rola wyraźnie dominująca nad innymi oraz Przewodnik – rola uzupełniająca, czyli osoba ta łączyła w sobie obydwie role związane z technicznym i społeczno-emocjonalnym aspektami kierowania zespołem), co jest zgodne z przewidywaniami i wynikami badań Belbina [2003]. Przykład matrycy ról zespołowych dla jednego z uczestniczących w badaniu zespołów znajduje się w tab. 2.

Tab. 2. Matryca nasilenia ról zespołowych opracowana na podstawie badania socjometrycznego zespołu (Matrix of increasing team roles drawn up on the basis of sociometric examination of the team)

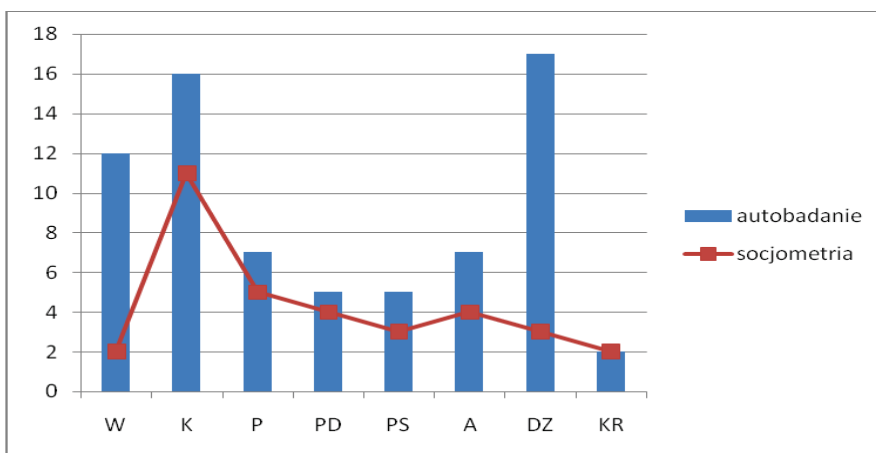
	W	K	P	PD	PS	A	DZ	KR
Pracownik 1	4	2	4	6	5	2	3	0
Pracownik 2	2	0	2	1	0	0	4	3
Pracownik 3	2	0	2	2	2	4	2	5
Pracownik 4	5	0	1	1	4	1	5	1
Pracownik 5	1	3	2	4	1	5	0	5
Pracownik 6	2	11	5	4	3	4	3	2

Legenda: W – Wykonawca, K – Kierownik, P – Przewodnik, PD – Pomysłodawca, PS – Poszukiwacz, A – Analityk, DZ – Dusza zespołu, KR – Krytyk).

Źródło: opracowanie własne.



Na rys. 3 przedstawiony jest przykład indywidualnych (Pracownik 6) ról zespołowych stworzony w wyniku zestawienia danych uzyskanych z kwestionariusza psychometrycznego (słupki) i socjometrycznego (punkty). Wyniki badań psychometrycznych wskazują na potencjał pracownika do pełnienia roli Duszy zespołu i Kierownika, a w dalszej kolejności Wykonawcy. Z kolei wyniki badania socjometrycznego pokazują, że osoba badana postrzegana jest przez współpracowników przede wszystkim jako Kierownik (w rzeczywistości nie sprawuje on funkcji kierującego zespołem). Nie jest też postrzegana jako Dusza zespołu i Wykonawca, do których to ról posiada znaczące predyspozycje (na podstawie badania psychometrycznego). Na przykładzie tym widać spójność w odniesieniu do roli Kierownika – potencjalnej i rzeczywistej roli społecznej (co jest wyjątkiem w świetle przeprowadzonych analiz statystycznych). Dominującym zjawiskiem zarówno w analizowanym indywidualnym przypadku, jak i w pozostałej części próby jest rozbieżność między potencjałem do pełnienia ról zespołowych a rolami podejmowanymi w rzeczywistości (określonymi na podstawie badania socjometrycznego).



Legenda: W – Wykonawca, K – Kierownik, P – Przewodnik, PD – Pomysłodawca, PS – Poszukiwacz, A – Analityk, DZ – Dusza zespołu, KR – Krytyk).

