

**Olaf FLAK / Justyna ALNAJJAR**  
Uniwersytet Śląski / Uniwersytet Warszawski

## **Ocena spójności intertekstowej w planowaniu projektu. Wyniki badania z wykorzystaniem układu wielkości organizacyjnych**

### **Abstract:**

#### **Intertextual Symmetry in Project Planning. Research Results Achieved with the Use of the System of Organisational Terms**

The aim of this paper is to present the results of the assessment of intertextual symmetry of texts produced during the phase of project planning. The corpus of texts was built as a result of observation of managers formulating project goals and tasks according to the instruction concerning project requirements. The observation was conducted with the help of managerial tools developed on the basis of the system of organisational terms. The analysis of the texts was conducted with the help of comparative content analysis and text analysis.

### **1. Wstęp**

Celem ogólnym artykułu jest ocena spójności intertekstowej podczas planowania projektu. Badanie zostało przeprowadzone metodą obserwacji w oparciu o układ wielkości organizacyjnych. Podczas badania wykorzystano zaimplementowane w *transistorshead.com* narzędzia menedżerskie, które jednocześnie są też narzędziami badawczymi.

Celami szczegółowymi artykułu są:

- zaprezentowanie podstaw teoretycznych układu wielkości organizacyjnych;
- przybliżenie sposobu działania narzędzi menedżerskich w *transistorshead.com*;
- przedstawienie koncepcji i przebiegu obserwacji;
- przedstawienie wyników analizy tekstów wytworzonych w celu zainicjowania badania, jak i podczas badania pod kątem oceny ich spójności intertekstowej;
- zaproponowanie obszarów wykorzystania wniosków z przeprowadzonej obserwacji.

Artykuł, ze względu na swoją ograniczoną objętość, zawiera wiele odnośników do poprzednich prac autorów, których znajomość ułatwi zrozumienie przebiegu badania i wyników przeprowadzonej obserwacji.

## 2. Układ wielkości organizacyjnych

W naukach o zarządzaniu można wymienić dwa dominujące podejścia w odniesieniu do znaczenia organizacji, a tym samym dominującej ontologii w naukach o zarządzaniu. Pierwsze z nich to tzw. „podejście zasobowe” ujmujące organizację jako rzecz zorganizowaną, w skład której wchodzi składniki materialne i niematerialne (S.L. Hart 1995: 987–988). Drugie podejście — „podejście czynnościowe” — związane jest z tworzeniem organizacji i utożsamiane jest z procesem organizowania, a więc kształtowania pożądanego składu części (G. Jokiel 2009: 15–22). Proces ten też ma prowadzić do efektu synergicznego, który jest cechą trzeciego podejścia w rozumieniu organizacji, tzw. „podejścia atrybutowego” (S. Cyfert/ K. Krzakiewicz 2009: 13).

Koncepcję łączącą podejście zasobowe i podejście czynnościowe zaproponował L. Krzyżanowski, który zdefiniował organizację jako  $ORG = [G, KO_r, Q_{me}, AP_z, S_{org}, Q_{id}]$  (L. Krzyżanowski 1992: 197), gdzie:

- G — cele do osiągnięcia,
- $KO_r$  — komórki organizacyjne sfery realnej (zdolność organizacji do transformacji zasileń w wyroby),
- $Q_{me}$  — transformacyjne oddziaływania materialno-energetyczne, emitowane przez  $KO_r$ ,
- $AP_z$  — aparat zarządzający organizacji,
- $S_{org}$  — stosunki organizacyjne,
- $Q_{id}$  — oddziaływania  $AP_z$  na  $KO_r$ .

W celu stworzenia ontologii organizacji łączącej wymienione powyżej dwa pierwsze podejścia wykorzystano teorię faktów. Założono przy tym, że faktom odpowiadają pojęcia, nazwane przez człowieka w języku naturalnym, które określają odpowiadające im fakty (D.Q. McInerney 2005: 18–20). Metaforycznie można opisać to podejście słowami Poincaré’a: „Naukę tworzy się z faktów, tak jak dom buduje się z kamieni; lecz zbiór faktów nie jest nauką, tak jak stos kamieni nie jest domem” (K. Ciesielski/ Z. Pogoda 2008: 82). Fakty, podobnie jak stany rzeczy według filozofii L. Wittgensteina, mają pewne cechy. L. Wittgenstein, opisując swoją teorię faktów, twierdził, że „świat jest w całości złożony z faktów” (C. Brink/ I. Rewitzky 2002: 544). L. Wittgenstein opisał rolę faktów, ich składowych, logiki formalnej i języka wykorzystywanego do ich opisu (zob. L. Wittgenstein 2000). Późniejsze rozwinięcie tej teorii dało podstawy do twierdzenia, że „fakty te występują w stanach rzeczy” (P. Prechtel 2007: 122), co należy rozumieć, że fakty — ich cechy — mogą być opisane przez stany, w jakich się znajdują.

Koncepcją, która opisuje fakty występujące w rzeczywistości organizacyjnej, jest układ wielkości organizacyjnych (O. Flak 2007: 64–74). Rozwiązania metodologiczne, wykorzystane w badaniu, wynikają z wcześniejszego etapu konceptualizacji (O. Flak 2008: 13–21) i operacjonalizacji (O. Flak 2010: 11–21) układu wielkości organizacyjnych. Najważniejszą częścią układu wielkości organizacyjnych są pojęcia obrazujące fakty występujące w organizacji podczas jej funkcjonowania. Pojęcia te nazywa się wielkościami organizacyjnymi (O. Flak 2008: 19). Tworzą one kompleks w znaczeniu całości, co oznacza zawieranie się części w całości, w której dodatkowo istnieje więcej niż jedna relacja wewnętrzna (O. Flak 1985: 146).