Rys. 3. Nasilenie cech ról zespołowych (dla Pracownika 6) na podstawie badania socjometrycznego i psychometrycznego (*Increasing of features of team roles (for Employee 6) on the basis of sociometric and psychometric examination*)

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki porównania ról zespołowych uzyskanych na podstawie kwestionariusza socjometrycznego i psychometrycznego wskazują, że istotna statystycznie korelacja występuje w przypadku jednej roli zespołowej, tj. Kierownika (0,657 przy $p < 0,01$). W przypadku pozostałych ról zespołowych nie stwierdzono związku istotnego statystycznie między rolami w badaniu psycho- i socjometrycznym.

Sposobem weryfikacji uzyskanych wyników w badaniach kwestionariuszowych, w szczególności obrazu natężenia ról zespołowych stworzonego na podstawie badania socjometrycznego, były zogniskowane wywiady grupowe (FGI) przeprowadzone z zespołami uczestniczącymi w badaniu pilotażowym. Na ich podstawie można wnioskować, że respondenci zgadzają się z przedstawionymi im wynikami (grafami) powstałymi na bazie badań kwestionariuszowych. Nieco wyższy poziom zgodności występuje w odniesieniu do badania psychometrycznego ról zespołowych (średnia 7,67 przy skali od 1 – zupełnie się nie zgadzam do 10 – w pełni się zgadzam) niż badania socjometrycznego (średnia 6,78), jednak różnica ta nie jest istotna statystycznie.

Jednym z problemów poruszanych w trakcie zogniskowanego wywiadu grupowego były czynniki mogące zaburzać wyniki badań i sprawiać, że będą one mniej miarodajne. Najczęściej podawane przez pracowników odpowiedzi to:

- badanie socjometryczne polaryzuje role zespołowe. Oczekiwane jest wskazanie jednej osoby najlepiej pasującej do poszukiwanych cech, co nie pozwala na wskazanie innych osób, które potencjalnie cechy te mogą posiadać;
- brak możliwości stopniowania cechy w socjometrycznym badaniu ról – wskazanie konkretnej osoby może sugerować uznanie jej za maksymalnie odpowiadającą danej cesze, a taka sytuacja, zdaniem respondentów, rzadko ma miejsce;
- konieczność wskazania jednej osoby w pytaniach dotyczących relacji w grupie (sympatii i kontaktów nieformalnych) – z jednej strony takie ograniczenie zabezpiecza przed wskazaniem wszystkich osób w zespole (co uniemożliwiłoby stworzenie wyrazistej sieci kontaktów), z drugiej jednak może przyczynić się do przypadkowego wyizolowania na sieci socjometrycznej osób, które w rzeczywistości nie są wykluczone z relacji;
- rozmieszczenie stanowisk – z oczywistych względów w znacznym stopniu warunkuje ono natężenie kontaktów między poszczególnymi pracownikami w zespole. Zarówno kontakty służbowe, jak i komunikowanie się nieformalne najczęściej występuje między osobami, które przebywają najbliżej siebie. Z tego względu osoby, które mają bardziej wyizolowane stanowisko pracy, mogą zostać pominięte we wskazaniach socjometrycznych.

Uwagi końcowe

Zgodnie z przewidywaniami badanie socjometryczne ról zespołowych (postrzeżenie pełnionej roli w zespole przez współpracowników) wykazało istniejącą różnicę w stosunku do predyspozycji i potencjalnych ról, jakie mogą oni podejmować określanych za pomocą testów psychometrycznych. Postrzeżenie danego pracownika przez współpracowników nie zawsze jest zgodne z jego wewnętrznym poczuciem własnych zdolności i predyspozycji. Wyniki badań otrzymane dzięki połączeniu tradycyjnie wykorzystywanego badania psychometrycznego z socjometrycznym są w stanie zdiagnozować tę dysharmonię. Na tej podstawie można sądzić, że badanie ról zespołowych w oparciu o badania socjometryczne pozwala na opisanie rzeczywistych ról pełnionych w zespołach, określanych na podstawie relacji między członkami zespołu. Badanie tego rodzaju może okazać się pomocne zarówno w badaniach naukowych dotyczących wpływu ról pełnionych przez pracowników na funkcjonowanie zespołów, jak i mieć praktyczne zastosowanie w diagnozie i doskonaleniu organizacji.