Cechy faktów (odzwierciedlonych przez pojęcia) w układzie wielkości organizacyjnych pogrupowane są w wymiary i nazywają się wielkościami mierzonymi (O. Flak 2010: 11–21). Nie chodzi tu tylko o potocznie mierzalne cechy obiektów, które w naukach o zarządzaniu są zasobami (rzeczami) (K. Zieleniewski 1965: 44) albo procesami (P. Grajewski 2007: 55). Cechy faktów obejmują całe spektrum parametrów — wielkości mierzonych, mających charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy.

W koncepcji układu wielkości organizacyjnych istnieją dwa rodzaje wielkości organizacyjnych: pierwotne i pochodne. Pierwotne wielkości odzwierciedlają fakty typu „rzecz” — w języku nauk o zarządzaniu są to zasoby. Pochodne wielkości organizacyjne odzwierciedlają fakty typu „zdarzenie” — w języku nauk o zarządzaniu są to procesy (O. Flak 2008: 13–14, 18).

Fakty mogą być ze sobą w relacjach typu „creates” i „starts”, co oznacza że ich występowanie jest uzależnione od innych faktów, które wystąpiły w przeszłości. Relacja „creates” to relacja nieintencjonalna, np. fakt „planowanie” (zdarzenie) powoduje, że zaistnieje kolejny fakt „plan” (rzecz). Podobnie w każdej innej kombinacji zdarzenie→rzecz (w języku nauk o zarządzaniu: proces→zasób). Z kolei relacja „starts” jest to relacja intencjonalna. Wynika ona z intencji „sprawcy”, jakim w organizacji jest głównie menedżer, ale także jego podwładni. Przykładowo fakt „pomysł” (rzecz), a dokładniej to, że ktoś wpadł na „pomysł”, nie oznacza automatycznie, że wystąpi kolejny fakt „budować” (zdarzenie), np. budować zespół w celu realizacji tego pomysłu. To, czy ta relacja zaistnieje, zależy od „sprawcy”, czyli menedżera lub jego podwładnego (O. Flak 2013a: 115–118).

Stworzenie pojęć (czyli wielkości organizacyjnych), odzwierciedlających powyżej opisane rodzaje faktów, pozwala na poszukiwanie związków przyczynowych pomiędzy nimi (a dokładniej: faktami) w sposób zupełnie inny, niż pozwalały na to dotychczasowe metody badawcze w naukach o zarządzaniu (O. Flak 2013b: 49). Zazwyczaj są to metody opierające się na deklaracjach ludzi działających w organizacji, zwłaszcza wywiady i ankiety, w oparciu o które gromadzone są opinie o faktach, a nie fakty (O. Flak/ A. Pyszka 2013: 53–72; por. też N.K. Denzin 1978: 302–303, i lingwistyczna literatura przedmiotu, np. B. Müller-Jacquier 2004: 86).

Podsumowując rolę układu wielkości organizacyjnych w przeprowadzeniu obserwacji planowania projektu (w tym przypadku ustalania celów i zadań), należy stwierdzić, że układ wielkości organizacyjnych porządkuje w naukach o zarządzaniu sposób rozumienia relacji procesu i efektu, jaki zostaje osiągnięty w wyniku tego procesu.

Takie podejście w zestawieniu z odpowiednio skonstruowanymi narzędziami badawczymi (co zostało przedstawione w punkcie 3. poniżej) pozwala na poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące zjawisk w organizacji (T.A. El-Diraby/ C. Lima/ B. Feis 2005: 395):

- jakie procesy mają miejsce podczas planowania projektu?
- jakie są główne atrybuty procesów?
- kto dokonuje procesów i w jakim stopniu?
- kto uczestniczy w procesach i w jakim stopniu?
- jakie są efekty procesów?
- jakie warunki muszą być spełnione, aby procesy zaistniały?

W przypadku przeprowadzonego badania odpowiedzi na niektóre z tych pytań zostały przedstawione w punkcie 5.

### 3. Metoda badawcza

Aby móc pozyskiwać informacje o faktach, potrzebne są nieco inne narzędzia badawcze niż typowe narzędzia badawcze wykorzystywane w badaniach w naukach o zarządzaniu. Najprościej można ująć istotę stworzenia takich narzędzi badawczych za pomocą metafory: „chodzi o to, aby na dokładnie zdefiniowane wielkości organizacyjne (a więc ich składowe, czyli wielkości mierzone — cechy faktów) zastawić sieci w postaci informatycznych narzędzi menedżerskich” (O. Flak 2013b: 50).

W badaniu wykorzystano metodę obserwacji. Stosowanie obserwacji w naukach społecznych ma zasadnicze znaczenie, ponieważ „stosuje się ją do wiedzy faktualnej” (S. Stachak 1997: 141). Należy podkreślić, że przeprowadzona obserwacja była formą planowego postrzegania fragmentu rzeczywistości organizacyjnej. Została tak skonstruowana, aby spełniała warunki obserwacji naukowej i była planowa, systematyczna, selektywna i ścisła (S. Stachak 1997: 141).

Przeprowadzona obserwacja została zaplanowana na okres od 16 lutego do 30 maja 2015 roku. Grupę obserwowaną stanowili studenci kierunku „Zarządzanie specjalności menedżerskiej” Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, studiujący na 2. semestrze studiów stacjonarnych 2. stopnia. Studenci zostali podzieleni na 10 grup liczących 3 lub 4 osoby. Obserwację przeprowadzono dzięki uprzejmości dr. Adriana Pyski na podstawie zadanego studentom projektu w ramach przedmiotu „Organizacja i techniki pracy menedżera”. W niniejszym artykule zostanie przedstawiona analiza spójności intertekstowej dla 2 grup (grupa C i D) z 10 biorących udział w badaniu. Kryterium wyboru grup było to, czy uczestnicy obserwacji wypełnili wszystkie rodzaje rubryk w narzędziach menedżerskich online, co umożliwiło zaobserwowanie przebiegu pełnego procesu kognitywnego podczas planowania projektu.

Uczestnicy obserwacji mieli za zadanie przygotować złożony projekt w sytuacji biznesowej przedstawionej w postaci „case study”. Do zaplanowania realizacji projektu studenci wykorzystywali narzędzia menedżerskich online do ustalania celów („Goal-er”) i do określania zadań („Tasker”) niezbędnych w osiągnięciu tych celów. „Goal-er” i „Tasker” znajdują się na platformie *transistorhead.com*, dostępnej za pomocą przeglądarki internetowej.

Systematyczność obserwacji polegała na tym, że użycie obu narzędzi menedżerskich przez „menedżerów” projektów, reprezentujących grupy studentów, było rejestrowane. Narzędzia, oprócz rejestracji treści celów i zadań, monitorowały też użycie poszczególnych funkcji narzędzi w czasie.

Przeprowadzona obserwacja była selektywna, gdyż obserwacji poddano jedynie dwa aspekty zarządzania projektem — ustalanie celów i określanie zadań do ich osiągnięcia, wraz z ich zmianą w czasie. Obserwacja pracy „menedżerów” grup studentów była ścisła w tym znaczeniu, że przed jej przeprowadzeniem ustalono dwa obszary danych: (1) aktywność na osi czasu i (2) treść pozostawionych w narzędziach danych. W niniejszym artykule został pokazany w niewielkim fragmencie wynik obserwacji

aktywności menedżerów przeprowadzonej w oparciu o porównawczą analizę treści i analizę tekstu.

Aby zapoznać się z funkcjami narzędzi menedżerskich *transistorshead.com*, które posłużyły jako narzędzia badawcze podczas przeprowadzania obserwacji, można załogować się na stronie <http://transistorshead.com> jako login: kowalski, hasło: kowalski (ten użytkownik zawiera przykład dydaktyczny). Jeśli natomiast czytelnik chciałby sprawdzić działanie narzędzi poprzez samodzielne ustalenie celów i zadań, może załogować się na stronie <http://transistorshead.com> jako login: nowak, hasło: nowak (ten użytkownik jest przeznaczony do przeprowadzania prób narzędzia).

#### 4. Aspekty lingwistyczne

Celem przeprowadzonej obserwacji była ocena spójności intertekstowej rozumianej tutaj jako symetria/ odpowiedniość między konkretnymi tekstami w odniesieniu do ich treści, użytej terminologii, rozwiązań syntaktycznych itp.

Aby dokonać oceny spójności intertekstowej, został zgromadzony korpus tekstów: instrukcja przygotowania projektu opracowana przez prowadzącego zajęcia oraz teksty stworzone przez dwie grupy menedżerów projektów na podstawie wspomnianej instrukcji. Instrukcja przedstawiała opis wymagań projektowych, do których realizacji zostali zobowiązani menedżerowie. Z kolei teksty menedżerów dotyczyły (a) ustalonych przez nich celów projektowych w oparciu o instrukcję i (b) zadań niezbędnych do osiągnięcia tychże celów (zob. punkt 3. powyżej). Innymi słowy, formułując cele i zadania projektowe, menedżerowie przedstawili plan projektu. Można zatem przyjąć, w oparciu o teorię tłumaczenia, że w niniejszym przypadku instrukcja to tekst pierwotny (wyjściowy/ źródłowy), podczas gdy teksty menedżerów to teksty wtórne/ pochodne, które powinny być spójne z tekstem pierwotnym przede wszystkim pod kątem terminologicznym (tzw. „symetria/ odpowiedniość intertekstowa”, zob. J. Zając 2010: 237). W ten sposób można zapewnić funkcjonalność tekstów wtórnych. Należy dodać, że instrukcja to tekst ciągły, liczący 661 wyrazów, składający się z siedmiu akapitów, zaś teksty menedżerów to krótkie, kilkuwyrazowe komunikaty wyrażone najczęściej w formie równoważników zdań.

Zebrałe teksty zostały posortowane w formie tabel i poddane analizie lingwistycznej: porównawczej analizie treści i analizie tekstu. Warto zaznaczyć, że z lingwistycznego punktu widzenia analizie lingwistycznej mogą zostać poddane wyłącznie teksty, nie zaś języki uczestników badania (S. Grucza 2008: 13–14). Ponadto na podstawie analizy autentycznych tekstów, w tym przypadku tekstów dotyczących planowania projektu, można wyciągnąć wnioski na temat rzeczywistej spójności tych tekstów (fakty), nie zaś zebrać subiektywne opinie uczestników badania dotyczące spójności generowanych przez nich tekstów (por. też punkt 2. powyżej).

Ważną rolę podczas analizy lingwistycznej odgrywa poprawnie przygotowany i posortowany korpus tekstów. W literaturze przedmiotu można znaleźć stwierdzenia o tym, że przygotowanie tekstów do analizy w formie tabel usprawnia proces analizy, ułatwia formułowanie wyjaśnień i pozwala na wyciągnięcie ogólnych wniosków (zob. G. Gibbs 2007: 86).