Przeprowadzone badania dostarczają też ciekawych refleksji dotyczących funkcjonowania badanych zespołów w administracji publicznej. Na przykład dominowanie takich ról jak Wykonawca i Dusza zespołu może wskazywać na specyfikę ich pracy, obciążenie lub wręcz przeciążenie pracą, które powoduje konieczność podejmowania roli Wykonawców przez wielu pracowników, ale też i napięcia powstającego w trakcie realizacji zadań, w którego redukcji znaczącą rolę odgrywają pracownicy pełniący rolę Duszy zespołu.

Potwierdzenie przedstawionych wyżej wniosków wymaga przeprowadzenia dalszych badań ze względu na niewielką liczbę zespołów uczestniczących w badaniu i jego pilotażowy charakter. Niemniej zastosowanie metod opartych na Analizie Sieci Społecznych w tym technik socjometrycznych wydaje się być pomocnym narzędziem w prowadzonych wspólnie badaniach zespołów i organizacji.

Bibliografia

1. Caldwell B., Spinks J., (1988), *The Self-Managing Schools*, Falmer, Lewes, s. 36–56.
2. Belbin R.M., (1981), *Management Team: Why they Succeed or Fail*, Heimann, Londyn.
3. Belbin R.M., (1994), *The Belbin Team-Role Package*, Pfeiffer, San Francisco.



4. Belbin R.M., (2003), *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk.
5. Castells M., (2007), *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Ekiert-Grabowska D., (1996), *Efektywność w koncepcji Zespołowego Kierowania Szkołą*, [w:] D. Elsner, D. Ekiert-Grabowska, B. Kożusznik, *Jak doskonalić pracę dyrektora szkoły?*, Wojewódzki Ośrodek Metodyczny w Katowicach, Katowice.
7. Gellert M., Nowak C., (2008), *Zespół*, GWP, Gdańsk.
8. Kożusznik B., (2005), *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.
9. Krackhardt D., (1994), *Graph Theoretical Dimensions of Informal Organizations*, [w:] K.M. Carley, M.J. Prietula (eds.), *Computational Organizational Theory*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, s. 89–111.
10. Łobocki M., (2011), *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Impuls, Kraków.
11. Senior B., (1997), *Team Roles and Team Performance: Is there 'Really' a Link?*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” no. 70, s. 241–258.
12. Stępka P., Subda K., (2009a), *Analiza sieci społecznej jako nowoczesne narzędzie pomiaru komunikacji wewnętrznej*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4 (138), s. 123–137.
13. Wasserman S., Faust K., (1994), *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press.

Bibliografia elektroniczna

1. Bender-deMoll S., McFarland D.A., (2006), *The Art and Science of Dynamic Network Visualization*, „Journal of Social Structure” vol. 7, [online], <http://www.cmu.edu/joss/content/articles/volume7/deMollMcFarland/>, [27.06.2012].
2. Dekker A., (2005), *Conceptual Distance in Social Network Analysis*, „Journal of Social Structure” vol. 6, [online], <http://www.cmu.edu/joss/content/articles/volume6/dekker/>, [27.06.2012].
3. *metodzie Social Network Analysis*, [online], <http://www.episteme.com.pl/obszary-wiedzy/SNA/o-metodzie>, [27.06.2012].
4. Stępka P., Subda K., (2009b), *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, „E-mentor” nr 1 (28), [online], <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/28/id/618>, [27.06.2012].

Application of sociometry as a tool for the study of group roles

Summary

In current research on the team roles played by staff, prevailing methods have been developed on the basis of psychometric techniques. These techniques allow us to define personnel's predispositions and their potential to play specific roles in teams. The authors' concern was to verify this attitude from the point of view of the staff taking effective roles. In the research a sociometrical technique was applied, that presently forms part of a more wide approach to the study of organizing Social Relations Analysis which consisted in studying relations between different subjects. In the pilot research 3 task teams operating in public administration participated. The results indicate that application of the sociometrical method allowed us to capture differences between the effective roles played in a team and the potential defined with the use of methods based on psychometric research.