Warto prześledzić proces powstawania tekstów sporządzonych przez menedżerów projektów na potrzeby opisanego tutaj badania. Po przeczytaniu tekstu instrukcji menedżerowie mieli za zadanie wypełnić w narzędziu informatycznym rubryki dwóch tabel: „Goaler” i „Tasker”. „Goaler” składało się z szeregu rubryk, spośród których w następujących należało wpisać tekst (a nie wybrać określoną opcję z listy): „vision”, „short name”, „measurers”, „goal based”. Natomiast w tabeli „Tasker” następujące rubryki należało wypełnić tekstem: „name”, „verbs”, „how to”, „where to”. Warto dodać, że każda z rubryk poza nazwą pokazywała także komunikat, który doprecyzowywał, co należy wpisać w rubryce. Wspomniane komunikaty przedstawiono w tabelach 1 i 2.

Nazwa rubryki	Komunikat dla użytkownika
Vision	Start from a vision of the future
Shortname	Create a short name of the goal (this field is required)
m1	Define a measurer 1.
m2	Define a measurer 2.
Goalbased	Create the statement which shows the goal based on green box details

*Tabela 1: Goalers*

Nazwa rubryki	Komunikat dla użytkownika
Name	Create a short name of the task (this field is required)
Verbs	Write by a verb what is to do
Howto	Add details how to do this
Whereto	Add details where to do the task

*Tabela 2: Taskers*

Warto w tym miejscu nadmienić, że teksty w narzędziu informatycznych (nazwy, komunikaty itp.) zostały podane w języku angielskim, podczas gdy teksty wpisywane przez menedżerów były formułowane w języku polskim.

Teksty wpisane przez menedżerów w rubrykach wymienionych powyżej i przedstawionych w tabelach 1 i 2 zostały poddane porównawczej analizie treści oraz analizie tekstu. Celem porównawczej analizie treści była weryfikacja, czy wszystkie cele projektu wymienione w instrukcji zostały uwzględnione przez menedżerów w planie projektu. Innymi słowy, porównawcza analiza treści miała na celu sprawdzenie, czy uczestnicy obserwacji zaplanowali projekt zgodnie z wymaganiami projektowymi. Z kolei celem analizy tekstu była przede wszystkim ocena intertekstowej spójności terminologicznej. Niemniej jednak w trakcie analizy tekstu różne aspekty badanych tekstów zostały zauważone, co zostanie dokładniej przedstawione w punkcie 5. poniżej.

Analiza lingwistyczna została przeprowadzona w następujący sposób:

(A) Porównawcza analiza treści składała się z następujących etapów:

1. Wyabstrahowanie celów projektu z instrukcji.
2. Porównanie celów wyabstrahowanych w instrukcji z celami podanymi przez menedżerów („vision”).

3. Porównanie celów podanych przez menedżerów („vision”) ze sformułowanymi przez nich stwierdzeniami w rubryce „goalbased”, które będziemy tutaj nazywać „statements” (zob. komunikat w rubryce narzędzia w tabeli 1).
  4. Porównanie zadań rozpisanych przez menedżerów (tabela 2) z celami wyabstrahowanymi z instrukcji.
- (B) Dodatkowo wymienione teksty wpisane przez menedżerów projektów do rubryk w narzędziu informatycznym zostały poddane analizie tekstu. Analiza tekstu miała miejsce pomiędzy etami porównawczej analizy treści.

Wyniki analizy lingwistycznej zostały omówione w punkcie 5. poniżej.

## 5. Wyniki analizy lingwistycznej

Wyniki analizy lingwistycznej zostaną przedstawione w niniejszym punkcie w podziale na wyniki porównawczej analizy treści (A) oraz wyniki analizy tekstu (B), mimo że wyniki obu analiz niejednokrotnie są ze sobą ściśle powiązane, ponieważ oba rodzaje analiz przeprowadzono równolegle. Niemniej jednak uważamy, że rozdzielenie wyników badań podczas ich eksplikacji ułatwi czytelnikowi ich rekonstrukcję i zrozumienie.

(A) Wyniki porównawczej analizy treści były zbierane etapami, tzn. po zakończeniu każdej fazy analizy (zob. punkt 4.), co oznacza że zbierano wyniki częściowe, które następnie porównywano z innymi wynikami częściowymi uzyskanymi po kolejnych fazach analizy.

Pierwsza faza analizy polegała na wyabstrahowaniu celów projektu z instrukcji. Okazało się, że instrukcja została podzielona na akapity w taki sposób, że każdy akapit instrukcji przedstawiał określony cel, poza akapitami pierwszym i drugim, które łącznie odnosiły się do jednego celu projektu. Tym samym można przyjąć, że menedżerowie mieli do zrealizowania 6 celów projektowych. Podczas drugiej fazy analizy, w której cele sformułowane w instrukcji zostały porównane z celami podanymi przez menedżerów, okazało się, że liczba celów określonych przez menedżerów jest jednakoowa bądź większa. Jedna grupa menedżerów nie uwzględniła jednego z celów projektu, podczas gdy inny cel dodała do listy z własnej inicjatywy. Z kolei grupa, która podała większą liczbę celów, dwa spośród nich określiła dość swobodnie, tzn. nie zostały one explicite podane w instrukcji, lecz „wydedukowane” przez członków grupy. Ponadto w przypadku niektórych celów menedżerowie dopisali dodatkowe informacje do celów na podstawie wybranych przez siebie fragmentów z instrukcji (także wychodząc poza obręb jednego akapitu) lub w oparciu o własne interpretacje tekstu instrukcji. W przypadku niektórych, złożonych celów, uczestnicy badania pominęli ich pewne elementy. Po wnikliwym przeczytaniu instrukcji można uznać, że powodem braku dokładności menedżerów podczas formułowania celów mogła być dość niejasno napisana instrukcja. Zwłaszcza niektóre jej fragmenty zostały niedokładnie bądź niejasno sformułowane (zob. tabela 3).

Analizując cel sformułowany przez grupy menedżerów, można zauważyć, że został on opisany częściowo. Brakuje w nim informacji o zadaniu dotyczącym „pierwszej partii koszulek”, która pojawiła się na samym końcu opisu celu. Co więcej, Grupa D dość swobodnie zinterpretowała cel z instrukcji. Można przyjąć, że ta grupa kierowała

się wyrazem „vision” podanym w nazwie rubryki podczas określania celów projektowych.

CEL według instrukcji	CEL rozpisany przez grupę
W firmie powstał również pomysł na aplikacje smartfonowe, które zarabiałby na sprzedaży „animowanych koszulek” gdzie obraz byłby naniesiony na materiał i zmieniały/ poruszały się w zależności od kąta padania wzroku. Część dochodu z tych koszulek byłaby przeznaczana na wspieranie wybranych idei społecznych, a za to obdarowane instytucje opracowywałyby wzory i promowały koszulki wśród społeczności w internecie. Firma chce w ten sposób szukać długofalowego rozwoju sprzedaży. Zaplanuj spotkania i podział ról oraz stworzenie pierwszej partii koszulek.	GRUPA C: Stworzenie aplikacji na smartfony, która generowałaby wzrost przychodu w perspektywie długoterminowej. GRUPA D: Stworzenie produktu, o którym będą mówić na całym świecie.

*Tabela 3: Przykład „niejasny cel”*

W przypadku czterech celów podanych w instrukcji ich opis przedstawiał tak wiele szczegółów, że menedżerowie skupili się na wybranych przez siebie elementach opisu, czasami uzupełniając opis według własnego uznania (zob. tabela 4).

CEL według instrukcji	CEL rozpisany przez grupę
Cactus w związku z szukaniem oszczędności podatkowych rozlicza się na Cyprze, co przyprawiło mu wrogów, dlatego razem z kinem z Katowic, dostawcą sprzętu video i stowarzyszeniem „Nasze dzieci — nasza Przyszłość” uruchomił projekt, gdzie współpracując tworzą produkt „Pinokio”. Ich wychowankowie z pomocą pracowników CACTUSA i agencji PR zapoznają się na tygodniowych warsztatach z animacją w grach komputerowych w ramach współtworzonej wersji aplikacji na tablety i smartfony. Zaplanuj utworzenie projektu i grup oraz warsztaty dla dzieci, a także akcję promocyjną w mediach i reklamy out-door, wstępny pilotaż i pokaz z VIP-ami w kinie bajki w Pacanowie.	GRUPA C: Stworzenie tygodniowych warsztatów „Pinokio” przy współpracy ze stowarzyszeniem Nasze dzieci — Nasza Przyszłość, w przeciągu pół roku po przeprowadzce do Katowic. GRUPA D: Zrobimy warsztaty dla młodych talentów aby zapewnić im start w przyszłości jako wybitnych programistów.

*Tabela 4: Przykład „szczegółowy cel”*

W przypadku celu przedstawionego w tabeli 4, członkowie obu grup pominęli szereg szczegółów celu projektowego wymienionego w ostatnim zdaniu opisu celu w instrukcji. Dodali jednak szczegóły „od siebie”. To znaczy, Grupa C sprecyzowała czas osiągnięcia celu („w przeciągu pół roku po przeprowadzce do Katowic”), zaś Grupa D opisała rezultat, który zostanie osiągnięty („aby zapewnić im start w przyszłości jako wybitnych programistów”).

Następnie, po wykonaniu porównawczej analizy treści celów podanych przez menedżerów ze sformułowanymi przez nich „statements” (faza 3. analizy), okazało się, że uczestnicy badania uwzględnili zdecydowanie więcej szczegółów dotyczących celów projektu w rubryce „statements” niż w rubryce „vision”. Powodem tego stanu rzeczy było zapewne to, że przed sformulowaniem „statements” menedżerowie byli zobowią-



zani do wypełniania szeregu innych rubryk, np. podania skróconej nazwy celu, zdefiniowania czasu realizacji celu, podania szczegółów celu. Innymi słowy, przed sformułowaniem „statements” w odniesieniu do poszczególnych celów menedżerowie wykonali więcej operacji kognitywnych dotyczących planowania projektu. Zapewne też przeczytali jeszcze co najmniej jeden raz instrukcję, aby móc dokładnie wypełnić rubryki tabeli. Niemniej jednak na etapie „statements” nie wszystkie informacje o celach zostały uwzględnione przez menedżerów. Można to zauważyć na przykładzie „statements” sformułowanych przez obie grupy menedżerów (zob. tabela 5), które dotyczyły celu przedstawionego powyżej w tabeli 4.

CEL według instrukcji	CEL rozpisany przez grupę	„Statement” rozpisany przez grupę
<p>Cactus w związku z szukaniem oszczędności podatkowych rozlicza się na Cyprze, co przypisało mu wrogów, dlatego razem z kinem z Katowic, dostawcą sprzętu video i stowarzyszeniem „Nasze dzieci — nasza Przyszłość” uruchomił projekt, gdzie współpracując tworzą produkt „Pinokio”. Ich wychowankowie z pomocą pracowników CACTUSA i agencji PR zapoznają się na tygodniowych warsztatach z animacją w grach komputerowych w ramach współtworzonej wersji aplikacji na tablety i smartfony. Zaplanuj utworzenie projektu i grup oraz warsztaty dla dzieci a także akcję promocyjną w mediach i reklamy out-door, wstępny pilotaż i pokaz z VIP-ami w kinie bajki w Pacanowie.</p>	<p>GRUPA C: Stworzenie tygodniowych warsztatów „Pinokio” przy współpracy ze stowarzyszeniem Nasze dzieci- Nasza Przyszłość, w przeciągu pół roku po przeprowadzce do Katowic.</p> <p>GRUPA D: Zrobimy warsztaty dla młodych talentów aby zapewnić im start w przyszłości jako wybitnych programistów.</p>	<p>GRUPA C: Produkt Pinokio będzie świetnym sposobem na zaangażowanie młodych ludzi w kreatywne działania i tym samym sposobem na poprawę własnego wizerunku w oczach klientów. Ten cel pozwoli na większą integrację pracowników w firmie i da możliwość poznania przyszłych współpracowników.</p> <p>GRUPA D: Stworzymy warsztaty dla młodzieży wspólnie z innymi firmami, które pozwolą nam umocnić swoją pozycję na lokalnym rynku.</p>

Tabela 5: Przykład „statements”

Zwłaszcza „statement” podany przez Grupę C jest znacznie dokładniejszy, co można rozpoznać optycznie. Członkowie tej grupy poprawili określenie „Pinokio” z „warsztatu” na „produkt”, tak jak zostało to podane w instrukcji. Niemniej jednak można dostrzec, że menedżerowie tej grupy przedstawiali w rubryce „statement” „wizję” rezultatu podjętych działań. Świadczą o tym sformułowania użyte przez studentów Grupy C: „będzie świetnym sposobem na (...) i tym samym sposobem na poprawę własnego wizerunku”, „pozwoli na większą integrację (...) i da możliwość (...)”. Podobnie członkowie Grupy D nakreślili w opisie wizję rezultatu swoich działań: „pozwolą nam umocnić swoją pozycję (...)”. Jednak nadal „statements” w obu przykładach nie odnoszą się w wszystkich elementach celu podanych w instrukcji.

Ostatni etap porównawczej analizy treści polegał na porównaniu zadań rozpisanych przez menedżerów z celami wyabstrahowanymi z instrukcji. Aby sformułować

zadania do wykonania, menedżerowie byli zobowiązani do podjęcia następujących czterech kroków (zob. tabela 2):

1. Create a short name of the task (this field is required).
2. Write by a verb what is to do.
3. Write names of doers.
4. Add details how to do this.

Podczas gdy pierwszy krok został wykonany bardzo dokładnie, punkt drugi został prawdopodobnie niezrozumiany przez uczestników badania. Opisy w tym punkcie były w większości dłuższe niż w punkcie 1. Zamiast czasownika, jak to podano w rubryce, użyto rzeczowników, rzeczowników odczasownikowych bądź bezokoliczników. Niemniej jednak był to dość istotny krok w procesie przygotowywania zadań. W tym punkcie zadania do wykonania zostały znacząco doprecyzowane przez menedżerów. Po określeniu osób odpowiedzialnych za zadanie (punkt 3.) opisy „jak” należy wykonać zadania (krok 4.) były względnie precyzyjne, o ile zostały podane. Grupa D zdecydowanie dokładniej opisała, jak należy wykonać zadania: użyła w tym celu 164 wyrazów, podczas gdy Grupa C jedynie 59 wyrazów. Warto zauważyć, że obie grupy ujęły wszystkie informacje z instrukcji w punkcie 1. dotyczącym zadań. Także szczegóły pominięte w celach i „statements” zostały uwzględnione we wspomnianym punkcie 1. Co więcej, zadania w tym punkcie zostały jednolicie sformułowane w każdej rubryce. To oznacza, że określenie konkretnych zadań do wykonania i ich przydzielenie odpowiednim osobom zmusiło menedżerów do dokładniejszego zapoznania się z instrukcją, zapewne do jej ponownego wnikliwego przeczytania. W rezultacie sformułowane zadania uwzględniały wszystkie elementy instrukcji.

(B) Analiza tekstu została do pewnego stopnia przeprowadzona podczas porównawczej analizy treści. W jej wyniku zostały wyciągnięte następujące wnioski:

- (a) Podczas wypełniania rubryk dotyczących celów projektu (rubryka „vision”), członkowie Grupy C w rubryce „statement” doprecyzowali w głównej mierze (50% rubryk) cele projektu. Co więcej, użyli nawet wyrazu „cel” (tu pogrubione). Przykładowo:

**Celem** warsztatów jest podniesienie wiedzy młodych ludzi o animacji oraz tworzenie innowacji w obszarze mediów, tańsze wyszukanie pracowników i wciągnięcie ich do nowo powstających grup projektowych C-Lab.

Produkt Pinokio będzie świetnym sposobem na zaangażowanie młodych ludzi w kreatywne działania i tym samym sposobem na poprawę własnego wizerunku w oczach klientów. Ten **cel** pozwoli na większą integrację pracowników w firmie i da możliwość poznania przyszłych współpracowników.

W tym przypadku ewidentnie rubryka „statement” została pomyłona z rubryką „cele”. Niemniej jednak, rubryka „statement” została uzupełniona po zdefiniowaniu celów projektu, i dodatkowo została uwzględniona w zakładce „Goalers”. Być może z tego powodu „statement” zostało zinterpretowane jako „cele” i tak opisane.

W pozostałych przypadkach menedżerowie z Grupy C wyrazili „statement” za pomocą czasownika w pierwszej osobie liczby mnogiej. Jednakże nie zastosowali jednolitej formy czasowników w odniesieniu do czasu i aspektu, tzn. czasami opisywali statement w czasie przyszłym dokonanym („stworzymy”) lub

niedokonanym („będziemy zatrzymywać”), a czasami w teraźniejszym (np. „przeprowadzamy”).

Z kolei menedżerowie z Grupy D podali 4 z 7 „statements”. Wszystkie statments wyrazili za pomocą czasownika w pierwszej osobie liczby mnogiej czasu przyszłego.

Dodatkowo członkowie obu grup użyli zaimków „nam” i „nasz” w opisie 1/3 „statements”.

- (b) Zadanie polegające na skrótowym podaniu celów zostało w gruncie rzeczy prawidłowo wykonane przez obie grupy menedżerów. Jedynie w przypadku uczestników Grupy C w 50% opisów można odnotować kosmetyczne zmiany w tekście celów (rubryka „vision”), które nie doprowadziły do ich znaczącego skrócenia. Menedżerowie użyli:
- krótszych synonimów: zamienili „oraz” na „i” „w ciągu” na „w”, „młode talenty” na „młodzież”;
  - cyfry zamiast nazwy liczby: np. „2” zamiast „dwóch”.
- W niektórych przypadkach skracanie tekstu „celów” prowadziło do znaczących zmian treści, np. wyraz „najlepszych” został zamieniony na „dotychczasowych” lub zamiana „Stworzenie produktu, o którym będą mówić na całym świecie” na „Stworzenie innowacyjnych koszulek”.
- (c) Niejednokrotnie rubryki dotyczące danego zadania nie zostały wypełnione w sposób jednolity. Przykładowo w punkcie 4. dotyczącym zadań projektowych, zostały użyte różne formy, aby opisać zadania:
- rzeczowniki: „wsparcie”, „organizacja”;
  - bezokoliczniki: „zorganizować”;
  - rzeczowniki odczasownikowe: „zorganizowanie”, „znalezienie”;
  - wyliczenia: „elastyczny czas pracy, elastyczne warunki zatrudnienia, program rozwoju talentów, szkolenia”.

## 6. Wnioski

Wyniki przeprowadzonych analiz można podsumować w następujący sposób:

Po pierwsze, rejestrowanie aktywności studentów planujących wykonanie projektu pozwoliło na dużo wierniejsze odtworzenie sposobu ich myślenia podczas tego działania, niż miałyby to miejsce w przypadku wykorzystania innych metod badawczych, np. metody ankietowej lub wywiadu. Wykorzystanie układu wielkości organizacyjnych w celu zbudowania narzędzi menedżerskich online (jednocześnie będącymi narzędziami badawczymi) pozwoliło zarejestrować fakty dotyczące procesu planowania projektu, a nie opinie uczestników badania. Usprawnieniem tego procesu byłoby wzbogacenie narzędzi badawczych w ramach metody obserwacji o rejestratory dźwięku (metoda protokołu głośnego myślenia) i obrazu (analiza położenia uczestników, obserwacja ich zaangażowania w proces planowania projektu, obserwacja relacji pomiędzy uczestnikami). Użycie dodatkowych metod badawczych pozwoliłoby na bar-

dziej precyzyjne formułowanie wniosków na temat procesów kognitywnych uczestników badań.

Po drugie, w wyniku porównawczej analizy treści i analizy tekstu okazało się, że im więcej procesów myślowych musieli wykonać uczestnicy badania, tym dokładniejsze były ich opisy w rubrykach narzędzia menedżerskiego. Oznacza to, że dokładność opisu celu lub zadania w projekcie wzrastała wraz ze wzrostem liczby procesów myślowych, jakie musieli wykonać uczestnicy. Zatem wzrost liczby procesów myślowych niejako zmusza do bardziej precyzyjnego formułowania planu projektu. Powstaje hipoteza, czy jeśli liczba procesów myślowych wzrośnie do zbyt wysokiego poziomu, precyzja opisu będzie stopniowo maleć ze względu na problem percepcyjny skomplikowanego zadania do wykonania.

Po trzecie, zrozumienie kognitywnych procesów uczestników badań może ułatwić automatyzację pracy projektowej. Replikacja określonych, powtarzalnych procesów (wzorców) zachowań kognitywnych wpłynie na bardziej precyzyjne przygotowanie nowych narzędzi menedżerskich, jak i ulepszenie już istniejących.

Po czwarte, wymagania projektowe (lub dotyczące jakichkolwiek zadań dla pracowników) powinny być formułowane w postaci (1) krótkiego opisu, (2) uzasadnienia i (3) bezpośredniego zwrotu do adresata. Jednak taka struktura powinna być utrzymana konsekwentnie nawet w przypadku długiego tekstu opisującego wymagania projektowe. Jeśli te trzy elementy opisu przeplatają się i tekst jest nieuporządkowany, sprawia to, że rekonstrukcja zadań szczegółowych do wykonania jest dość złożonym procesem mentalnym i pochłania zapewne relatywnie dużo czasu menedżerów. Takie właśnie zjawisko wystąpiło podczas przeprowadzonego badania. Stworzenie formularza wymagań projektowych wpłynęłoby na przewidywalność opisu wymagań (uproszczyłoby i ujednoliciłoby ich makrostrukturę) i jednocześnie usprawniłoby proces tworzenia tych wymagań, a tym samym ułatwiłoby wykonawcom projektu rekonstrukcję opisu, a następnie formułowanie celów i zadań projektowych.

Po piąte, należy zastanowić się nad złożonością formułowanych wymagań projektowych. Przeprowadzone badanie pokazało, że im więcej punktów/ elementów było zawartych w opisie danego celu, tym bardziej wybiórczo „wyławiali” je z opisu menedżerowie. Co więcej, w niektórych przypadkach dodawali „od siebie” pewne elementy, formułując cele projektu.

Po szóste, uczestnicy formułując cele i zadania bardzo często stosowali synonimy, zamiast utrzymywać jednolite słownictwo ogólne i terminologię. Doprowadzało to zmniejszania się spójności intertekstowej między opisem wymagań projektowych a planem projektu. W niektórych przypadkach prowadziło także do znaczących zmian w treści. To mogło być jednak spowodowane dość chaotycznie sformułowanymi w niektórych miejscach wymaganiami projektowymi. Uczestnicy badania niejednokrotnie odwoływali się do różnych fragmentów opisu wymagań projektowych i własnej wyobraźni, by sformułować cele i zadania projektowe.

Po siódme, ostateczna forma zadań i celów projektowych, która powinna posłużyć do automatyzacji pracy zespołów projektowych i usprawniania narzędzi menedżerskich tworzonych na potrzeby zespołów projektowych powinna zostać zweryfikowana przez człowieka, najlepiej lingwistę, który sprawdzi zgodność rozpisanych celów

i zadań z instrukcją (opisem wymagań projektowych) pod względem spójności (intertekstowej jak i intratekstowej).

Podsumowując, niniejszy artykuł zarysowuje problematykę spójności intertekstowej planowania działań projektowych w oparciu o wymagania projektowe. Jednocześnie przedstawia wyniki badania, których nie należy traktować jako ostateczne, lecz postrzegać jako podstawę i zachętę do przeprowadzania kolejnych, podobnych badań na szerszą skalę. Co więcej, jest przykładem na to, że współpraca interdyscyplinarna na pograniczu lingwistyki i nauk o zarządzaniu może przynieść wiele korzyści specjalistom z obu tych dyscyplin naukowych (por. J. Alnajjar 2014: 35–37). Tego rodzaju współpraca interdyscyplinarna pozwala na wykorzystanie szerszego spektrum metod badawczych, a tym samym umożliwia uzyskanie dokładniejszych wyników badań tego samego zjawiska.

## Bibliografia

- Alnajjar, J. (2014), *Controlling komunikacyjny: nowe wyzwanie dla dydaktyki akademickiej*, (w:) „Lingwistyka Stosowana — Applied Linguistics — Angewandte Linguistik. Przegląd/Review” 9, 19–39. (URL <http://www.ls.uw.edu.pl/documents/7276721/12255677/Lingwistyka+Stosowana+9+Justyna+Alnajjar.pdf>). [Pobrano 23.07.2015].
- Brink C./ I. Rewitzky (2002), *Three Dual Ontologies*, (w:) „Journal of Philosophical Logic” 31, 543–568.
- Ciesielski, K./ Z. Pogoda (2008), *Bezmiar matematycznej wyobraźni*. Warszawa.
- Cyfert, S./ K. Krzakiewicz (2009), *Nauka o organizacji*. Poznań.
- Denzin, N.K. (1978), *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. 2. wyd., New York etc.
- El-Diraby, T.A./ C. Lima/ B. Feis (2005), *Domain Taxonomy for Construction Concepts – Toward a Formal Ontology for Construction Knowledge*, (w:) „Journal of Computing in Civil Engineering”, ASCE, 394–406.
- Flak, O. (2007), *Układ wielkości organizacyjnych jako obiekt badań*, (w:) A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*. Nowy Sącz, 64–74.
- Flak, O. (2008), *Konceptualizacja układu wielkości organizacyjnych*, (w:) A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*. Nowy Sącz, 13–21.
- Flak, O. (2010), *Wymiary i wielkości mierzone w układzie wielkości organizacyjnych*, (w:) A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*. Nowy Sącz, 11–21.
- Flak, O. (2013a), *Theoretical Foundation for Managers' Behavior Analysis by Graph-Based Pattern Matching*, (w:) „International Journal of Contemporary Management” 12/4, 110–123.
- Flak, O. (2013b), *Ustalanie celów i zadań przez menedżera za pomocą narzędzi menedżerskich online — wyniki obserwacji*, (w:) „Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym. Studia Ekonomiczne” 199, 46–57.

- Flak, O./ A. Pyszka (2013), *Differences in perception of the participants in the management process and its real trajectory*, (w:) „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation” 9/4, 53–72.
- Gibbs, G. (2007), *Analyzing Qualitative Data*. Los Angeles etc.
- Grajewski, P. (2007), *Organizacja procesowa*. Warszawa.
- Grucza, S. (2008), *Lingwistyka języków specjalistycznych*. Warszawa.
- Hart, S.L. (1995), *Natural-Resource-Based View Of The Firm*, (w:) „Academy of Management Review” 20/ 4, 986–1014.
- Jokiel, G. (2009), *Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji*, (w:) „Podejście procesowe w organizacjach, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 52, 15–22.
- Krzyżanowski, L. (1985), *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa.
- Krzyżanowski, L. (1992), *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa.
- McInerney, D.Q. (2005), *Nauka logicznego myślenia*. Warszawa.
- Müller-Jacquier, B. (2004), *‘Cross-cultural’ versus Interkulturelle Kommunikation. Methodische Probleme der Beschreibung der Inter-Aktion*, (w:) H.-J. Lüsebrink (red.), *Konzepte der Interkulturellen Kommunikation. Theorieansätze und Praxisbezüge in interdisziplinärer Perspektive*. St. Ingbert, 69–113.
- Prechtel, P. (2007), *Wprowadzenie do filozofii języka*. Kraków.
- Stachak, S. (1997), *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*. Warszawa.
- Wittgenstein, L. (2000), *Tractatus Logico-Philosophicus*. Warszawa.
- Zajac, J. (2010), *Kilka uwag na temat tłumaczenia wtórnych tekstów wspólnotowych*, (w:) „Lingwistyka Stosowana” 2, 227–240. (URL [http://www.ls.uw.edu.pl/documents/7276721/11233657/LS2\\_2010\\_art\\_Zajac.pdf](http://www.ls.uw.edu.pl/documents/7276721/11233657/LS2_2010_art_Zajac.pdf)). [Pobrano 23.07.2015].
- Zieleniewski, K. (1965), *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa.