

## Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym



# Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym

redakcja

**Agnieszka Haber**

**Maciej Szałaj**

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości  
Warszawa 2010

**Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym**  
pod redakcją Agnieszki Haber i Macieja Szałaja

Poglądy autorów tekstów zawartych w publikacji są wyrazem ich własnych opinii i nie odzwierciedlają oficjalnego stanowiska PARP.

**© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010**

**ISBN 978-83-7633-045-7**

Wydanie I

Nakład 1000 egzemplarzy

Redakcja techniczna: Zuzanna Popis

Opracowanie wydawnicze:  
Jacek Pacholec, Joanna Iwanowska

Fotografia na okładce: Jeffrey Colidge/Stone/Getty Images/Flash Press Media

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:

---

Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB  
ul. K. Pułaskiego 6/10, 26-600 Radom, tel. centr. (48) 364-42-41, fax (48) 3644765  
e-mail: [instytut@itee.radom.pl](mailto:instytut@itee.radom.pl) <http://www.itee.radom.pl>

## Spis treści

*Bożena Lublińska-Kasprzak*

<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>7</b>
---------------------------	----------

*Michał Boni*

<b>Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu państwem – perspektywa średnio- i długookresowa .....</b>	<b>9</b>
--	----------

### Część I. Ewaluacja w systemie zarządzania strategicznego

*Witold M. Orłowski*

<b>Ewaluacja – instrument refleksyjnego zarządzania państwem .....</b>	<b>13</b>
--	-----------

*Krzysztof Opolski, Piotr Modzelewski*

<b>Zastosowanie ewaluacji w procesie projektowania strategii .....</b>	<b>23</b>
--	-----------

*Karol Olejniczak*

<b>Rola ewaluacji w krajowych politykach publicznych – analiza systemowa lat 1999–2010 .....</b>	<b>39</b>
--	-----------

*Agnieszka Haber, Maciej Szałaj*

<b>Ewaluacja organizacji a zarządzanie strategiczne .....</b>	<b>63</b>
---	-----------

### Część II. Ewaluacja w ocenie i projektowaniu strategii – aspekty metodologiczne

*Arkadiusz Wódkowski*

<b>Badania w praktyce osób zarządzających – potrzeba, moda, polisa .....</b>	<b>77</b>
--	-----------

*Dominika Maison*

<b>Możliwości i przesłanki do wykorzystania badań fokusowych w ewaluacji .....</b>	<b>91</b>
--	-----------

*Paweł Wójcik*

<b>Techniki projekcyjne w badaniach ewaluacyjnych .....</b>	<b>107</b>
---	------------

*Krzysztof Polak, Marzena Żurawicka-Koczan*

<b>Podejście semiotyczne w ocenie interwencji publicznych .....</b>	<b>125</b>
---	------------



## **Szanowni Państwo,**

Rozwój zarządzania strategicznego stanowi dziś jedno z kluczowych wyzwań dla polskich instytucji publicznych. Obszar ten cechowały dotychczas liczne ograniczenia. Wynikały one chociażby z mnogości dokumentów programowych, których horyzonty czasowe, zakresy, a nawet priorytety pozostawały ze sobą częstokroć w sprzeczności. Dynamika zmian związanych z transformacją społeczno-gospodarczą generowała ponadto zjawiska, które przy ograniczonych możliwościach budżetowych kierowały główny nurt działalności agend państwowych na rozwiązywanie bieżących problemów oraz łagodzenie eskalujących napięć i kryzysów.

W tym kontekście za punkt zwrotny uznać należy wstąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej. Procesy modernizacyjne nabrały wówczas nieobserwowanego uprzednio przyspieszenia. Ich efekty obserwujemy obecnie w wielu sferach życia społecznego i przestrzeni publicznej. Wartość dodana tych przemian widoczna jest również na poziomie kultury administracyjnej, która coraz większą wartość przypisuje działaniom prorozwojowym, podporządkowanym długofalowym celom. Strategiczne zarządzanie publiczne natrafia więc obecnie w naszym kraju na korzystne warunki rozwoju. Przeprowadzony ostatnio przegląd dokumentów strategicznych pozwolił na ograniczenie ich liczby oraz poprawę wzajemnej komplementarności. Refleksję strategiczną podejmują także poszczególne instytucje, które określają swoją tożsamość poprzez wyznaczanie własnej misji i wizji oraz wytyczanie kluczowych obszarów działalności i kierunków rozwoju.

Działania tego rodzaju prowadzi również Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Ich zwieńczeniem było wypracowanie *Planu strategicznego PARP na lata 2010–2013*. Dokument ten uznaje szczególną wagę wspierania innowacyjności polskiej gospodarki. Podkreślana jest w nim równocześnie rola przypadająca nowocześnie zorganizowanej i zarządzanej administracji publicznej, której współtworzenie jest i będzie dla nas w najbliższych latach jednym z priorytetów. Jesteśmy świadomi, że w obecnym kontekście warunków niezbędny dla skutecznego wdrożenia, nawet najlepiej zaplanowanych założeń strategicznych, stanowi odpowiedni system zarządzania wiedzą. Jego sprawne funkcjonowanie uzależnione jest z kolei od informacji dostarczanych poprzez ewaluację. Uznanie znaczenia powyższej zależności stanowiło zasadniczą przesłankę wyboru tematyki tegorocznego tomu ukazującego się w ramach serii wydawniczej PARP dedykowanej tematyce ewaluacji.

Jego pierwszą część tworzą teksty skoncentrowane na zróżnicowanych aspektach systemowego osadzenia badań ewaluacyjnych w działalności instytucji publicznych oraz na roli, jaką ewaluacja może i powinna odgrywać w kontekście działań reformatorskich związanych z największym w powojennej historii kryzysem gospodarczym, czy też ze współczesnymi trendami demograficznymi.

Druga część tomu, zwyczajowo już, poświęcona jest zagadnieniom metodologicznym. Tym razem autorzy podejmują refleksję nad możliwościami zastosowania metod i technik badawczych, które nie były dotąd powszechnie wykorzystywane na gruncie polskich badań ewaluacyjnych lub też, które wykorzystywano w sposób nie do końca zgodny z ich specyfiką.

Mam nadzieję, że publikacja, którą przekazujemy, spotka się z Państwa zainteresowaniem i stanowić będzie inspirację dla Państwa praktyki zawodowej.

**Bożena Lublińska-Kasprzak**  
**Prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości**





**Michał Boni**

## **Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu państwem – perspektywa średnio- i długookresowa**

Raport „Polska 2030” stał się okazją do merytorycznej debaty na temat przyszłości kraju oraz zasad polityki rozwoju, jak również stworzył możliwość wprowadzenia nowych reguł przygotowywania dokumentów o charakterze strategicznym. Opracowywane wcześniej dokumenty miały krótszą perspektywę czasową, podporządkowane były w większości rytmowi prac UE i przełożeniu na operacyjne programy, pozwalające na absorpcję środków unijnych. Dominowało sektorowe podejście, czego rezultatem była swoista nadprodukcja dokumentów mających w nazwie atrybut „strategii” (przeszło 200 dokumentów tego rodzaju istniało jeszcze w 2008 roku).

Istotą propozycji „Polski 2030” był nowy projekt cywilizacyjny zorientowany na przyszłość, w wymiarze czasowym o jedno pokolenie dalej, niż to, które aktualnie spełnia rolę wiodącą w określaniu ważnych zadań kraju. Dokument – przygotowany przez członków Zespołu Doradców Strategicznych Premiera RP w oparciu o analizę, charakterystykę i ocenę 20 lat transformacji – przedstawił 10 kluczowych dla przyszłości wyzwań oraz dylematy wymagające rozstrzygnięć, by te wyzwania podjąć. Stworzone zostały zatem przesłanki do myślenia w kategoriach realnie strategicznych z formułowaniem wizji, celów oraz narzędzi niezbędnych dla osiągnięcia wyznaczonych celów.

Praktycznym rezultatem dyskusji oraz trwających prac nad zmianami w Ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. 2009 nr 84 poz. 712) było stworzenie nowego porządku strategicznego. W spójności z oczekiwaniami UE co do zakresu dokumentów o charakterze strategicznym powstał nowy model. Ramą mają być: Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju (perspektywa 2030 roku) oraz Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju (zawsze w układzie 20 lat w przód) i Plan Zagospodarowania Przestrzennego Kraju. W tak zdefiniowanych granicach mieścić się powinna Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju (10-letni horyzont czasowy) w korelacji z europejskim dokumentem programowym (EU 2020) oraz 9 zintegrowanych strategii dotyczących: Innowacyjności i Efektywności Gospodarki, Rozwoju Transportu, Bezpieczeństwa Energetycznego i Środowiska, Rozwoju Regionalnego, Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Rozwoju Kapitału Społecznego, Zrównoważonego Rozwoju Wsi i Rolnictwa, Sprawnego Państwa oraz Bezpieczeństwa Narodowego.

Integralną częścią tak zdefiniowanego porządku strategicznego musi być jego ewaluacja, rozumiana jako obiektywna ocena dokonywana na wszystkich etapach wdrażania, tj. planowania, realizacji i mierzenia rezultatów. Ewaluacja taka powinna polegać na systematycznym badaniu zasadności i skuteczności działań Państwa i jego administracji czy też podmiotów świadczących usługi publiczne i analizowaniu rezultatów ich działań, standardów funkcjonowania, siły oddziaływania oraz precyzji określenia potrzeb, które mają zaspokoić<sup>1</sup>. Powinna dostarczać rzetelnych i przydatnych informacji, które można wykorzystać w procesie decyzyjnym.

<sup>1</sup> M. Ferry, K. Olejniczak, *Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi w Polsce*, Sprawne Państwo, Ernst & Young, Warszawa 2008.

Ewaluacja stać się musi integralnym narzędziem procesu wypracowywania polityk i wszelkich działań, których celem jest **poprawa efektywności i sprawności administracji publicznej dla zapewnienia pełni praw obywatela/jednostki i podniesienia gospodarczej konkurencyjności Polski, a także dla skutecznej współpracy z administracją samorządową.**

Nie może być ona kolejnym obciążeniem biurokratycznym, ale wyzwaniem wpisanym w krwiobieg procesu tworzenia nowoczesnego państwa.

## **Część I**

# Ewaluacja w systemie zarządzania strategicznego



**Witold M. Orłowski**

## **Ewaluacja – instrument refleksyjnego zarządzania państwem**

### **Przesłanki reform instytucji państwa polskiego**

Ostatnie lata dają wiele materiału do rozmyślań na temat sposobów zreformowania instytucji państwa polskiego, zapewnienia wzrostu ich efektywności i dostosowania do wyzwań współczesności. W szczególności wynika to z następujących przesłanek, częściowo o charakterze lokalnym i specyficznym dla naszego kraju, a częściowo globalnym i powszechnym:

- Problemów, które stoją przed instytucjami państwa w perspektywie nadchodzących dziesięcioleci, w szczególności związanych z utrzymaniem konkurencyjności i wzrostu gospodarczego w warunkach niekorzystnych trendów demograficznych, niedostosowanych do wyzwań gospodarczych modeli zabezpieczenia społecznego, możliwej niestabilności gospodarczej na świecie, efektów utrudnionego dostępu do zasobów naturalnych, jak również nadmiernego zadłużenia.
- Globalnego kryzysu finansowego, który obnażył liczne, groźne słabości w dotychczasowym modelu funkcjonowania państw i gospodarek, a w konsekwencji doprowadził do dyskusji na temat potrzeby zmiany roli państwa we współczesnym świecie.
- Nierozwiązanego jeszcze do końca problemu silnej nieefektywności instytucji publicznych w krajach, które dokonały transformacji od systemu komunistycznego do wolnorynkowego.
- Konieczności skutecznego wykorzystania przez Polskę szans, stworzonych przez członkostwo w Unii Europejskiej, a w szczególności skutecznej realizacji długookresowej strategii rozwojowej, która pozwoliłaby na radykalne zmniejszenie dystansu dzielącego kraj od zachodniej części Unii<sup>2</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że rozwiązanie tych problemów wymaga zarówno umiejętności stworzenia strategicznego planu działań, jak i jego skutecznej realizacji. Wymaga również radykalnego usprawnienia funkcjonowania instytucji publicznych, a w szczególności stworzenia mechanizmów, które motywują je do zwiększenia efektywności<sup>3</sup>. Nie ma wątpliwości, że skala i trudność działań podejmowanych przez współczesne państwo oznacza, że zarówno błędy, jak zaniechania w ich realizacji mogą mieć katastrofalne konsekwencje.

Wśród niezbędnych działań i narzędzi realizacji reform znajduje się również szeroko pojęta ewaluacja, czyli wszechstronna ocena programów lub projektów realizowanych przez sektor publiczny w oparciu o jasne i precyzyjnie zdefiniowane kryteria<sup>4</sup>. W niniejszym opracowaniu postaramy się odpowiedzieć na pytanie, jaką rolę może i powinna ona pełnić w refleksyjnym zarządzaniu państwem – a więc zarządzaniu opartym na ciągłej analizie potrzeb i zagrożeń, formułowaniu odpowiednich strategii dostosowania i zmian, a także kontrolowaniu skuteczności przyjętych rozwiązań.

<sup>2</sup> Możliwości zmniejszenia tego dystansu analizowane są szczegółowo w pracy: W.M. Orłowski, *W pogoni za straconym czasem. Wzrost gospodarczy w krajach Europy Środkowo-Wschodniej 1950–2030*, PWE, Warszawa 2009.

<sup>3</sup> Na problemy te zwraca uwagę dokument rządowy: Polska 2030, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, 2009. Stwierdza się tam m.in., że polskim instytucjom publicznym „brakuje mechanizmów, które motywują pracowników do zwiększenia efektywności i do rozwiązań umożliwiających poszczególnym jednostkom rozliczanie zadaniowe”.

<sup>4</sup> Warto zauważyć, że brak jest jednoznacznie zdefiniowanej, powszechnie przyjętej definicji ewaluacji. Przykładowo w Wikipedii znajduje się cały rozdział poświęcony zdefiniowaniu tego pojęcia, w którym cytuje się 12 definicji – często wyraźnie się między sobą różniących (por. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

## Zmieniająca się rola państwa: wyzwania globalne<sup>5</sup>

Rozgrywający się na naszych oczach globalny kryzys finansowy każe przewartościować wiele dotychczasowych poglądów zarówno na gospodarkę, jak i na rolę państwa w gospodarce. Polskie państwo, tak jak niemal wszystkie państwa Europy, potrzebuje nowego zdefiniowania swojej roli w gospodarce. A w ślad za tym – głębokich reform, które dostosują je do wyzwań przyszłości.

Problem ten nie jest oczywiście nowy, a dyskusja toczy się od dziesięcioleci<sup>6</sup>. Jeszcze wiek temu obecność państwa w gospodarce była nieznaczna, a jego wydatki sięgały zazwyczaj 5–10% PKB. Sprawowało oczywiście w jakimś zakresie funkcje regulacyjne (choć kanonem polityki *laissez-faire* było ograniczenie do minimum takich ingerencji, by nie psuć rynku), włączało się też często z sukcesem w rozwój infrastruktury i niektórych potrzebnych gospodarce usług. Ale jego główne wydatki szły na realizację funkcji Smithowskiego „nocnego stróża”: utrzymanie armii, policji, administracji, wymiaru sprawiedliwości.

Dopiero potem pojawiło się nowe wcielenie państwa – państwo dobrobytu, które uznało za swą najważniejszą rolę aktywność gospodarczą i społeczną. Jego symbolicznym początkiem były reformy wprowadzone przez kanclerza Bismarcka (wdrożone z obawy przed rozprzestrzenianiem się wśród robotników idei socjalistycznych). Jednak przez długie dziesięciolecia skromne, wymagające umiarkowanego finansowania systemy ubezpieczeń społecznych nie stanowiły obciążenia dla finansów publicznych. Jeszcze w połowie XX wieku całość pokojowych wydatków rządowych państw Europy Zachodniej nie przekraczała 20–30% PKB, a w USA 15% PKB, z czego około połowę stanowiły wydatki socjalne. Aktywność państwa i jego udział w gospodarce wyraźnie jednak wzrosły, a doktryna leseferyzmu została powszechnie wyparta przez Keynesowski dogmat o możliwości „poprawiania” funkcjonowania rynku przez umiejętną rządową ingerencję w gospodarkę.

Gwałtowne zmiany nastąpiły dopiero w drugiej połowie XX wieku. W grę wchodził świadomy wybór modelu społecznego, w którym rolą państwa stało się zapewnienie stabilności społecznej poprzez redystrybucję dochodów i wysokie standardy zabezpieczenia socjalnego. Koncepcja budowy „aktywnego państwa” nie miała jednej politycznej twarzy – stali za nią i socjaliści, i chadecy. Burzliwemu rozwojowi gospodarczemu Europy Zachodniej w latach 50. i 60. towarzyszyło ukształtowanie się „europejskiego modelu społecznego”, w którym wysokiej wydajności pracy towarzyszyło duże poczucie bezpieczeństwa socjalnego. Szczyty doskonałości w tym zakresie osiągnęły kraje skandynawskie, tworząc podziwianą przez wszystkich mieszkankę: gospodarkę wydajną, jak w kapitalizmie, z zabezpieczeniem społecznym tak znakomitym, że kraje komunistyczne mogły o nim tylko marzyć. Model ten został powszechnie zaakceptowany przez społeczeństwa Europy Zachodniej, a jakiegokolwiek próby jego zmian wywołują gwałtowne protesty<sup>7</sup>.

Na świadomy wybór nałożyła się charakterystyczna dla wydatków społecznych „sztywność w dół”. Choć w okresie prosperity wydatki socjalne zazwyczaj rosną równolegle z PKB (politycy, organizacje społeczne, związki zawodowe pilnują, aby wszyscy niepracujący w pełni korzystali z owoców rozwoju gospodarczego), w okresie spadku lub powolnego wzrostu produkcji są chronione przed spadkiem przez odpowiednie zabezpieczenia o charakterze indeksacyjnym. W rezultacie tego udział wydatków socjalnych w PKB zazwyczaj utrzymuje się na stałym poziomie w dobrych latach, a wzrasta w latach chudych. Na dłuższą metę jest to droga stałego wzrostu. Skutkiem tego łączne wydatki państwa w Eu-

<sup>5</sup> Porównaj W.M. Orłowski, *Państwo: w przededniu remontu generalnego*, s. 32–37; Think Tank, nr 3/2010.

<sup>6</sup> Dyskusję problemu zmian roli państwa w ciągu ostatniego wieku zawierają m.in. prace: V. Tanzi, *The Changing Role of the State in the Economy: A Historical Perspective*, IMF Working Paper, WP/97/114, IMF, Washington, 2000 oraz *Teoria wyboru publicznego*, J. Wilkin (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.

<sup>7</sup> Na związane z tym problemy, które na dłuższą metę mogą doprowadzić do finansowej katastrofy państw Zachodu (lub katastrofy polityczno-społecznej), zwraca uwagę w swoim najnowszym eseju Jacques Attali, por. J. Attali, *Zachód. 10 lat przed totalnym bankructwem?*, Studio Emka, Warszawa 2010.

ropie Zachodniej wzrosły do 40–50% PKB (w USA do 35%). Mimo głośnych i rozreklamowanych reform, firmowanych zwłaszcza nazwiskami Ronalda Reagana i Margaret Thatcher, stanu tego niemal nigdzie nie udało się w trwały sposób zmienić. Wysokim wydatkom muszą jednak towarzyszyć również obniżające konkurencyjność wysokie podatki, które są jedynym dostępnym na dłuższą metę sposobem ich sfinansowania. Należy przy tym zauważyć, że próba utrzymania takiego właśnie modelu społecznego i modelu funkcjonowania państwa w ciągu nadchodzących dziesięcioleci wymagałaby dalszego wzrostu wydatków, a w ślad za tym wzrostu podatków (aż do absurdalnie wysokiego poziomu), albo stałego wzrostu zadłużenia – aż do poziomu, który w oczywisty sposób musiałby się wiązać z bankructwem państwa<sup>8</sup>.

W przypadku Polski warto zauważyć, że obecna rola państwa ukształtowała się w sposób dość przypadkowy. Wydatki sektora publicznego też sięgają około 44% PKB, a więc tyle, co w Europie Zachodniej. W krajach Europy Środkowej i Wschodniej jest to jednak w znacznej mierze przypadek, a nie – jak w Europie Zachodniej – świadomy wybór społeczny, zrealizowany poprzez mechanizm demokratyczny. Obecna rola państwa w krajach Europy Środkowej i Wschodniej nie ukształtowała się ani w wyniku świadomej decyzji, ani procesu demokratycznej dyskusji, a w wyniku swoistego dryfu, który nastąpił po upadku komunizmu. Tam, gdzie doszło do hiperinflacji, wydatki publiczne w relacji do PKB gwałtownie spadły. Czasem udało się je trwale utrzymać na nieco niższym poziomie (np. w krajach bałtyckich czy Rosji), zazwyczaj po jakimś czasie znów wzrosły, gdy tylko gospodarka stanęła ponownie na nogi<sup>9</sup>. Nasze państwo wydaje więc w proporcji do PKB tyle samo, co państwa Europy Zachodniej, choć w wielu przypadkach mniej efektywnie. Społeczeństwo zachowuje się natomiast w sposób nieco schizofreniczny: w większości jest niezadowolone z funkcjonowania państwa i chciałoby ograniczenia jego roli (co wyraża niesłabnącym poparciem dla idei obniżki podatków i powszechnym przyzwoleniem na ucieczkę w szarą strefę), a jednocześnie nie ma nic przeciwko temu, że każda grupa zazdrośnie strzeże wszystkich odziedziczonych przywilejów – często naprawdę trudnych do uzasadnienia.

## Problemy związane z reformami państwa<sup>10</sup>

Obecny globalny kryzys finansowy – zakładając, że będzie on jeszcze trwać latami i wywoływać szoki swoimi kolejnymi odsłonami<sup>11</sup> – może stać się katalizatorem myślenia o nowej roli państwa oraz nowej skali i strukturze jego wydatków. Tak się zaczyna powoli dzieć w Europie Zachodniej, tak się zapewne za kilka lat stanie w USA (które dopiero czekają na „swoją” kryzys zadłużeniowy), tak się zapewne prędzej czy później stanie i w Polsce. Z reformami państwa i jego wydatków wiąże się jednak pięć poważnych problemów.

Po pierwsze – tocząca się obecnie dyskusja nie trafia w istotę problemu. Dyskusja prowadzona jest głównie z dość skrajnych pozycji ideologicznych. Radykalni krytycy liberalnego kapitalizmu wskazują na kryzys jako dowód, że neoliberalny paradygmat rozwoju był całkowicie błędny, a państwo musi powrócić do swej aktywności w gospodarce – najlepiej takiej, jak w czasie złotych lat Keynesizmu, pół wieku temu. Wydaje się to jednak wnioskiem przesadnym, abstrahującym od faktu niewątpliwego sukcesu rozwojowego odnotowanego przez świat w ciągu przedkryzysowego ćwierćwiecza w wielu dziedzinach. Okres powszechnej deregulacji i globalizacji doprowadził do gigantycznego postępu technologicznego,

<sup>8</sup> Według analiz, utrzymanie obecnych modeli społecznych państw zachodnich spowodowałoby wzrost długu publicznego największych gospodarek świata (G-7) do poziomu ponad 400% PKB w roku 2050 (*Global Aging 2010: An Irreversible Truth*, Standard & Poor's, London 2010).

<sup>9</sup> Analizę ścieżek rozwojowych krajów Europy Środkowej i Wschodniej w drugiej połowie XX wieku, w tym roli państwa, zawiera praca: W.M. Orłowski, *W pogoni za straconym czasem...*, op.cit.

<sup>10</sup> Porównaj W.M. Orłowski, *Państwo: w przededniu...*, op.cit.

<sup>11</sup> Uzasadnienie tej tezy zawiera opracowanie: W.M. Orłowski, *Jakie szanse na nowy porządek ekonomiczny świata?*, *Rocznik Strategiczny* 2009/10, nr 15, 2010, s. 38–41.

rozwoju handlu i inwestycji, a narodom, które potrafiły go dobrze wykorzystać, pozwolił na znaczne przyspieszenie wzrostu gospodarczego. Zawiódł tylko o tyle, że nie dostarczył obiecanych mechanizmów rynkowego dostosowania i automatycznej korekty narastającej nierównowagi. Warto też pamiętać, że świat wygląda dziś inaczej niż pół wieku temu i można być pewnym, że próba zastosowania ówczesnych metod prawdopodobnie szybko doprowadziłyby do katastrofy.

Z kolei obrońcy liberalnego kapitalizmu lubią cały problem sprowadzać do serii błędów popełnionych czy to przez rządy, czy wypuszczające nadmiar pieniądza na rynek banki centralne, czy wreszcie przez wadliwie zarządzane instytucje finansowe. Tu także mamy do czynienia z przesadnym uproszczeniem, polegającym na obronie dawnego paradygmatu poprzez unikanie odpowiedzi na pytanie: skoro był właściwy, to dlaczego nie zadziałały samoczynne mechanizmy regulacyjne chroniące gospodarkę przed narastaniem nierównowagi? Dyskusja między krytykami i obrońcami liberalizmu jest interesująca, ale całkowicie pomija istotę problemu. Z jednej strony ćwierć wieku powszechnej deregulacji doprowadziło do wielkiego rozwoju produkcji, handlu i inwestycji. Z drugiej zaś system zawiódł, nie dostarczając skutecznych mechanizmów rynkowej, automatycznej korekty nierównowagi. Państwo nie może więc wrócić w swojej aktywności ani do stanu z roku 1960, ani z roku 2000. Powinno znaleźć nowy sposób funkcjonowania, w którym pełnej swobodzie działania globalnego rynku towarzyszą znacznie sprawniejsze mechanizmy regulacyjno-ostrożnościowe, a rozwój gospodarczy promowany jest przez mądrą politykę wspierania edukacji, rozwoju wiedzy, aktywności i innowacyjności obywateli.

Po drugie – współczesne państwo musi na nowo zdefiniować swoje funkcje i rolę, którą może i powinno odgrywać. Pewnych zobowiązań z przeszłości po prostu nie da się zrealizować, inne zobowiązania dopiero się pojawiają. Trendy demograficzne już obecnie grożą pojawieniem się kolosalnych deficytów w państwowych systemach emerytalnych, a w przypadku braku zasadniczych reform systemowych za kolejne 2–3 dekady doprowadziłyby do powszechnej ruiny państw i gospodarek. Co więcej, w warunkach globalizacji i znacznej swobody przemieszczania się pracy i kapitału, nie da się zrealizować i innych dawnych obietnic państwa dobrobytu. Oznacza to, że systemy emerytalne i ochrony zdrowia muszą zostać w znacznej mierze zreprivatyzowane – czyli większa część odpowiedzialności za własny los musi wrócić od państwa do obywateli. A to oznacza konieczność niezwyklego wzrostu skali i wyrafinowania działalności regulacyjnej, bo tylko w ten sposób państwo może wypełnić „swoją” część zadania.

Po trzecie – na nowo trzeba spojrzeć na problemy wpływu państwa na gospodarkę. Wolny rynek jest jedynym znanym nam skutecznym mechanizmem długookresowego rozwoju, a nieodwracalne zmiany z ostatnich dziesięcioleci spowodowały, że od pewnych zjawisk – np. globalizacji – nie ma już odwrotu. Ale bez wątplenia wolny rynek czasem zawodzi i nie jest w stanie wytworzyć samoczynnych mechanizmów chroniących przed narastaniem śmiertelnie groźnej nierównowagi i katastrofalnymi kryzysami. A zatem główna rola państwa w gospodarce jest oczywista – musi nią być wspieranie regulacyjne rozwoju w taki sposób, by nie dopuszczać do tragedii. We współczesnym świecie można porzucić mrzonki, że – jak pół wieku temu – gospodarkę da się po prostu ręcznie sterować. Zamiast tego państwo musi wypracować skuteczne metody regulacji rynków we współpracy z innymi krajami, wielkimi podmiotami prywatnymi i organizacjami społeczeństwa obywatelskiego.

Po czwarte – w ślad za tymi refleksjami struktura i wielkość wydatków państwa powinny ulec całkowitej przebudowie. W budżetach muszą znaleźć się pieniądze na zatrudnianie sprawnych i kompetentnych urzędników, którzy powinni mieć dochody podobne do uzyskiwanych przez najlepszych specjalistów w sektorze prywatnym (jeśli rzeczywiście mają ich skutecznie nadzorować). Muszą znaleźć się pieniądze na wspieranie badań naukowych, edukacji, innowacyjności – słowem na te działania, które bezpośrednio przełożą się na konkurencyjność gospodarki. A że to wszystko trzeba będzie zapewne zrobić w warunkach niższych niż dziś wpływów podatkowych, inne wydatki muszą ulec ostrej redukcji. Głównym



źródłem oszczędności musi oczywiście być redukcja skali państwa dobrobytu, zgodnie z logiką opisaną powyżej. Ale stopniowej eliminacji muszą też ulec inne wydatki „dnia wczorajszego”, takie jak subsydia dla kopalni czy rolnictwa.

Po piąte – trzeba będzie wypracować nowe spojrzenie na problem efektywności działania współczesnego państwa. Jeśli ma działać skuteczniej i kosztować mniej – musi być bardziej efektywne. Pisałem już o konieczności poprawy kapitału ludzkiego w służbie publicznej. Wymaga to zatrudniania znacznie mniejszej liczby, ale za to radykalnie lepiej opłacanych, kompetentnych i rzeczywiście wynagradzanych za efekty swojej pracy funkcjonariuszy publicznych. Z kolei narzędzia poprawy efektywności działania instytucji publicznych sugeruje *new public management*, czyli szkoła myślenia o zarządzaniu sektorem publicznym, która narodziła się w latach 80. U jej podstaw leżała irytacja spowodowana małą przejrzystością i skutecznością działania instytucji publicznych, przy jednoczesnym osiągnięciu rekordowego w historii ludzkości poziomu środków, którymi obraca współczesne państwo. Oczywiście nikt nie twierdzi, że instytucje publiczne działają w sposób identyczny, jak prywatne przedsiębiorstwa. Ale z drugiej strony nie ma powodu, by nie wprowadzić w nich podstawowych zasad obowiązujących w świecie instytucji prywatnych: racjonalności wydawania środków, jasności zadań i celów, odpowiedzialności za wyniki, wynagradzania w zależności od wyników.

## Niezbędne kierunki zmian w polskich finansach publicznych

Obecny kryzys musi prowadzić do sformułowania poważnych wniosków na temat niezbędnych kierunków zmian w polskich finansach publicznych. Po pierwsze polskie państwo, tak jak niemal wszystkie państwa Europy, potrzebuje nowego zdefiniowania swojej roli w gospodarce. Po drugie Polska potrzebuje programu dostosowawczego, który zapewni poprawę równowagi finansów publicznych i trwale oddali groźbę przekroczenia konstytucyjnej granicy 60% relacji zadłużenia do PKB. Po trzecie efektywność funkcjonowania instytucji polskiego państwa musi ulec radykalnej poprawie. Efektem powinny stać się głębokie reformy, które dostosują polskie finanse publiczne do wyzwań przyszłości. Dotyczy to zarówno form i środków, za pomocą których państwo oddziałuje na sytuację na rynku, jak skali deficytu i długu publicznego, struktury wydatków i dochodów publicznych, a wreszcie mechanizmów wymuszających wzrost efektywności.

W tym kontekście warta odnotowania jest również struktura finansów publicznych Polski, stanowiąca istotne ograniczenie swobody wprowadzenia reform. Około dwóch trzecich wszystkich wydatków publicznych Polski stanowią wydatki dokonywane przez władze samorządowe (ponad 15% PKB) oraz przez fundusze ubezpieczeń społecznych (ponad 12% PKB). Wydatki te finansowane są po części dochodami własnymi, po części zaś obligatoryjnymi dotacjami i subwencjami przekazywanymi z budżetu państwa. W rezultacie tego budżet państwa – choć teoretycznie obejmuje wydatki rzędu 29% PKB, przy dochodach 27% PKB – ma charakter niezwykle sztywny, niepozostawiający rządowi wiele miejsca np. na podejmowanie działań oszczędnościowych (po konsolidacji, a więc odjęciu obligatoryjnych transferów z budżetu państwa do samorządów i funduszy ubezpieczeń społecznych, okazuje się, że rzeczywiste wydatki budżetu centralnego stanowią tylko nieco ponad 17% PKB, przy czym również część z tych wydatków ma charakter sztywny). Problemem, o którym należy pamiętać analizując możliwości głębokich reform, jest więc to, że zmian nie da się dokonać bez poważnych dostosowań prawnych, które spowodowałyby objęcie reformami również podsektora samorządowego i ubezpieczeń społecznych.

Analizując skalę i strukturę wydatków publicznych w Polsce, należy zauważyć, że mówimy o zjawisku mającym swoje korzenie historyczne. Wydatki publiczne sięgają w Polsce około 44% PKB, a ich wielkość i struktura ukształtowały się najpierw w rezultacie silnej ingerencji państwa w gospodarkę, charaktery-

stycznej dla systemu komunistycznego, a następnie w wyniku swoistego dryfu, który nastąpił po upadku komunizmu<sup>12</sup>. W warunkach wysokiej inflacji na kształtowanie się relacji poszczególnych wydatków do PKB wpływ miały zastosowane mechanizmy indeksacyjne (przykładowo wysoki wskaźnik indeksacji emerytur w roku 1990 spowodował znaczący, trwały wzrost ich udziału w PKB). Paradoksalnie dalszym etapem dryfu polskich finansów publicznych stało się członkostwo kraju w Unii Europejskiej. Dryf rozumiany jest tu jako zjawisko zmiany struktury i skali wydatków niewynikające ze świadomej i przemyślanej polityki państwa, ale raczej będące wynikiem zjawisk nie do końca kontrolowanych (co nie znaczy, że zawsze niekorzystnych). Wiązał się on przede wszystkim z koniecznością wygospodarowania środków niezbędnych do współfinansowania projektów inwestycyjnych, realizowanych z wykorzystaniem środków budżetu Unii. W rezultacie wzrosła relacja inwestycji publicznych do PKB i wydatków na administrację, w znacznej mierze tłumaczona koniecznością zapewnienia obsługi administracyjnej transferów unijnych (zatrudnienie w administracji wzrosło jednocześnie o 9,6%, głównie w podsektorze samorządowym). Niestety osłabienie tempa wzrostu w roku 2009, przy jednoczesnym dalszym wzroście wydatków na inwestycje, spowodowało znaczny wzrost deficytu i zadłużenia sektora publicznego. Zjawiska te w znaczący i niekorzystny sposób wpływają na perspektywy rozwojowe kraju<sup>13</sup>.

Należy więc stwierdzić, że w celu zapewnienia długookresowego, pozytywnego wpływu funkcjonowania państwa na rozwój Polski struktura i wielkość wydatków polskiego państwa powinna ulec całkowitej przebudowie. Jednocześnie trzeba będzie wypracować nowe spojrzenie na problem efektywności działania instytucji państwowych. Jeśli mają działać skuteczniej i kosztować mniej – muszą być bardziej efektywne.

## Jak zwiększyć efektywność funkcjonowania instytucji państwa?

Jak wynika z powyższych rozważań, kluczową rolę w reformach, które powinny usprawnić funkcjonowanie polskiego państwa, odgrywa problem wzrostu efektywności jego funkcjonowania. Problemem tym zajmuje się od wielu lat teoria zarządzania, kierująca swoją uwagę w stronę sektora publicznego<sup>14</sup>.

Według wielkiego teoretyka zarządzania, Petera Druckera, każda organizacja, w tym także biznesowa, musi ustalić swoją fundamentalną strategię – czyli cel swojego istnienia<sup>15</sup>. Wbrew rozpowszechnionym poglądom, nawet w przypadku organizacji biznesowej, celem tym nie jest po prostu maksymalizacja zysku. Zysk jest oczywiście dla organizacji biznesowej niezbędny do sprawnego funkcjonowania i realizacji celu podstawowego (zwłaszcza w grę wchodzi zdolność do długookresowego generowania zysków, znajdująca się czasem w sprzeczności z zyskowością krótkookresową). Celem podstawowym jest jednak zawsze zaspokajanie potrzeb klientów, gdyż jest to jedyna podstawa umożliwiająca trwałe funkcjonowanie firmy (według Druckera „przedsiębiorstwo istnieje, aby przysparzać sobie klientów”). W związku z tym rozumowaniem organizacja biznesowa ma dwie zasadnicze funkcje: funkcję marketingową i funkcję innowacyjną. Funkcja marketingowa polega na jak najlepszym poznaniu i zrozumieniu potrzeb klienta, a w ślad za tym dążeniu do idealnego dostosowania produktów do tych potrzeb. Z kolei funkcja innowacyjna polega na znalezieniu sposobów wytwarzania i dostarczania tych produktów klientowi w sposób najbardziej ekonomiczny.

<sup>12</sup> Analizę tych zmian zawiera praca: W.M. Orłowski, *Jakie szanse...*, op.cit.

<sup>13</sup> Przegląd wpływu deficytu i zadłużenia sektora publicznego na wzrost gospodarczy zawiera m.in. praca: *Public Finance Reform During the Transition: The Experience of Hungary*, L. Bokros, J.J. Dethier (red.), World Bank, Washington 1999.

<sup>14</sup> Por. J. Boston, J. Martin, J. Pallot, P. Walsh, *Public Management: The New Zealand Model*, Oxford University Press, Auckland 1996 oraz R. Malchione, *Making Performance Measurement Perform*, [w:] *The Boston Consulting Group on Strategy*, C.W. Stern, M.S. Deimler (red.), John Wiley & Sons, Hoboken 2006.

<sup>15</sup> Por. P.F. Druckner, *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008.

Chwila zastanowienia każe stwierdzić, że wbrew pozorom fundamentalna strategia organów władzy publicznej (sektora publicznego) nie różni się aż tak zasadniczo od tej, którą Drucker określił dla organizacji biznesowych. Jeśli zgodzimy się, że przedsiębiorstwo biznesowe istnieje po to, aby przysparzać sobie klientów (czyli zaspokajać ich potrzeby), to sektor publiczny istnieje po to, aby zaspokajać zbiorowe potrzeby obywateli. Sektor publiczny również powinien realizować dwie funkcje będące odpowiednikiem funkcji marketingowej i innowacyjnej w organizacjach biznesowych. Powinien analizować potrzeby społeczne, dostosowując do nich swoją aktywność (wytwarzane dobra publiczne) – co stanowi odpowiednik funkcji marketingowej. Z drugiej zaś strony, powinien starać się zwiększać efektywność swego funkcjonowania, dostarczając jak najlepszej jakości dobra publiczne jak najniższym kosztem – co stanowi odpowiednik funkcji innowacyjnej.

Pomiędzy celami stawianymi przed organizacją biznesową i instytucjami sektora publicznego istnieją jednak duże różnice. Pierwszą przyczyną różnic jest to, że funkcja marketingowa przedsiębiorstwa realizowana jest za pomocą sygnałów płynących z rynku. Sprawnie działający wolny rynek dostarcza sygnałów na temat preferencji konsumentów, wyrażanych kształtowaniem się popytu, cen i opłacalności produkcji poszczególnych dóbr (jeśli popyt na dobra pożądanego przez konsumentów wzrasta szybciej od podaży, rosną ceny, a w ślad za tym zyskowność produkcji tych dóbr). Dostarcza to dobrze zarządzanym organizacjom biznesowym wszechstronnych informacji na temat potrzeb konsumentów, umożliwiając analizę i wyznaczenie celów w zakresie funkcji marketingowej. W przypadku dóbr publicznych dostarczanych przez instytucje państwowe mechanizm rynkowy jednak nie działa. Dobra publiczne z reguły albo dostarczane są kanałami nierynkowymi, nie mają więc wyznaczonych przez rynek cen (np. usługi edukacyjne), albo w ogóle nie mogą być wycenione w sposób rynkowy (np. obrona narodowa). Funkcja analizy potrzeb społecznych realizowana jest więc krótkookresowo w drodze procesu politycznego, w którym negocjujący podział publicznych wydatków politycy reprezentują interesy różnych grup społecznych<sup>16</sup>. Długookresowo dostosowanie dostarczanych dóbr publicznych do potrzeb społecznych odbywa się poprzez funkcjonowanie mechanizmów demokratycznych (oddających władzę w ręce polityków, którzy deklarują pożądanego przez społeczeństwo kierunek zmian struktury i wielkości różnych grup wydatków). Z tego punktu widzenia mierniki popularności partii mogą stanowić równie ważną wskazówkę dla odpowiedzialnych za budżet polityków, jak wyniki badań dotyczących zmian udziałów w rynku dla menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami.

Drugą kluczową różnicą jest to, że funkcja innowacyjna organizacji biznesowych realizowana jest w warunkach presji tworzonej przez konkurencję rynkową. To głównie presja konkurencyjna zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania bardziej efektywnych i wydajnych metod wytwarzania dóbr. Presja ta wzmacniana jest również przez działania różnych interesariuszy, w tym zwłaszcza dążących do maksymalizacji zysku lub długookresowej wartości firmy jej właścicieli. W rezultacie tego groźba spadku zyskowności lub wypadnięcia z rynku zmusza organizacje biznesowe do stałego poszukiwania lepszych metod produkcji i dystrybucji dóbr, przyczyniając się do rozwoju innowacji, postępu techniczno-organizacyjnego i ogólnego wzrostu wydajności. W przypadku dóbr publicznych dostarczanych przez instytucje państwowe brak jest jednak takiej presji. Poza szczytkowymi przykładami, konkurencja dostawców w zasadzie nie istnieje, a odpowiednik presji właścicielskiej ze strony obywateli (mających teoretycznie prawo, jako podatnicy i beneficjenci, czuć się najważniejszymi interesariuszami sektora publicznego) jest niezwykle słaba. Dlatego realizacja zadania wzrostu efektywności funkcjonowania sektora publicznego może się odbywać jedynie w drodze narzucenia odpowiednich proefektywnościowych rozwiązań w procesie tworzenia i realizacji budżetu oraz w odniesieniu do systemu bodźców i zachęt dla menedżerów sektora publicznego<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Problematykę tę omawia praca: *Teoria wyboru...*, op.cit.

<sup>17</sup> Por. J. Boston, J. Martin, J. Pallot, P. Walsh, *Public Management*, op.cit. oraz R. Malchione, *Making Performance...*, op.cit.

Celowi temu służą rozwiązania proponowane przez *new public management*, w tym zwłaszcza wprowadzenie zasad i rozwiązań budżetu zadaniowego. Budżet zadaniowy konstruuje się w sposób całkiem odmienny od tradycyjnego. W przypadku budżetu zadaniowego zamiast instytucji – mających swoje własne instytucjonalne ambicje, interesy i cele działania, niekoniecznie zgodne z interesem państwa i społeczeństwa jako całości – podstawowym kryterium podziału środków stają się zadania, które muszą być wypełnione przez państwo. Najpierw więc wyznacza się listę zadań dla instytucji publicznych, wynikających z oceny potrzeb społecznych. Potem do zadań przypisuje się konkretne cele, które mają zostać osiągnięte w określonym horyzoncie czasowym. Następnie przypisuje się do nich niezbędne do ich realizacji nakłady. Jeśli istnieje zadanie i cel, a w ślad za tym nakłady – pojawia się też instytucja bezpośrednio odpowiedzialna za jego realizację i za zarządzanie przekazanymi zasobami. A wreszcie do każdego z zadań ustala się mierniki charakteryzujące wyniki jego realizacji, a więc pozwalające sprawdzać, czy publiczne pieniądze wydawane są w sposób skuteczny i służący realizacji celu.

Budżet zadaniowy zaczyna więc naprawdę funkcjonować dopiero wówczas, gdy zadania zostają prawidłowo rozpisane na konkretne cele, te rzeczywiście stają się podstawą podziału środków, a przy pomocy mierników rzeczywiście zaczyna się oceniać funkcjonowanie instytucji publicznych. Dopiero wówczas instytucjom publicznym daje się do ręki jasne wytyczne i środki do realizacji celów, ale równocześnie obciąża się pełną odpowiedzialnością za ich skuteczne wykorzystanie<sup>18</sup>.

## Znaczenie ewaluacji dla wzrostu efektywności funkcjonowania instytucji państwowych

Jaką rolę w programie reform polskich finansów publicznych, a szerzej mówiąc – w programie reform zwiększających efektywność refleksyjnego zarządzania państwem powinna odgrywać ewaluacja? Zacząć należy od stwierdzenia, że od kilkunastu lat plany reform polskich finansów publicznych koncentrowały się na propozycjach zmian struktury i wielkości różnych kategorii wydatków, zmian wysokości i sposobu naliczania podatków oraz dążeniu do ograniczenia deficytu budżetowego (czy też szerzej, deficytu sektora finansów publicznych). Nie negując potrzeby takich właśnie zmian, należy zauważyć, że dotychczasowa ścieżka reform nie przyniosła niestety zasadniczego przełomu w sytuacji polskich finansów publicznych. Mamy do czynienia z zakłętym kręgiem: z jednej strony mamy stosunkowo wysokie wydatki, utrudniające zrównoważenie finansów publicznych – z drugiej zaś powszechne niezadowolenie z funkcjonowania sektora publicznego (a w ślad za tym oczekiwania wzrostu wydatków) oraz masową ucieczkę do szarej strefy, dodatkowo zmniejszającą wpływy podatkowe. W takiej sytuacji stosowanie wyłącznie narzędzi ograniczania wydatków i zwiększania fiskalizmu jako metody na przerwanie procesu wzrostu długu publicznego, wydaje się być skazane na niepowodzenie. Może to zresztą tłumaczyć generalne niepowodzenia, jakich od lat doświadcza w tym zakresie nasz kraj.

Zakłęty krąg mógłby być przerwany tylko w jeden sposób: poprzez znaczący wzrost efektywności wydatkowania pieniędzy publicznych. Tylko w ten sposób można byłoby bowiem doprowadzić do tego, by z jednej strony funkcje państwa były wypełniane lepiej, a z drugiej, by jednocześnie możliwe było zahamowanie procesu narastania długu przy jednoczesnym utrzymaniu umiarkowanych podatków (lub ich obniżce). W tym celu niezbędne jest jednak uruchomienie mechanizmów, które umożliwiłyby i jednocześnie wymusiły wzrost takiej efektywności<sup>19</sup>.

Choć efektywność i skuteczność realizacji celów instytucji państwowych jest stałym obiektem społecznego zainteresowania, niewątpliwie presja w tym kierunku nie jest tak silna, jak w organizacjach

<sup>18</sup> Problematykę budżetu zadaniowego omawia praca: *Budżet zadaniowy w Polsce*, T. Lubińska (red.), Difin, Warszawa 2007.

<sup>19</sup> Problemowi temu poświęcony jest m.in. cały rozdział rządowego dokumentu strategicznego: Polska 2030.

biznesowych<sup>20</sup>. Warunkiem skutecznej strategii wzrostu efektywności funkcjonowania instytucji państwowych musi więc być stworzenie mechanizmów, które są w stanie zastąpić „automatyczne” działanie mechanizmów rynkowych odgrywających główną rolę w dyscyplinowaniu instytucji biznesowych.

Mechanizmy takie muszą być oparte na bezstronnej, wieloaspektowej, dokonanej w oparciu o jasne podstawy metodologiczne ewaluacji realizacji poszczególnych programów wdrażanych przez instytucje publiczne. Warto w tym miejscu zauważyć, że analiza taka może być skutecznie prowadzona tylko w warunkach funkcjonowania budżetu zadaniowego, w jasny sposób formułującego cele i zadania realizowane przez instytucje publiczne. W tradycyjnym budżecie ewaluacja jest praktycznie ograniczona do analizy poprawności wydawania środków, podczas gdy w budżecie zadaniowym może pełnić kluczową rolę zarówno w samej ocenie sprawności działania poszczególnych instytucji realizujących programy, jak i w stworzeniu mechanizmów zachęcających do wzrostu efektywności (np. poprzez premiowanie w zależności od efektów i kierowanie środków na zadania, które mogą być wykonane bardziej efektywnie od innych)<sup>21</sup>. Innymi słowy, bez skutecznego systemu ewaluacji – dotyczącego wszystkich ważnych obszarów aktywności państwa – pożądane głębokie reformy jego instytucji są w gruncie rzeczy niemożliwe, podobnie jak bardzo mało prawdopodobny jest wzrost racjonalności podejmowanych decyzji.

Innym ważnym aspektem roli ewaluacji w refleksyjnym zarządzaniu państwem jest bardziej precyzyjne przypisanie odpowiedzialności za wyniki działań, a w ślad za tym wzrost demokratyzacji i przejrzystości podejmowania decyzji<sup>22</sup>. Skuteczne zmagania z opisanymi powyżej ogromnymi wyzwaniem, przed którymi stoi współczesne państwo, wymagają wzrostu społecznej akceptacji i społecznego zrozumienia dla podejmowanych decyzji – często bardzo trudnych i niechętnie przyjmowanych przez duże grupy społeczne. Ewaluacja może odgrywać tu rolę podwójną. Z jednej strony pozwala ona – w szczególności ewaluacja *ex ante* – na zaprezentowanie analizy, uzasadniającej celowość podejmowanych działań. Z drugiej zaś – w szczególności ewaluacja *ex post* – dostarcza społeczeństwu informacji na temat skuteczności funkcjonowania instytucji państwowych i rozwiązywania przez nie stojących przed państwem problemów, co może zaowocować większą legitymizacją do prowadzenia niezbędnych działań.

Reasumując, przeprowadzenie skutecznych reform polskiego państwa, dostosowujących je do wyzwołów i trudnych wyzwań stawianych przez współczesny świat, musi wiązać się ze znacznie sprawniejszymi niż dotąd mechanizmami bezstronnej oceny funkcjonowania instytucji państwowych, oraz z idącymi w ślad za tym mechanizmami wymuszającymi wzrost efektywności ich funkcjonowania. Wymaga to między innymi dalszego rozwoju kultury wszechstronnej i rzetelnej ewaluacji zarówno ewaluacji *ex ante*, służącej przede wszystkim poprawie jakości analizy wyzwań rozwojowych i strategicznego planowania, jak i ewaluacji *ex post*, służącej głównie ocenie sprawności funkcjonowania instytucji państwowych, a w ślad za tym użyciu proefektywnościowych narzędzi budżetu zadaniowego.

---

**Witold M. Orłowski** – profesor nauk ekonomicznych, specjalizuje się w problematyce transformacji gospodarczej i integracji europejskiej krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Jest dyrektorem Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej i współzałożycielem Niezależnego Ośrodka Badań Ekonomicznych NOBE, oraz głównym doradcą ekonomicznym PriceWaterhouseCoopers Polska. Jest również członkiem Rady

<sup>20</sup> Jest to oczywiście uproszczenie – analiza zjawisk występujących w ciągu ostatnich dekad w światowej gospodarce każe zauważyć, że również w przypadku instytucji biznesowych mechanizmy rynkowe (zwłaszcza krótkookresowe, a więc związane głównie z bieżącą zyskownością) nie mogą stanowić jedyne go czynnika określającego długookresową efektywność funkcjonowania, por. W.M. Orłowski, *Jakie szanse...*, op.cit., s. 38–41. Tym bardziej trudno oczekiwać, że jeden mechanizm wystarczy dla zapewnienia skutecznej i efektywnej realizacji działań instytucji publicznych, por. R. Malchione, *Making...*, op.cit.

<sup>21</sup> Por. J. Górniak, *Ewaluacja jako instrument współczesnej polityki gospodarczej*, [w:] *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, A. Haber, M. Szałaj (red.), PARP, Warszawa 2009.

<sup>22</sup> Por. K. Frieske, *Nauki społeczne w służbie spraw publicznych – polskie tradycje*, [w:] *Środowisko i warsztat ewaluacji*, A. Haber, M. Szałaj (red.), PARP, Warszawa 2008.

Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów, a także wiceprzewodniczącym Rady Powierniczej Muzeum Narodowego w Warszawie. W latach 2001–05 zajmował stanowisko szefa zespołu doradców ekonomicznych Prezydenta RP, a w latach 2009–10 był członkiem Narodowej Rady Rozwoju przy Prezydencie RP. Studiował na Uniwersytecie Łódzkim i Uniwersytecie Harvarda. W latach 1991–93 pracował w Biurze ds. Integracji Europejskiej, uczestnicząc w negocjacjach umowy stowarzyszeniowej pomiędzy Polską a Unią Europejską, a w latach 1993–97 w Departamencie Europy Środkowej Banku Światowego. W latach 1995–2002 pełnił funkcję wicedyrektora, a następnie dyrektora Zakładu Badań Statystyczno-Ekonomicznych GUS i PAN.

## Bibliografia

- Attali J., *Zachód. 10 lat przed totalnym bankructwem?*, Studio Emka, Warszawa 2010
- Boston J., Martin J., Pallot J., Walsh P., *Public Management: The New Zealand Model*, Oxford University Press, Auckland 1996
- Budżet zadaniowy w Polsce*, Lubińska T. (red.), Difin, Warszawa 2007
- Druckner P.F., *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008
- Frieske K., *Nauki społeczne w służbie spraw publicznych – polskie tradycje*, [w:] *Środowisko i warsztat ewaluacji*, Haber A., Szałaj M. (red.), PARP, Warszawa 2008
- Górniak J., *Ewaluacja jako instrument współczesnej polityki gospodarczej*, [w:] *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Haber A., Szałaj M. (red.), PARP, Warszawa 2009
- Malchione R., *Making Performance Measurement Perform*, [w:] *The Boston Consulting Group on Strategy*, Stern C.W., Deimler M.S. (red.), John Wiley & Sons, Hoboken 2006
- Misiąg W., *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, [w:] *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Haber A., Szałaj M. (red.), PARP, Warszawa 2009
- Ocena skutków regulacji*, Szpringer W., Rogowski W. (red.), C.H.Beck, Warszawa 2007
- Orłowski W.M., *W pogoni za straconym czasem. Wzrost gospodarczy w krajach Europy Środkowo-Wschodniej 1950–2030*, PWE, Warszawa 2009
- Orłowski W.M., *Jakie szanse na nowy porządek ekonomiczny świata?*, Rocznik Strategiczny 2009/10, nr 15, 2010
- Orłowski W.M., *Państwo: w przededniu remontu generalnego*, Think Tank, nr 3/2010.
- Polska 2030*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009
- Public Finance Reform During the Transition: The Experience of Hungary*, Bokros L., Dethier J.J. (red.), World Bank, Washington 1999
- Global Aging 2010: An Irreversible Truth*, Standard & Poor's, London 2010
- Tanzi V., *The Changing Role of the State in the Economy: A Historical Perspective*, IMF Working Paper, WP/97/114, IMF, Washington 2000
- Teoria wyboru publicznego*, Wilkin J. (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005

**Krzysztof Opolski, Piotr Modzelewski**

## **Zastosowanie ewaluacji w procesie projektowania strategii**

Projektowanie strategii gospodarczej jest zjawiskiem złożonym z uwagi na fakt, iż powinna ona uwzględniać całość skomplikowanych i wzajemnie powiązanych interakcji zachodzących w gospodarce. Każda interwencja ze środków publicznych musi mieć swoje ekonomiczne uzasadnienie, a ponieważ w sektorze publicznym nie jest wykazywany zysk finansowy, konieczne staje się zastosowanie metod ustalania i realizacji celów społecznie ważnych i pożądanych. Punktem wyjścia dla budowania strategii staje się zatem rozpoznanie potrzeb i problemów występujących w rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Dodatkowym aspektem jest również konieczność uwzględnienia konkurencyjności na rynku globalnym i aktywnego uczestnictwa w strukturach Unii Europejskiej. Strategia gospodarcza ustalana na poziomie kraju powinna być punktem wyjścia do tworzenia strategii cząstkowych w poszczególnych obszarach wydatkowania środków publicznych. Ustalenie celów w ramach strategii gospodarczej na poziomie krajowym oraz regionalnym wymaga zastosowania różnorodnych metod i narzędzi stosowanych w sektorze publicznym<sup>23</sup>. Wspólnym mianownikiem tych metod i narzędzi jest pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji, które mogą przyczynić się do lepszego wydatkowania środków publicznych obecnie i w przyszłości. Tworzenie strategii może być dokonywane w oparciu o metody zalecane przez Unię Europejską, przy równoczesnym uwzględnieniu powszechnie stosowanych metod zarządzania strategicznego.

## **Zarządzanie strategiczne w sektorze publicznym**

Istotą zarządzania strategicznego jest dążenie do kreowania rzeczywistości w przyszłości. Zarówno władze publiczne, jak i przedsiębiorstwa stosują podejście strategiczne, jednak w przypadku sektora publicznego dużo trudniej jest ocenić, czy zostały osiągnięte cele strategiczne. Wynika to z liczby kryteriów, które mogą być zastosowane do oceny skuteczności strategii, programów i zadań realizowanych przez sektor publiczny.

Zarządzanie strategiczne można zdefiniować jako osiągnięcie celów w średnim i długim okresie zarówno na szczeblu strategii gospodarczej, jak i na szczeblu zarządzania organizacją. Ewolucja sektora publicznego spowodowała, iż zarządzanie strategiczne jest stosowane w odniesieniu do coraz większej liczby obszarów funkcjonowania administracji publicznej. Jest ono obecne w działaniu zarówno władz centralnych, jak i samorządowych. Na poziomie władz centralnych impulsem do zastosowania nowoczesnego zarządzania strategicznego były przepisy Unii Europejskiej w zakresie wdrażania funduszy strukturalnych, zobowiązujące do tworzenia strategii krajowych<sup>24</sup>. Również wdrożenie budżetu zadaniowego w Polsce wymusza rozpoczęcie procesu precyzyjnego identyfikowania celów. Jednak w niektórych przypadkach pojawiają się problemy z ustaleniem właściwej hierarchii celów, gdy budżet zadaniowy jest tworzony bez

<sup>23</sup> Zob. szerzej K. Opolski, P. Modzelewski, *Jakość w usługach publicznych*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2008 (wydanie II zmienione).

<sup>24</sup> Zob. np. Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności uchylające Rozporządzenie Rady (WE) nr 1260/1999.

uprzedniego sformułowania dokumentów o charakterze strategicznym. Istnieje wtedy ryzyko pomylenia celów i środków, zadań i podzadań z celami strategicznymi.

Pierwszym etapem w każdym rodzaju zarządzania strategicznego jest analiza strategiczna. Analiza taka musi obejmować zarówno określenie tego, co było w przeszłości, tego, co jest teraz, jak również powinna prognozować przyszłe tendencje i zdarzenia. Określenie, jak długi okres powinien być brany pod uwagę w analizie strategicznej, zależy zarówno od specyfiki badanego obszaru, jak i od dostępności danych.

Według metodologii zalecanej przez Komisję Europejską na proces zarządzania strategicznego w sektorze publicznym składają się: planowanie, programowanie, budżetowanie, identyfikacja, implementacja, kontrola i monitorowanie oraz ewaluacja<sup>25</sup>. Można uznać niejako, iż analiza strategiczna jest pierwszym, ale i podstawowym, wręcz kluczowym etapem planowania. Niekiedy używa się w odniesieniu do niej pojęcia *diagnoza*, jednak należy stwierdzić, że sama diagnoza nie jest wystarczająca, gdyż konieczne jest rozpoznanie i oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia określonych trendów oraz prognozowanie poszczególnych parametrów mogących mieć znaczenie z punktu widzenia realizacji celów ustalonych w strategii. Szczegółowy algorytm dokonywania analiz strategicznych i tworzenia strategii w kontekście procesu ewaluacji przedstawia rys. 1.

Ogólna definicja planowania strategicznego określa je jako odpowiednio uporządkowany zbiór czynności i procesów myślowych wykonywany przez powołany do tego zespół ludzi, którzy zajmują się przygotowaniem i uruchomieniem działań mających doprowadzić do osiągnięcia świadomie wybranych przyszłych stanów obiektu objętego planowaniem<sup>26</sup>. W praktyce ustalania strategii gospodarczej w Polsce planowanie oznacza określanie celów kierunkowych na poziomie całego kraju. Programowanie zaś polega na dążeniu do kreowania rzeczywistości za pomocą ustalania celów strategii gospodarczej. Wymaga ona wyznaczenia pożądanego przebiegu określonych procesów, prawdopodobnych zmian uwarunkowań i oczekiwanych efektów. Na etapie programowania konieczne jest budowanie scenariuszy, w zależności od wartości wybranych parametrów. W fazie programowania powinny zostać wyznaczone cele strategiczne spełniające kryterium SMART<sup>27</sup>. Ich wytyczenie jest możliwe dzięki: odpowiedniemu doborowi osób/instytucji biorących udział w procesie programowania i przeprowadzania analizy strategicznej, a następnie negocjowaniu z interesariuszami przyjętych rozwiązań. Cele strategiczne powinny posiadać mierniki ich realizacji w określonej perspektywie czasowej. Wydatkowanie środków publicznych powoduje szereg efektów zewnętrznych, które powinny być szacowane i określone jakościowo lub najlepiej wartościowo. Z uwagi na wielowymiarowość występowania efektów zewnętrznych i oczekiwane pozytywne efekty zewnętrzne, konieczna jest koordynacja przy ustalaniu celów strategicznych. Najważniejszymi podmiotami, z którymi można współpracować przy ustalaniu celów strategicznych, są ośrodki decyzyjne podejmujące prace nad ustalaniem dokumentów strategicznych na poziomie centralnym (Komitety powoływane do ustalania Strategii Rozwoju Kraju) oraz regionalnym (Komitety tworzone przez Zarządy Województw Samorządowych).

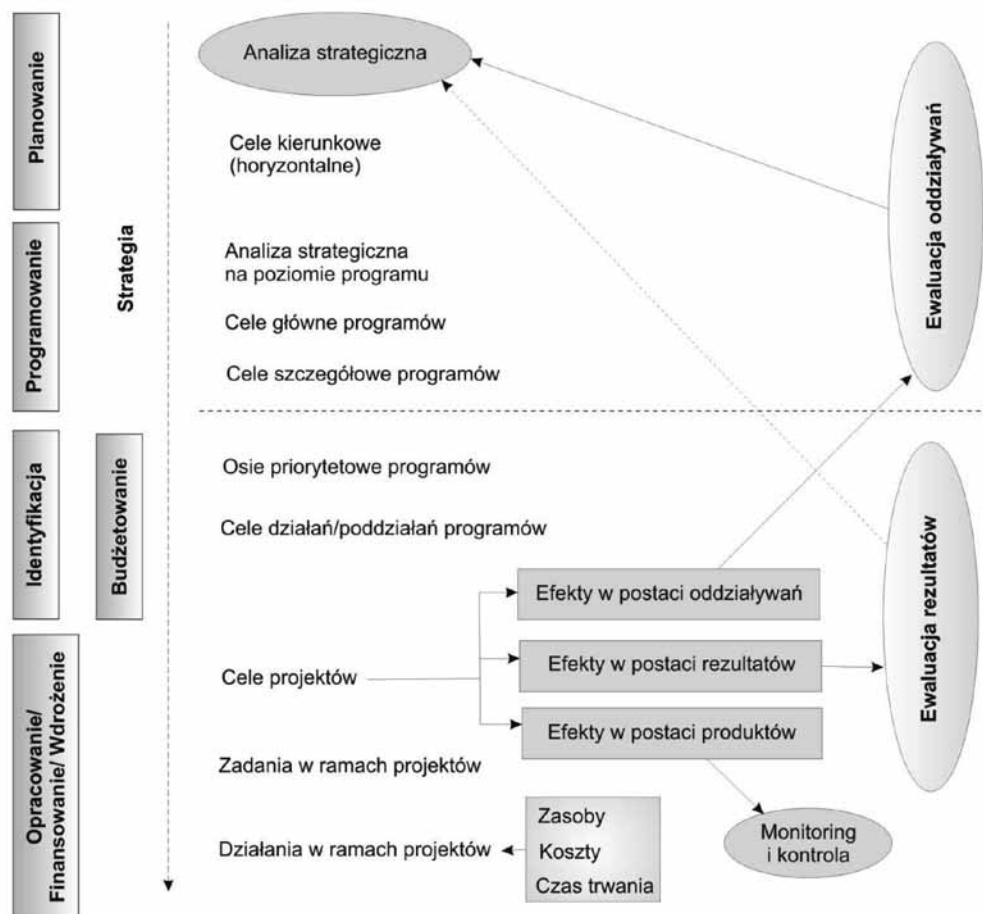
Według metodyki zarządzania cyklem programu proces formułowania strategii następuje w procesie planowania strategicznego oraz programowania, zaś po tych etapach konieczne jest przejście do etapów identyfikacji, budżetowania, opracowania, wdrożenia, monitoringu i kontroli oraz ewaluacji. **Identyfikacja** to określenie potencjalnych oraz realnych sposobów realizacji celów. Oznacza to, że przy każdym celu strategicznym należy określić, jakie są dopuszczalne sposoby jego realizacji. **Budżetowanie** polega na przydzieleniu środków finansowych do celów ustalonych na poziomie programowania. Na poziomie

<sup>25</sup> Project Cycle Management Guidelines, European Commission, March 2004, s. 16.

<sup>26</sup> K. Porwit, *System planowania*, PWN, Warszawa 1981, s. 88.

<sup>27</sup> Metoda ustalania celów – SMART: S – Simple (prosty), M – Measurable (mierzalny), A – Achievable (osiągalny), R – Relevant (istotny, odpowiedni), T – Timely defined (określony w czasie).

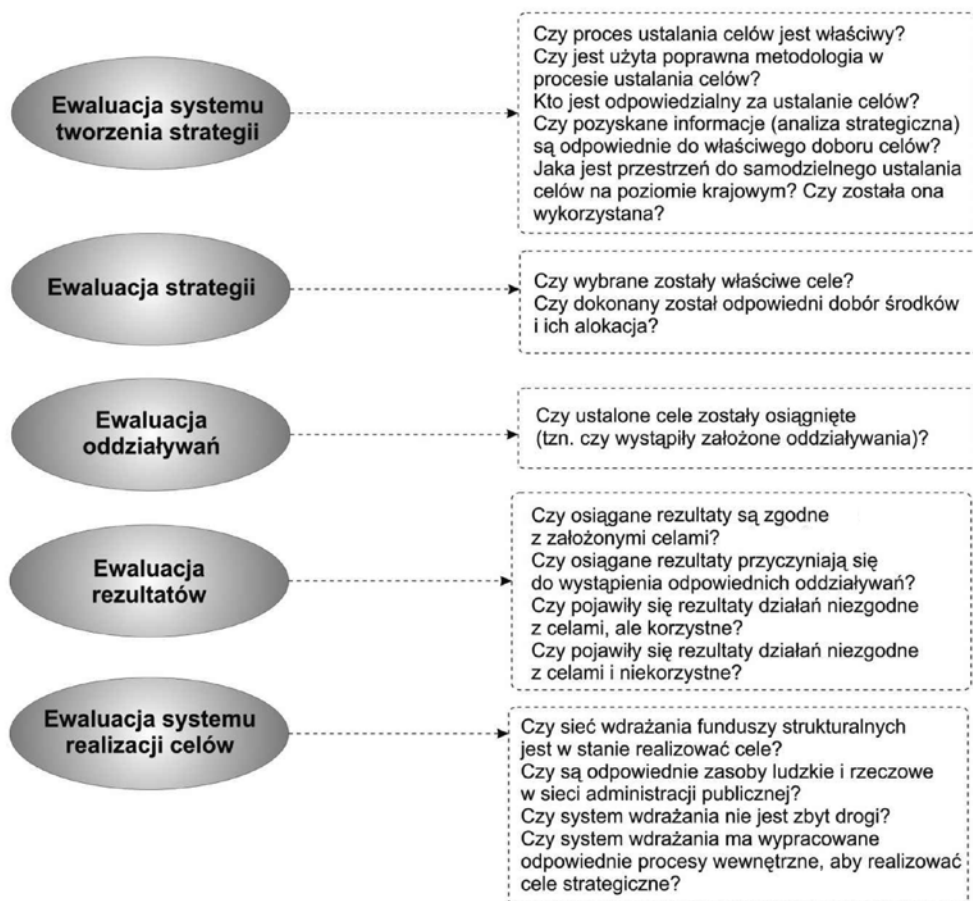




Rys. 1. Analiza strategiczna w sektorze publicznym a ewaluacja

Źródło: opracowanie własne.

strategicznym może powstać problem z ujęciem środków realizacyjnych w układzie zgodnym z układem zastosowanym w budżecie zadaniowym. **Opracowanie** to określenie szczegółowych sposobów realizacji celów. W zależności od rodzaju celu może być delegowane na poszczególnych dysponentów środków finansowych. Możliwe jest również naprzemienne stosowanie zasad „z góry w dół” oraz „z dołu do góry” przy opracowywaniu szczegółowych sposobów realizacji celów. Od sposobu procedowania zależy moment wydania decyzji o finansowaniu poszczególnych projektów czy przedsięwzięć. **Wdrożenie** to określenie osób odpowiedzialnych za realizację celów i realizacja celów. **Monitoring i kontrola** są związane z bieżącym nadzorem nad wydatkowaniem środków publicznych. **Ewaluacja** to określenie czy wystąpiły spodziewane efekty podejmowanych działań, jak również, czy zaprojektowany system tworzenia i wdrażania strategii jest zdolny do zapewnienia pożądanych efektów. Różnorodność funkcji ewaluacji sprawia, iż znajduje ona zastosowania na różnych etapach zarządzania strategicznego. W tym kontekście można wyróżnić ewaluację systemu tworzenia strategii, ewaluację strategii, ewaluację oddziaływań, ewaluację rezultatów oraz ewaluację systemu realizacji celów.



Rys. 2. Rodzaje ewaluacji i ich przykładowe rezultaty

Źródło: opracowanie własne.

## Ewaluacja systemu projektowania (tworzenia) strategii

Ewaluacja systemu tworzenia strategii polega na określeniu, czy proces ustalania celów jest właściwy, czy zaangażowane są w niego odpowiednie podmioty (osoby), czy w dokonywanej analizie strategicznej wybrane parametry analizy są adekwatne do postawionego problemu, jak również pozwala ocenić, czy w odpowiedni sposób została wykorzystana przestrzeń samodzielnego ustalania celów na poziomie krajowym. Proces ustalania celów jest kluczowy z punktu widzenia projektowania strategii. W procesie tym może się pojawić wiele problemów takich, jak nadreprezentacja podmiotów z niektórych obszarów gospodarki lub życia społecznego, zlecenie nieodpowiednich ekspertyz na zewnątrz, wybór nieodpowiednich wykonawców ekspertyz, nieodpowiednie uwzględnianie wyników ekspertyz w podejmowanych decyzjach, spory kompetencyjne wśród podmiotów zaangażowanych w proces tworzenia strategii, zbytne upolitycznienie procesu wyboru celów ustalanych w ramach strategii gospodarczej, nieuwzględnianie wyników badań naukowych, brak odpowiedniego warsztatu metodycznego prowadzonych analiz i narzędzi wykorzystywanych w procesie wyboru celów. Z powyższych niedociągnięć mogą wynikać błędy w doborze parametrów do analizy strategicznej, a następnie wyciąganie nieodpowiednich wniosków z tej analizy.

W systemie tworzenia strategii powinien występować mechanizm uwzględniania wyników ewaluacji oddziaływań oraz ewaluacji rezultatów poprzednio wdrażanych programów. W przeciwnym wypadku tworzone strategie mogą być nierealistyczne i pozbawione ekonomicznego uzasadnienia. Jednak proces ustalania celów nie może opierać się wyłącznie na ewaluacji poprzednio wdrażanych programów, ale powinien uwzględniać doświadczenia i perspektywy strategii gospodarczych prowadzonych zarówno w kraju, jak i za granicą w szerszym horyzoncie czasowym. Niezbędnym uzupełnieniem procesu ustalania celów są wyniki badań naukowych przedstawiane przez ekspertów, którzy są w stanie przełożyć te wyniki na praktykę strategii gospodarczej w rozważanej perspektywie czasowej w Polsce, z uwzględnieniem prognoz i tendencji, również tych występujących w gospodarce globalnej.

Ewaluacji powinna podlegać również przyjęta hierarchia celów i koordynacja poszczególnych działań gospodarki narodowej. Tym samym proces ustalania celów na kolejnych poziomach w ramach faz planowania strategicznego, programowania i identyfikacji powinien zawierać procedury koordynacji strategii realizowanych przez różne resorty. Konieczność ta wynika z faktu, iż koordynacja na niższym szczeblu może przyczynić się do uzyskania efektów niemożliwych do uzyskania na wyższych poziomach hierarchii ustalania celów.

## Ewaluacja strategii

Ewaluacja strategii polega na sprawdzeniu, czy zostały wybrane właściwe cele. Najbardziej adekwatne jest tu podejście typowe dla ewaluacji *ex-ante*. Ewaluacja prowadzona na tym etapie zarządzania strategicznego obejmuje analizę stopnia realizacji celów poprzednio wdrażanych strategii, z uwzględnieniem czynników zewnętrznych, które miały wpływ na realizację strategii w badanym okresie. Z uwagi na fakt, iż nie zawsze możliwe jest opieranie się na doświadczeniach, konieczne staje się bardziej wszechstronne stosowanie narzędzi prognostycznych opartych na analizie wewnętrznej konstrukcji strategii (np. kwestia spójności celów, uwzględniania działań alternatywnych w przypadku zmian kontekstu społeczno-gospodarczego) oraz organizacji systemu wdrażania. Ewaluacja strategii powinna uwzględniać wyniki przeprowadzonej analizy strategicznej oraz analizę ryzyk i pokazywać oczekiwane skutki zaniechania działań w poszczególnych obszarach decyzji strategicznych. W jej ramach powinny też zostać przeprowadzone testy sprawdzające, czy w procesie tworzenia strategii nie pominięto ważnych czynników wpływających na realizację celów kierunkowych.

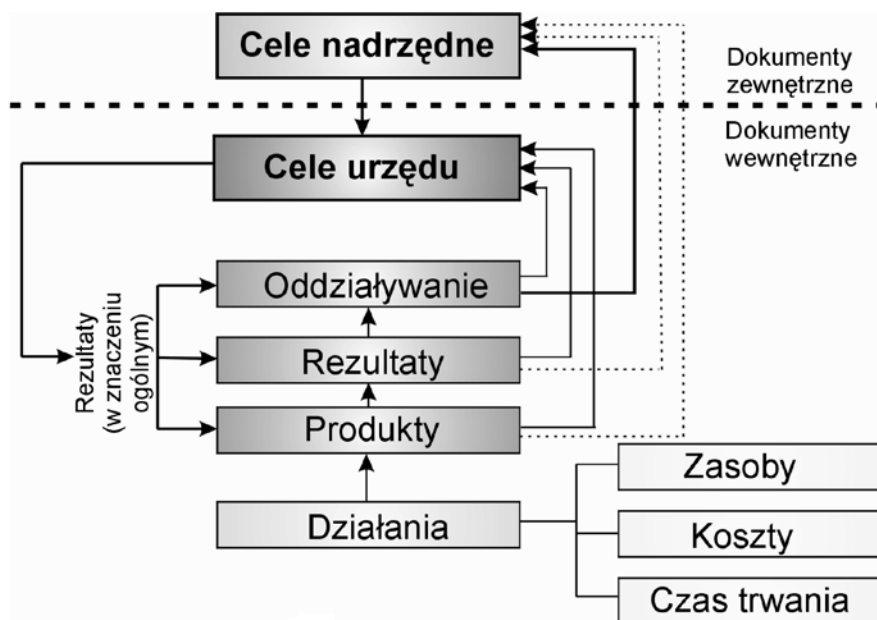
Z punktu widzenia praktyki firm audytorskich ewaluacja systemu projektowania strategii i ewaluacja samej strategii mogłyby zyskać miano audytu strategicznego. Audyt strategiczny może być prowadzony na dwóch etapach: (1) kontrola poprawności metodyki budowania i realizacji strategii; (2) kontrola wyników: kontrola bieżąca, kontrola strategiczna.

## Ewaluacja oddziaływań

Praktyka wdrażania funduszy strukturalnych wymusza stosowanie dwóch rodzajów ewaluacji: **ewaluacji rezultatów** realizowanych projektów oraz **ewaluacji oddziaływania**, które wystąpiło dzięki realizowanym projektom. Należy przy tym zaznaczyć, iż rezultaty są to natychmiastowe efekty dostarczonych produktów, zaś oddziaływanie związane jest z długofalowymi efektami zrealizowanych projektów.

Ewaluacja rezultatów jest tym samym związana z celami szczegółowymi (określonymi na poziomie „działań” i „poddziałań”), zaś ewaluacja oddziaływań jest związana z realizacją celów strategicznych, zawartych w Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia. Z punktu widzenia pojedynczego urzędu ad-

ministracji publicznej najważniejsze jest realizowanie celów nadrzędnych poprzez zapewnienie możliwe wysokich, pożądanych oddziaływań, co zostało zobrazowane na rys. 3.



Rys. 3. Efekty interwencji ze środków publicznych  
Źródło: opracowanie własne.

Ewaluacja oddziaływań powinna określać, czy zostały osiągnięte cele zawarte w strategii. Ewaluacja oddziaływań może odnosić się zarówno do celów kierunkowych (horyzontalnych), jak i do celów głównych oraz szczegółowych programów. Istotą wydatkowania środków publicznych jest osiągnięcie efektów długofalowych, a zatem z punktu widzenia zarządzania strategicznego najważniejsze jest przeprowadzanie ewaluacji oddziaływań. Dzięki temu możliwe jest sprawdzenie, czy są osiąganymi cele polityki strukturalnej zawarte w Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia.

Szerzej rozumiana ewaluacja oddziaływań będzie odnosiła się do wszystkich skutków strategii gospodarczej państwa, z uwzględnieniem analizy efektów zewnętrznych pozytywnych i negatywnych, analizy ryzyka czy skutków zaniechania działań. Zwłaszcza analiza występowania skutków negatywnych realizowanej strategii jest nadal w Polsce słabo rozwinięta. Przykładowo pomija się najczęściej analizę kosztu alternatywnego zaangażowania zasobów ludzkich i rzeczowych. Dotyczy to zarówno analiz na poziomie strategii gospodarczej, jak i na poziomie poszczególnych organizacji (instytucji administracji publicznej). Podobnie pomijana jest analiza ryzyka na poziomie realizacji celów strategicznych, a kierownicy jednostek sektora finansów publicznych skupiają uwagę na zapewnieniu skuteczności i efektywności w obrębie zadań organizacyjnych w tych jednostkach.

## Ewaluacja rezultatów

Ewaluacja rezultatów powinna określić, czy osiągnięte są rezultaty oraz czy osiągnięte rezultaty przyczyniają się do występowania oddziaływań. Ewaluacja rezultatów może pełnić ważną rolę pomocniczą

w systemie wdrażania funduszy strukturalnych. Może być dokonywana na poziomie pojedynczych projektów lub na poziomie działań. W pierwszym przypadku jest prowadzona przez beneficjenta, zaś w drugim przez Instytucję Pośredniczącą II stopnia. Z uwagi na fakt stosowania przez beneficjentów nieujednoliconych metodologii ewaluacji rezultatów projektów, wyniki tej ewaluacji mogą być uznane jedynie za pomocnicze względem właściwej ewaluacji oddziaływania. Przeprowadzanie ewaluacji rezultatów jest jednak niezwykle istotne, gdyż dzięki temu możliwe jest utrzymanie właściwego kierunku wdrażania funduszy strukturalnych. Informacja zwrotna uzyskiwana od odbiorców funduszy strukturalnych powinna mieć znaczenie przy ocenie skuteczności poszczególnych instrumentów wsparcia. Może tym samym mieć charakter ewaluacji *on going* lub *ex post* i przyczynić się do lepszego doboru rodzajów projektów, które mogą uzyskać dofinansowanie. Jest to swoista analiza rzeczywistych potrzeb zgłaszanych przez odbiorców funduszy strukturalnych i skuteczności projektów realizowanych przez beneficjentów.

## Ewaluacja systemu realizacji celów

Podstawowe pytanie w odniesieniu do ewaluacji systemu realizacji celów to, czy sieć wdrażania funduszy strukturalnych jest w stanie realizować cele postawione przed programami. Nie chodzi tu tylko o cele organizacyjne związane z funkcjonowaniem samej sieci. O wiele ważniejsze jest określenie, czy dzięki funkcjonowaniu instytucji publicznych w zakresie wdrażania funduszy strukturalnych możliwe jest realizowanie celów strategii gospodarczej. Tym samym należy odpowiedzieć na pytanie czy system wdrażania funduszy ma wypracowane odpowiednie procesy wewnętrzne, aby realizować cele ustalone w ramach strategii gospodarczej. Przykładowo oznacza to zdolność wyboru tych projektów, które przyczynią się do wystąpienia oddziaływań na poziomie celów strategicznych, a nie tylko będą dostarczały produkty przewidziane w poddziałaniach programu.

Niemniej jednak zagadnienia organizacyjne powinny być również obecne w ewaluacji systemu realizacji celów. Należy odpowiedzieć na pytania, czy w sieci administracji publicznej są odpowiednie zasoby ludzkie i rzeczowe, czy system wdrażania funduszy strukturalnych nie jest zbyt drogi oraz czy system wdrażania ma wypracowane odpowiednie procesy wewnętrzne, aby realizować cele strategii gospodarczej.

Punktem wyjścia do ewaluacji systemu realizacji celów jest analiza sieci administracji publicznej biorącej udział we wdrażaniu funduszy. Należy jednak również uwzględnić podmioty spoza sektora publicznego, takie jak organizacje pozarządowe, czy instytucje i osoby zaangażowane w proces konsultacji, doradztwa, tworzenia strategii, programów i projektów (np. sieci tematyczne tworzone w celu zwiększenia profesjonalizmu oceny wniosków o dofinansowanie).

W ramach ewaluacji systemu realizacji celów konieczne jest również dokonywanie analizy przepisów prawa, które mają wpływ na skuteczność i efektywność realizacji projektów przez wnioskodawców.

Ewaluacja systemu realizacji celów może dotyczyć też innych obszarów funkcjonowania sektora publicznego z uwzględnieniem kompleksowości analizy sieci instytucji administracji publicznej.

Należy założyć, iż wnioski z ewaluacji *on going* i *ex post* systemu realizacji celów powinny być uwzględniane w procesie projektowania strategii gospodarczej. Dzięki temu możliwe byłoby urealnienie projektowanych celów. Jest to również szczególnie ważne na etapie programowania i identyfikacji. Na etapie programowania podejmowane są decyzje dotyczące układu instytucjonalnego systemu wdrażania funduszy, a więc wnioski dotyczące skuteczności organizacyjnej funkcjonowania sieci administracji publicznej byłyby pomocne przy ustalaniu celów strategicznych, osi priorytetowych programów czy celów działań i poddziałań programów. Dodatkowo ewaluacja systemu realizacji celów może wspomóc optymalizację procesów zachodzących wewnątrz sieci, jeśli zostaną wyeliminowane niesprawności sys-

temu. W sieci administracji publicznej mogą występować problemy związane z przepływem informacji pomiędzy komórkami czy jednostkami organizacyjnymi, zakresem kompetencji, decyzyjnością poszczególnych komórek organizacyjnych, stopniem skomplikowania procedur wewnętrznych, skutecznością zarządzania bieżącą pracą administracyjną lub pracą w trybie projektowym, jednolitością interpretacji przepisów prawa, sposobem obiegu dokumentów, procesami kontroli, skutecznością stosowania zaleceń pokontrolnych, satysfakcją pracowników itd.<sup>28</sup>

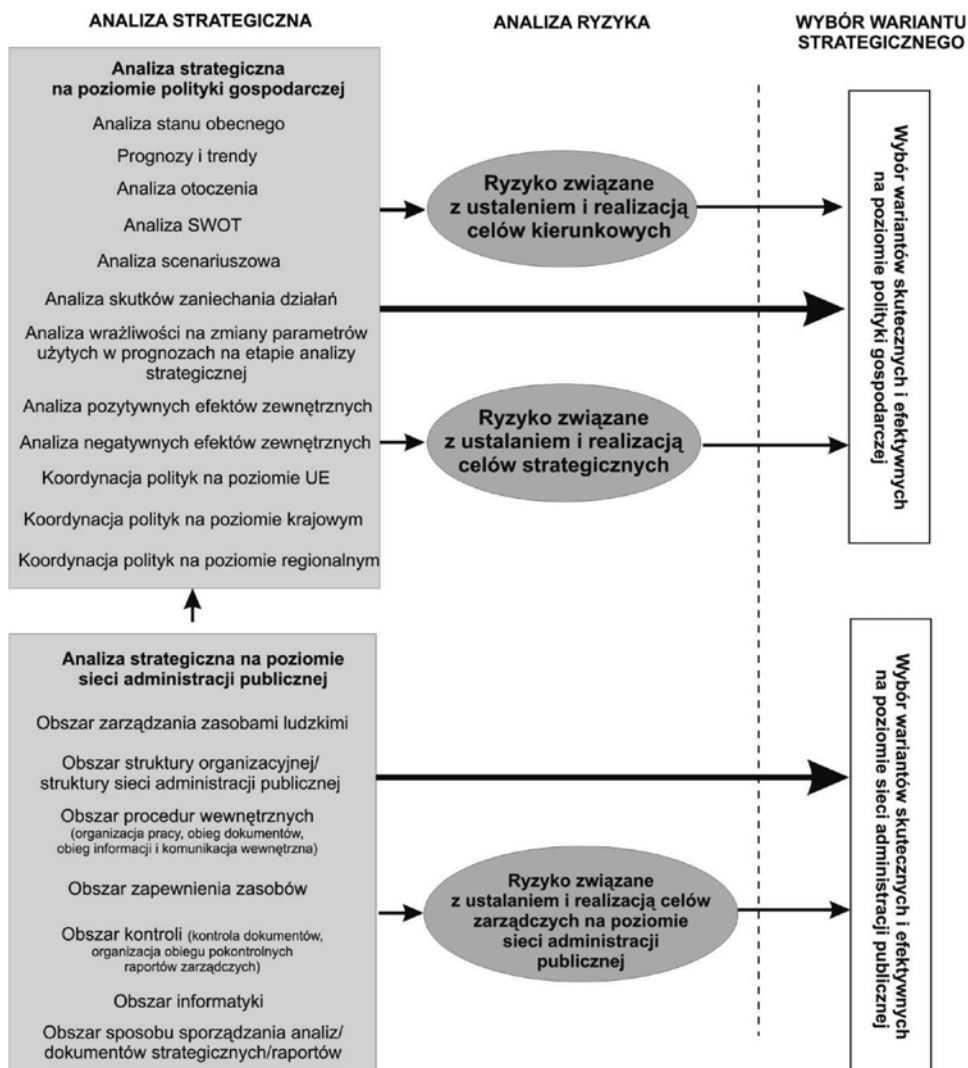
W odniesieniu do poszczególnych wymienionych czynników możliwe jest określenie zdolności poszczególnych jednostek administracji publicznej czy fragmentów sieci administracji do realizacji celów strategii gospodarczej. Tym samym może to zdecydować o przydzieleniu realizacji celów do poszczególnych instytucji publicznych na etapach programowania i identyfikacji. Projektowanie strategii może więc ulec znacznemu wzbogaceniu i zmniejszyć nieskuteczność i nieefektywność systemu wdrażania funduszy strukturalnych. Brak wniosków z dokładnej analizy instytucjonalnej sieci administracji publicznej w analizie strategicznej może spowodować konieczność kolejnych kosztownych i czasochłonnych dostosowań systemu. Infrastruktura, zasoby rzeczowe i ludzkie pozyskane przez poszczególne instytucje niejako determinują etapy programowania i identyfikacji w procesie zarządzania strategicznego. Powinien również zostać przeprowadzony audyt efektywnościowy, czyli badanie relacji nakłady–wyniki na poziomie różnych jednostek organizacyjnych, komórek organizacyjnych, podejmowanych działań, realizowanych programów, realizowanych zadań i podzadań. Pozwoliłoby to na lepszą alokację zasobów organizacyjnych w nowej perspektywie finansowej.

## Analiza strategiczna

Analiza strategiczna stanowi kluczową technikę mogącą znaleźć zastosowanie w badaniach ewaluacyjnych skupionych na strategicznych aspektach zarządzania publicznego. Jest ona zwyczajowo podstawowym elementem prac nad tworzeniem dokumentu strategicznego, gdyż od tego typu analizy zależy powodzenie realizacji strategii. Analiza strategiczna obejmować może zarówno poziom całej strategii gospodarczej, jak i poziom sieci administracji publicznej, czy też poszczególnych instytucji publicznych. Analiza strategiczna powinna obejmować krytyczną diagnozę stanu obecnego, prognozy przyszłych sytuacji, analizę otoczenia bliższego i dalszego, jak również analizę potencjalnych pozytywnych i negatywnych efektów zewnętrznych, które mogą być związane z realizacją strategii (zob. rys. 4). Z punktu widzenia zarządzania strategicznego na poziomie strategii gospodarczej powinna być wykorzystana ewaluacja oddziaływań dotychczas realizowanych strategii czy programów. Jednak w zarządzaniu strategicznym może być również wykorzystana ewaluacja rezultatów. Może ona być przydatna w modyfikacji rodzajów instrumentów wsparcia wybranych na etapie identyfikacji. Dzięki rozpoznaniu, które instrumenty przynoszą oczekiwane rezultaty, możliwa jest zmiana katalogu preferowanych rodzajów projektów otrzymujących wsparcie. Powinno być to jednak dokonane przed ogłoszeniem kolejnego konkursu, aby beneficjenci nie mogli zgłaszać zasadnych reklamacji w odniesieniu do projektów, które nie uzyskały dofinansowania na skutek zmienionych preferencji ze strony instytucji zarządzającej czy instytucji pośredniczących.

Ewaluacja rezultatów może wskazać np. występowanie zjawiska przeniesienia celów, polegającego na skupianiu uwagi przede wszystkim na dostarczaniu produktów, które nie powodują zamierzonych, istotnych efektów. Przykładem tego typu zjawiska jest dostarczanie szkoleń nieodpowiednim grupom beneficjentów, czy też budowanie dróg kończących się w nieodpowiednim, ze społecznego punktu widzenia, miejscu.

<sup>28</sup> Zob. szerzej: P. Modzelewski, *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2009.



Rys. 4. Analiza strategiczna i analiza ryzyka w odniesieniu do ustalania i realizacji celów kierunkowych i celów strategii gospodarczej oraz celów zarządczych na poziomie sieci administracji publicznej

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiednio wczesne wykrycie za pomocą badań ewaluacyjnych tego typu problemów może dać impuls do modyfikacji dokumentów programowych i bardziej precyzyjnie skierować środki publiczne na cele pożądane społecznie. Tym samym ewaluacja rezultatów pozwala na funkcjonowanie sieci administracji publicznej jako organizacji uczącej się. Bieżące korygowanie strategii gospodarczych jest szczególnie ważne z punktu widzenia ich odbioru społecznego. Wskazać należy fakt, iż zakres merytoryczny analizy strategicznej powinien zależeć od specyfiki instytucji ją przeprowadzającej. Powinny być brane pod uwagę scenariusze realizacji różnych wariantów strategicznych, jak również przeprowadzona analiza skutków zaniechania działań. Schemat przedstawiony na rys. 4 pokazuje, na jakich poziomach może być prowadzona analiza strategiczna.

W odniesieniu do procesu ustalania i realizacji celów kierunkowych, strategicznych i zarządczych powinna być przeprowadzana analiza ryzyka. Na rys. 4 została ona wyszczególniona z uwagi na fakt, iż może być prowadzona zarówno w odniesieniu do strategii gospodarczej, jak i strategii organizacji. Obecnie kierownicy jednostek przywiązują największą wagę do analizy ryzyka na poziomie poszczególnych procedur czy czynności administracyjnych, podczas gdy zapisy Ustawy o finansach publicznych nie zamykają drogi do analizy ryzyka na poziomie strategii gospodarczej czy na poziomie funkcjonowania sieci administracji publicznej. W ramach kontroli zarządczej kierownicy jednostek muszą zapewniać skuteczność i efektywność podejmowanych działań. Stąd analiza strategiczna powinna dostarczyć nie tylko informacji, które warianty są możliwe do realizacji, ale również wskazać te, które zapewnią sukces. Analiza ryzyka pełni niejako funkcję kontrolną w procesie ustalania celów i powinna być prowadzona w odniesieniu do mapy strategii, uwzględniającej powiązania pomiędzy poszczególnymi celami strategicznymi.

Szczególnym zagadnieniem jest odpowiednie określenie tzw. „apetytu na ryzyko”, które wyznacza poziom dopuszczalnych strat lub poziom dopuszczalnego zmniejszenia wyników. Przykładowo może to oznaczać sytuację, w której drobne niepowodzenia nie przesądzą o braku sukcesu i są one w kalkulowane w realizowane przedsięwzięcie. Dodatkowo niejednokrotnie koszty związane z redukowaniem ryzyka mogą być znacznie większe od potencjalnych korzyści. Tym samym należy każdorazowo sprawdzać, czy podejmowane działania zaradcze są adekwatne do potencjalnych strat.

Na poziomie sieci administracji publicznej analiza strategiczna powinna obejmować obszary zarządzania zasobami ludzkimi, architektury sieci administracji publicznej, struktur organizacyjnych poszczególnych elementów sieci, jak również obszary procedur wewnętrznych, zapewnienia zasobów, kontroli, informatyki czy sposobu sporządzania analiz, dokumentów strategicznych i raportów z realizacji celów. Przeprowadzenie tego typu analizy pozwala na określenie, jakie są możliwości wyboru strategicznego w odniesieniu do sieci administracji publicznej i jakie są możliwe decyzje optymalizujące funkcjonowanie tej sieci pod kątem skuteczności i efektywności. Również w tym przypadku konieczna jest analiza ryzyka, która pozwoli np. uniknąć sytuacji, w której zasoby są zmniejszane kosztem możliwości realizacji celów nadrzędnych, wyznaczanych w ramach prowadzonej strategii gospodarczej.

Kluczowym elementem analizy strategicznej jest analiza otoczenia, która może być prowadzona z punktu widzenia strategii gospodarczej całego państwa, poszczególnych regionów, jak również na potrzeby sieci administracji publicznej czy pojedynczych instytucji publicznych.

W przypadku analizy z punktu widzenia strategii gospodarczej całego państwa w ramach analizy otoczenia dalszego mogą być osobno badane parametry dla gospodarki Polski oraz gospodarki globalnej (zob. rys. 5). W odniesieniu do Polski mogą być brane pod uwagę parametry ekonomiczne (na poziomie krajowym, regionalnym, lokalnym), otoczenie społeczno-kulturowe i tendencje demograficzne, uwarunkowania prawne, infrastruktura i otoczenie technologiczne, otoczenie ekologiczne oraz otoczenie globalne. W obszarze analizy otoczenia ekonomicznego powinny zostać uwzględnione takie parametry gospodarki Polski jak dynamika PKB (w cenach stałych), stopa bezrobocia, stopy procentowe, indeks cen konsumpcyjnych, kurs zł średnioroczny do USD, saldo obrotów bieżących, saldo obrotów kapitałowych, dynamika nakładów inwestycyjnych, dynamika eksportu, dynamika importu, struktura eksportu i importu, płace w sektorze przedsiębiorstw, płace w sferze budżetowej<sup>29</sup>. Konieczne mogą być jednak również analizy poszczególnych gałęzi gospodarki, analizy branżowe czy też problemowe. Tego typu analiza może być kontynuowana w ramach analizy otoczenia globalnego, gdzie zbadane zostaną podobne parametry w odniesieniu do poszczególnych państw lub grup państw. W ramach analizy otoczenia globalnego należałoby również uwzględnić funkcjonowanie korporacji ponadnarodowych, konkurencyjność na arenie międzynarodowej. Należałoby wziąć pod uwagę strategię realizowane przez konkurentów

<sup>29</sup> *Planowanie budżetowe a alokacja zasobów*, S. Owsiak (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 130.





Rys. 5. Analiza otoczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler i in., *Marketing*, PWE, Warszawa 2002, s. 186–189.

w postaci państw, ugrupowań państw, korporacji ponadnarodowych czy głównych aktorów w poszczególnych gałęziach gospodarki lub branżach. W zależności od przyjętej struktury opracowania w ramach badań otoczenia globalnego można również dokonać analizy otoczenia technologicznego, ekonomicznego, polityczno-prawnego, społeczno-kulturowego, ekologicznego i uwarunkowań demograficznych.

Analiza strategiczna otoczenia dalszego wymaga określenia, jak kształtowały się poszczególne zjawiska w przeszłości, w horyzoncie czasowym, który pozwala na dokonanie analizy trendów i wyciągnięcie wniosków prognostycznych. Tym samym będzie to zależało od badanego obszaru i dostępności danych.

W analizie otoczenia bliższego należy uwzględnić instytucje Unii Europejskiej, organy administracji rządowej, samorządy lokalne, rządy innych państw, dostawców, odbiorców usług publicznych, media, czy też innych interesariuszy. W zależności od sześcibla prowadzonej analizy strategicznej można modyfikować powyższy katalog, uwzględniając organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa, organizacje ekologiczne, związki zawodowe itd. Należy założyć, iż w przypadku otoczenia bliższego istnieje możliwość znacznie większego wpływu i interakcji z poszczególnymi podmiotami, stąd konieczność bardziej szczegółowej analizy i ustalenia sposobu postępowania w stosunku do każdej z grup odniesienia. W przypadku instytucji Unii Europejskiej występuje bezpośrednia konieczność uwzględniania polityk unijnych w planowaniu strategicznym i programowaniu na poziomie krajowym. W odniesieniu do obszaru organów administracji rządowej konieczna jest analiza dokumentów strategicznych (zwłaszcza analiz strategicznych) sporządzanych przez poszczególne resorty dla działów administracji rządowej. Tym samym należałoby uwzględnić informacje o charakterze strategicznym z następujących działów: rolnictwo i łowiectwo, leśnictwo, rybołówstwo i rybactwo, górnictwo i kopalnictwo, przetwórstwo przemysłowe, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę, handel, hotele i restauracje, transport i łączność, turystyka, gospodarka mieszkaniowa, działalność usługowa, informatyka, nauka, administracja publiczna, obrona narodowa, obowiązkowe ubezpieczenia społeczne, bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa, wymiar sprawiedliwości<sup>30</sup>. Uwzględnienie wszystkich działów administracji

<sup>30</sup> Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 marca 2010 r. w sprawie szczegółowej klasyfikacji dochodów, wydatków, przychodów i rozchodów oraz środków pochodzących ze źródeł zagranicznych, Załącznik 1. Klasyfikacja działów.

publicznej w celach strategicznych nie jest możliwe, gdyż strategia powinna uwzględniać cele przekrojowe i stanowić punkt wyjścia zarówno do budowy budżetu zadaniowego, jak i dokumentów o charakterze programowym. Jednak nie oznacza to, że planiści nie powinni dysponować możliwie wszechstronną analizą otoczenia.

Wybrane obszary analizy otoczenia mogą być przedmiotem prowadzonej ewaluacji. Określenie efektów zewnętrznych będzie przeważnie dotyczyło parametrów ekonomicznych, chociaż mogą też zostać wycenione efekty ekologiczne czy społeczne. Oznacza to, że dane uzyskane w ramach ewaluacji oddziaływań mogą być wykorzystane w procesie zarządzania strategicznego w następnym cyklu zarządczym, na poziomie planowania i programowania.

Na poziomie pojedynczej instytucji publicznej analiza otoczenia powinna również obejmować relacje z instytucjami nadrzędnymi oraz katalog przepisów prawa, dokumentów strategicznych i wytycznych. Możliwe jest ustalenie katalogu interesariuszy właściwego dla rodzaju działalności danej instytucji publicznej. W podobny sposób analiza otoczenia powinna być prowadzona dla sieci administracji publicznej z uwzględnieniem zależności pomiędzy poszczególnymi elementami sieci w relacji z interesariuszami.

## **Narzędzia (metody analizy), instrumentarium, które można wykorzystać**

Wśród narzędzi, które można wykorzystać przy zarządzaniu strategicznym, wymienić należy analizę SWOT, Strategiczną Kartę Wyników, Matrycę Analizy Ryzyka, Analizę Kosztów i Korzyści (*Cost Benefit Analysis*), analizę wariantową czy też analizę scenariuszową, analizę wrażliwości. Analiza kosztów i korzyści może być przeprowadzona na poziomie wybranych celów z punktu widzenia strategii rozwoju kraju lub na poziomie pojedynczego projektu/przedsięwzięcia. Analiza wariantowa na poziomie strategicznym jest to ustalenie skutków zastosowania danej wiązki celów, z określonym natężeniem ważności poszczególnych celów. Na poziomie projektu będzie to ustalenie np. najlepszej możliwej lokalizacji inwestycji lub ustalenie najlepszego wariantu zakupu sprzętu z uwzględnieniem pełnej analizy efektów zewnętrznych (w tym ekonomicznych). Analiza wrażliwości to sprawdzenie, jak zmiany poszczególnych parametrów wpływają na realizację strategii, zadania, działania, projektu.

Niezwykle użytecznym narzędziem analitycznym w procesie ustalania celów strategicznych jest mapa strategii, gdyż obrazuje powiązania pomiędzy poszczególnymi celami strategicznymi i pomaga w ustaleniu związków przyczynowo-skutkowych.

Po ustaleniu celów (lub już w trakcie ich ustalania) należy dokonać analizy pozytywnych i negatywnych efektów zewnętrznych związanych z projektowaną strategią. Proces ustalania celów powinien również uwzględniać zagadnienia koordynacji strategii na poziomie Unii Europejskiej, koordynacji strategii na poziomie krajowym i na poziomie regionalnym. Oznacza to konieczność wydania przez instytucje publiczne (poszczególne resorty i urzędy marszałkowskie) rekomendacji odnośnie do możliwości skoordynowania strategii różnych obszarów. Jest to o tyle ważne, iż budżety zadaniowe poszczególnych instytucji nie są w stanie zapewnić skoordynowanej realizacji celów horyzontalnych. Tym samym już w procesie ustalania celów konieczne są działania planistyczne obejmujące różne działy administracji rządowej oraz uwzględniające funkcjonowanie samorządów regionalnych. Jeśli występują mechanizmy koordynacyjne w poszczególnych obszarach, ewaluacja systemu realizacji celów powinna je opisać i poddać ocenie pod kątem skuteczności organizacyjnej (uwzględniającej np. szybkość przepływu informacji, podejmowania decyzji, zakres kompetencji poszczególnych podmiotów itp.).

Dodatkowo może zostać wprowadzona analiza preferencji obywateli (zarówno w odniesieniu do celów strategicznych, jak i do poszczególnych przedsięwzięć) za pomocą narzędzi badań jakościowych.

Analiza strategiczna na poziomie sieci administracji publicznej powinna obejmować obszar zarządzania zasobami ludzkimi dostępnymi w ramach poszczególnych elementów sieci, obszar struktury organizacyjnej sieci, jak również poszczególnych elementów sieci, obszar procedur wewnętrznych, obszar zapewnienia zasobów, obszar kontroli, obszar informatyki, jak również wspomniany wcześniej obszar sposobu sporządzania analiz i dokumentów strategicznych, ale również różnego rodzaju raportów, mogących mieć znaczenie z punktu widzenia realizowanej strategii.

Podstawowe trudności związane z wykorzystaniem ewaluacji w zarządzaniu strategicznym są związane z możliwością wykorzystania danych generowanych podczas ewaluacji. Zapotrzebowanie na informacje w procesie projektowania strategii gospodarczej jest bardzo duże. Obejmuje ono nie tylko konieczność pozyskania informacji nt. oddziaływań i rezultatów dotychczas realizowanych strategii gospodarczych, ale również konieczność pozyskania informacji nt. systemu tworzenia strategii, potencjalnych skutków rozważanych wariantów strategicznych oraz dotyczących systemu realizacji celów. W zależności od poziomu analizy będzie to całość lub odpowiedni fragment sieci administracji publicznej w Polsce.

Zarządzanie strategiczne jest w sektorze publicznym koniecznością wymuszoną przez poziom rozwoju cywilizacyjnego i społeczno-gospodarczego. Współczesne społeczeństwa stawiają administracji publicznej wysokie wymagania. Realizacja celów pożądaných społecznie i zapewnienie dobrobytu mieszkańcom danego kraju wymaga podejmowania decyzji w oparciu o szerokie spektrum informacji dotyczących zarówno analizy otoczenia bliższego i dalszego, jak i analizy samej administracji publicznej. Strategia powinna uwzględniać zarówno analizę stanu obecnego, jak i tendencji w gospodarce światowej. Dokonywanie prognoz wymaga korzystania z eksperckiej wiedzy i wyników badań zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. W tak rozumianym zarządzaniu strategicznym ewaluacja strategii krajowych ma kluczowe znaczenie, gdyż pozwala na przełożenie założeń i hipotez na konkretne działania. Odbyna się to już na poziomie ewaluacji *ex ante*, gdzie wyniki badań naukowych oraz doświadczenia krajowe i zagraniczne są wykorzystywane do projektowania strategii gospodarczej. Natomiast ewaluacja *ex post* pozwala na wybranie tych wariantów strategii, które są realne i w największym stopniu są w stanie przyczynić się do skutecznego i efektywnego wykorzystania środków publicznych.

Pytaniem otwartym pozostaje, czy istnieje możliwość takiego dobrania zespołu i sieci ekspertów zewnętrznych, aby możliwe było wypracowanie strategii zapewniającej sukces strategii gospodarczej w długim okresie. Wielość potrzeb i sprzeczność interesów poszczególnych grup społecznych może zakłócać proces ustalania celów. Problematyczne jest również, czy możliwe jest pełne przewidywanie efektów zewnętrznych w dynamicznie zmieniającym się świecie i odpowiednio wczesne dostosowywanie się do nowych wyzwań. Dotyczy to zarówno inwestycji w majątek trwały, jak i w rozwój zasobów ludzkich. Dopasowania strukturalne gospodarki możliwe są jedynie w średnich i długich okresach, stąd tak ważne jest uwzględnienie wyników badań ewaluacyjnych. Mogą one pozwolić na zaoszczędzenie czasu i środków, które mogłyby zostać bezpowrotnie stracone w przypadku błędnej decyzji o charakterze strategicznym.

**Rekomendacją dla systemu zarządzania strategicznego niewątpliwie jest dążenie do jak najpełniejszego wykorzystania możliwości, jakie daje ewaluacja oddziaływań i rezultatów. Konieczne jest ustalanie takich metod pomiaru, które mogłyby być stosowane w dłuższej perspektywie czasowej, z uwagi na bardzo wysokie koszty związane z pomiarem poszczególnych parametrów.**

## Co ewaluacja może dać zarządzaniu strategicznemu?

W sektorze publicznym ewaluacja jest kluczowa dla powodzenia zarządzania strategicznego. Jest to teza prawdziwa zarówno w odniesieniu do prowadzenia strategii gospodarczej, jak i do zarządzania organizacją.

Prognoza strategii wymaga uwzględnienia wielu założeń odnośnie do czynników, które mogą wpłynąć na realizację strategii. Czynniki te mogą być podzielone na kilka grup w zależności od prawdopodobieństwa występowania. Osobny podział może być sporządzony w odniesieniu do skali oddziaływania tych czynników. W analizie powinien znaleźć się również opis czynników, które uznano za nieistotne przy wdrażaniu strategii, gdyż mogą one być włączone później do analiz w trakcie dokonywania reorientacji strategicznej (mogą się okazać istotne z punktu widzenia realizacji np. celów kierunkowych). Złożoność świata powoduje, iż nie jest możliwe przewidzenie wszystkich skutków na poszczególnych szczeblach ustalania celów, ale porównywalne, rzetelne dane uzyskiwane w trakcie badań ewaluacyjnych mogą bardzo ułatwić zarządzanie strategiczne zarówno na poziomie strategii gospodarczej, jak i na poziomie sieci administracji publicznej.

Ewaluacja *ex ante* może pomóc w przewidywaniu potencjalnych efektów zewnętrznych, które są spodziewane przy stosowaniu poszczególnych instrumentów wsparcia. Ewaluacja *on going* daje nadzieje na możliwość dokonywania odpowiednio wczesnej reorientacji strategicznej. Ewaluacja *ex post* pozwala na dość precyzyjne określenie siły związków pomiędzy poszczególnymi kategoriami interwencji i zamierzonymi efektami oraz dostarczenie informacji użytecznych z punktu widzenia tworzenia przyszłych dokumentów strategicznych. Stosowanie wszystkich dostępnych rodzajów ewaluacji pozwala na lepsze prognozowanie działań wpisujących się w strategiczne zarządzanie państwem i organizacją oraz na ich skuteczną implementację. **Dlatego też odpowiednio zorganizowany system ewaluacji posiada istotne znaczenie nie tylko z punktu widzenia sprawności instytucji publicznych, ale przede wszystkim z punktu widzenia dzisiejszej polityki rozwojowej, której efekty warunkować będą szanse i warunki bytowe obywateli naszego kraju w perspektywie najbliższych dziesięcioleci.**

---

**Prof. Krzysztof Opolski** – profesor zwyczajny ekonomii, kierownik Katedry Bankowości, Finansów i Rachunkowości Wydziału Nauk Ekonomicznych UW, autor wielu publikacji z obszaru funkcjonowania organizacji w kontekście jakości, ryzyka, finansów i marketingu strategicznego. Kierownik studiów doktoranckich na WNE i redaktor naczelny pisma *Ekonomia*. Aktywnie uczestniczy w życiu gospodarczym, m.in. pracując w Komitecie Doradczym New Connect przy GPW, kapitule konkursu Teraz Polska, zespole ds. jakości Krajowej Izby Gospodarczej. Członek międzynarodowej organizacji CHER, Consortium for Higher Education z siedzibą w Kassel.

**Dr Piotr Modzelewski** – adiunkt w Katedrze Bankowości, Finansów i Rachunkowości Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Ekspert m.in. w zakresie administracji publicznej, finansów publicznych, rachunkowości budżetowej, funduszy strukturalnych Unii Europejskiej oraz zarządzania jakością w sektorze publicznym. Konsultant w zakresie zarządzania strategicznego i zarządzania ryzykiem licznych instytucji publicznych w Polsce zarówno szczebla centralnego (ministerstwa, agencje rządowe), jak i samorządowego (urzędy marszałkowskie, urzędy miast). Przykładowe publikacje to: P. Modzelewski, *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2009; K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2008; P. Modzelewski, *Reorganizacja administracji publicznej*

w Polsce, (w:) A. Barteczek, A. Lorek, A. Rączaszek (red.), *Polityka gospodarcza w Polsce i Unii Europejskiej na początku XXI w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009; P. Modzelewski, *Absorpcja funduszy strukturalnych Unii Europejskiej*, (w:) E. Kryńska (red.), Tworzenie i realizacja polityki społeczno-ekonomicznej w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

## **Bibliografia**

Kotler Ph. i in., *Marketing*, PWE, Warszawa 2002

Modzelewski P., *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2009

Opolski K., Modzelewski P., *Jakość w usługach publicznych*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2008 (wydanie II zmienione)

Owsiak S. (red.), *Planowanie budżetowe a alokacja zasobów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008

Porwit K., *System planowania*, PWN, Warszawa 1981

*Project Cycle Management Guidelines*, European Commission, March 2004

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 marca 2010 r. w sprawie szczegółowej klasyfikacji dochodów, wydatków, przychodów i rozchodów oraz środków pochodzących ze źródeł zagranicznych, Załącznik 1. Klasyfikacja działań

Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083 / 2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności uchylające Rozporządzenie Rady (WE) nr 1260/1999



**Karol Olejniczak**

## **Rola ewaluacji w krajowych politykach publicznych – analiza systemowa lat 1999–2010**

### **Wprowadzenie**

W Polsce w ostatnich latach obserwujemy dynamiczny wzrost liczby praktyk ewaluacyjnych (w zeszłym roku zlecono ponad 100 badań), które powoli wychodzą poza pole programów UE ku krajowym politykom publicznym. Polska administracja oraz środowisko eksperckie aktywnie uczestniczą w najnowszych metodologicznych debatach toczących się na forum europejskim. Ta aktywność, jak i najnowsze studia porównawcze<sup>31</sup> wskazują, że nasz kraj powoli wyrasta na lidera badań ewaluacyjnych wśród nowych krajów członkowskich.

Jednocześnie jednak ten dynamiczny, dziesięcioletni rozwój ewaluacji jak dotąd dotyczył niemal wyłącznie interwencji współfinansowanych ze środków UE. Co więcej, wyniki ewaluacji miały wąski krąg odbiorców – były kierowane głównie do urzędników wdrażających programy, nie pojawiały się w mediach i w szerszych debatach publicznych, zaś – w ocenie samej administracji – były słabo wykorzystywane.

Celem niniejszego rozdziału jest pokazanie ewaluacji w Polsce w szerszym kontekście i prześledzenie mechanizmów determinujących jej ewolucję. W tekście będę starał się odpowiedzieć na cztery pytania:

1. Dlaczego dynamiczny wzrost polskich praktyk ewaluacyjnych ograniczał się wyłącznie do pola funduszy strukturalnych UE?
2. Z czego wynika obserwowane w ostatnich latach rozlewanie się praktyk ewaluacyjnych z pola programów UE na krajowe działania publiczne?
3. Gra jakich czynników zadecydowała o kierunkach i dynamicznych zmianach w trendach produkcji wiedzy (rosnącej liczbie ewaluacji)?
4. Jakie czynniki warunkowały wykorzystanie wyników badań ewaluacyjnych?

Poszukując odpowiedzi na powyższe kwestie sięgnę po relatywnie nowe i dotychczas rzadko stosowane w Polsce podejście analityczne – analizę systemową.

Niniejszy tekst składa się z trzech części. Część 1 jest wprowadzeniem do analizy systemowej – omawiam w niej genezę tego podejścia, podstawowe założenia, jak i standardową procedurę analityczną.

W części drugiej analizuję miejsce ewaluacji w szerszym systemie polskich polityk publicznych i w tym kontekście staram się odpowiedzieć na dwa pierwsze z powyższych pytań.

W części trzeciej analizuję trendy i mechanizmy, które determinowały dotychczasowy kształt i kierunki rozwoju praktyk ewaluacyjnych w polu programów UE. Tym samym adresuję pozostałe dwa pytania postawione we wstępie.

Całość zamyka podsumowanie wniosków z analizy oraz zarys wyzwań stojących przez systemem ewaluacji w Polsce.

<sup>31</sup> S. Bienias, I. Lewandowska (red.), *Evaluation Systems in the Visegrad Member States* Ministry of Regional Development, Warsaw 2009; EPRC & METIS, *Ex post evaluation of Cohesion Policy Programmes 2000–2006 co-financed by the ERDF. Management and Implementation Systems for Cohesion Policy. Synthesis report*, European Commission – DG-Regio, Brussels 2009.

## Myślenie systemowe – geneza i założenia

### Geneza analiz systemowych

Współczesny świat opiera się na sieciach. Mają one wymiar społeczny, technologiczny (Internet), gospodarczy i społeczny<sup>32</sup>. To stwierdzenie jest już truizmem, ale oznacza, że świat jest wyjątkowo złożonym i kompleksowym układem relacji i interakcji. Odkrywanie ich zmieniającej się dynamiki, jak i próby uchwycenia asocjacji między elementami jest wyzwaniem dla współczesnych nauk społecznych.

Aby zrozumieć fundamentalne różnice między kwestiami prostymi, skomplikowanymi a kompleksowymi, warto odwołać się do zabawnego zestawienia opublikowanego przez klasyka ewaluacji – M.Q. Pattona<sup>33</sup>.

Tabela 1. Charakterystyka prostych, skomplikowanych i kompleksowych kwestii

Proste	Skomplikowane	Kompleksowe
Pieczenie ciasta	Wysłanie rakiety na księżyc	Wychowanie dziecka
Przepis jest podstawą	Ścisłe procedury i formuły są niezbędne	Ścisłe procedury mają ograniczone zastosowanie, a mogą być nawet bezproduktywne czy szkodliwe
Przepis jest testowany, by zagwarantować łatwość powtórzenia	Udane wysłanie jednej rakiety zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu kolejnej misji	Wychowanie jednego dziecka daje doświadczenie, ale nie gwarantuje sukcesu z kolejnym
Niepotrzebna jest specjalistyczna wiedza, ale doświadczenie zwiększa poziom sukcesu	Wysoki poziom wiedzy eksperckiej i specjalistycznego wykształcenia z różnych pól jest niezbędny do osiągnięcia powodzenia	Wiedza ekspercka pomaga tylko, jeśli jest równoważona z reaktywnością na zachowania konkretnego dziecka
Dobre przepisy dają takie samo ciasto prawie za każdym razem	Żeby się udało, kluczowe elementy każdej z raket MUSZĄ być identyczne	Każde dziecko jest wyjątkowe i musi być rozumiane jako jednostka
Najlepsze przepisy gwarantują dobre rezultaty za każdym razem	Prawdopodobieństwo osiągnięcia określonych wyników jest wysokie	Poziom niepewności wyników jest bardzo wysoki
Dobry przepis zawiera informacje o ilości i „częściach”, które są potrzebne, precyzuje również kolejność, w jakiej łączyć elementy, ale pozostawia pewne pole do eksperymentowania	Sukces zależy od planu, który dokładnie określa tworzenie poszczególnych części, jak i ściśle precyzuje procedurę łączenia elementów i relacje w jakich mają się znaleźć	Nie da się oddzielić elementów od całości. Esencja istnieje w relacji pomiędzy różnymi ludźmi, różnymi doświadczeniami i różnymi momentami życia

Źródło: F. Westley, B. Zimmerman, M. Patton, *Getting to Maybe: How the World Is Changed*, Vintage Canada, Toronto 2007.

Myślenie systemowe narodziło się właśnie jako próba zmierzenia się z analizą kwestii kompleksowych, spojrzenia i zrozumienia w sposób całościowy, a nie fragmentaryczny układów o skomplikowanej, wielopoziomowej i wieloelementowej strukturze, funkcjonujących w dynamicznym otoczeniu. Opiera się na założeniu, iż w przyrodzie relacje przyczynowo-skutkowe rzadko można przypisać jednemu tylko czynnikowi. Zwykle zmiany są wypadkową działania wielu sił, czynników, często o pośrednim i przesunię-

<sup>32</sup> M. Castells, G. Cardoso, *The network society: from knowledge to policy*, Center for Transatlantic Relations, Paul H. Nitze School of Advanced International Studies, Johns Hopkins University, Washington D.C. 2006.

<sup>33</sup> Warto zwrócić uwagę, że oryginalna tabela powstała po raz pierwszy w ramach publikacji nt. reformy systemu służby zdrowia (Globerman, Zimmerman 2004: Complicated and Complex Systems: What Would Successful Reform of Medicine Look Like).



tym w czasie wpływie. Tak więc, aby zrozumieć i rozwiązać konkretny problem, trzeba przeanalizować go w kontekście jego miejsca i relacji w szerszym układzie.

Empiryczne badania dynamiki systemów (ang. *system dynamics*) zapoczątkowała w latach 70. grupa naukowców z Massachusetts Institute of Technology, pod kierownictwem prof. J. Forreстера. Naukowcy ci budowali jednak swoje silnie zmatematyzowane koncepcje na wcześniejszych pracach z pola cybernetyki (np. prace Georga Batesona), jak i ogólnej teorii systemów (twórczość Ludwika von Bertalanffy'ego), w tym systemów społecznych (prace Niklasa Luhmanna)<sup>34</sup>.

Myślenie systemowe (ang. *system thinking*) zasadniczo rozwija się w ramach dwóch głównych szkół. Podejście *hard systems* jako główne narzędzia analizy wykorzystuje modelowanie danych ilościowych i symulacje komputerowe. Stosowane jest do przewidywania zmian systemów kierujących się dynamiką praw fizycznych (np. ekosystemów, zmian pogody). Podejście *soft systems* stosuje natomiast mieszaną analizę jakościowych i ilościowych umożliwiając analizy zmian systemów społeczno-ekonomicznych (w tym organizacji), a więc takich, które zawierają w sobie czynniki kulturowe, psychologiczne, polityczne. Wykorzystywane jest w zarządzaniu, ekonomii, a także antropologii i socjologii<sup>35</sup>.

Od pewnego czasu analiza systemowa zaczęła się pojawiać również w badaniach ewaluacyjnych (Cabrera et al., 2008), głównie w odniesieniu do badań procesów wdrażania, w tym analiz programów polityk regionalnych (Hummelbrunner, 2007). Ostatnie publikacje i prezentacje na forum amerykańskich towarzystw ewaluacyjnych wskazują na rosnące zainteresowanie tym podejściem badawczym<sup>36</sup>.

## Podstawowe pojęcia i procedura badawcza

Podstawowe dla analizy systemowej są pojęcia systemu, zasobów, przepływów oraz sprzężeń zwrotnych. Podsumowanie przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2. Podstawowe pojęcia analizy systemowej

Podstawowe pojęcia analizy systemowej
<b>System</b> to zestaw elementów, części spójnie zorganizowanych i powiązanych ze sobą w strukturę bądź układ, który ma za zadanie realizować konkretny zestaw zachowań. Ten zestaw zachowań zwykle nazywany jest funkcją lub celem systemu. Każdy system opiera się na zasobach, przepływach i sprzężeniach zwrotnych.
<b>Zasoby</b> (ang. <i>stocks</i> ) to akumulacja materiałów, zasobów, ludzi bądź informacji, które narosły w systemie wraz z upływem czasu;
<b>Przepływy/Procesy</b> (ang. <i>flows</i> ) to interakcje i działania, które mobilizują zasoby i wraz z upływem czasu zasilają lub pomniejszają wielkość danego zasobu;
<b>Sprzężenia zwrotne</b> (ang. <i>feedback loops</i> ) to mechanizm (zasada, sygnał, napływająca informacja), który umożliwia zmianę woluminu danego zasobu oddziałując tym samym na siłę przepływów z danego zasobu.

Źródło: D.H. Meadows, *Thinking in Systems: A Primer*, Chelsea Green Publishing, Vermont 2008.

Jak już wstępnie zasygnalizowano, analiza systemowa opiera się też na kilku założeniach ontologicznych. Po pierwsze zakłada, że każdy przedmiot badania jest układem wielu elementów wzajemnie ze sobą powiązanych i oddziałujących na siebie pośrednio lub bezpośrednio. Jest więc mniej lub bardziej skomplikowanym systemem. Po drugie myślenie systemowe uznaje, że przedmiot, który analizujemy, jest osadzony w szerszym środowisku, otoczeniu, które można uznać za szerszy, bardziej skomplikowany system (tzw. *nested approach*)<sup>37</sup>. Po trzecie analiza systemowa zakłada, że efekty działań, zachowania i stan

<sup>34</sup> M. Ramage, K. Shipp, *Systems Thinkers*, Springer, London 2009.

<sup>35</sup> P.B. Checkland, *Soft Systems Methodology in Action*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester 1999.

<sup>36</sup> M.Q. Patton, *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, The Guilford Press, New York 2010.

<sup>37</sup> E. Ostrom, *Understanding institutional diversity*, Princeton, N.J.; Princeton University Press, Woodstock 2005.

danego układu są wypadkową działań wielu czynników i rzadko mają jedną przyczynę. Co więcej każdy układ poddany jest ciągłym, dynamicznym zmianom, ewolucji. Po czwarte analiza systemowa uwzględnia fakt, że efekty zmian wprowadzanych w danym układzie pojawiać się mogą z opóźnieniem i często w innym niż spodziewane fragmencie układu. Wreszcie po piąte zakłada pewną piętrowość obserwowalnych wydarzeń i koncentruje się na identyfikowaniu głębszych procesów, które są często ukrytymi przyczynami bieżących zdarzeń. W uproszczeniu przedstawia to poniższy rysunek. Na co dzień naszą uwagę przykuwają zdarzenia. Jeśli spojrzymy szerzej, to dostrzec możemy, że niektóre z wydarzeń są pojedynczymi sytuacjami, podczas gdy występowanie innych układu się w pewne trendy i wzory. Obserwując te trendy w czasie, możemy zidentyfikować pewne uniwersalne mechanizmy strukturalne prowadzące do danej sytuacji i unikać działań, które mogłyby nadmiernie zakłócić działanie systemu.



Rys. 1. Mechanizmy strukturalne jako ukryta podstawa bieżących zmian

Zródło: V. Anderson, L. Johnson, *Systems Thinking Basics: From Concepts to Causal Loops*. Waltham, Pegasus Communications, Massachusetts 1997.

W literaturze poświęconej systemom można natknąć się na zróżnicowane, nieraz bardzo skomplikowane i zmatematyzowane procedury analizy dynamiki systemu. W przypadku układów organizacyjnych i społeczno-ekonomicznych stosowana jest jednak zwykle uproszczona procedura oparta na pięciu krokach<sup>38</sup>.

**Krokiem 1** jest sformułowanie centralnego problemu – zjawiska, które będzie badane. Powinno ono być zapisane jako zachowanie (zmiana), z zaznaczeniem tego, jak dana kwestia się zmienia oraz z podaniem ram czasowych zjawiska (np. Dlaczego w latach 2005–2010 liczba badań ewaluacyjnych podwoiła się?).

**Krokiem 2** jest stworzenie listy głównych czynników (zasobów i przepływów), które mają wpływ na kluczowy problem. Przy zapisie tych czynników również obowiązują pewne zasady co do formy ich zapisu:

- używa się rzeczowników zamiast czasowników (np. stan, poziom, zamiast zmniejsza się/zwiększa się),
- opisy, na ile to możliwe, powinny zaczynać się od określeń mierzalnych (np. wielkość..., poziom..., liczba..., jakość...)
- sformułowania powinny, na tyle na ile to możliwe, być neutralne (np. „poziom zadowolenia” zamiast „niezadowolenie”),
- na liście należy uwzględnić również czynniki trudno policzalne.

<sup>38</sup> Ibid., s. 58–62.

W **kroku 3** dla kluczowych zidentyfikowanych czynników tworzony jest wykres trendu – pokazujący jak czynnik zmienia się czasie (ang. *Behaviour Over Time graphs* – BOT).

W **kroku 4** wykresy są ze sobą zestawiane, a osoba prowadząca analizę formułuje hipotezy na temat tego, jakie relacje zachodzą między czynnikami. Na tej podstawie rysowane są diagramy pętli przyczynowych (ang. *Causal Loop Diagrams* – CLD). Pozwalają one eksplorować dynamiczne relacje pomiędzy czynnikami i uzupełniać je o kolejne elementy przyczynowe. Przy rysowaniu CLD stosowane są następujące, podstawowe oznaczenia.

### LEGENDA

Liczba wniosków  
o charakterze  
strategicznym

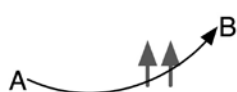
Czynnik będący głównym produktem analizowanego systemu/podsystemu, rdzeniem jego istnienia - *raison d'être*

Liczba zlecanych  
badań

Czynnik, który jest łącznikiem między diagramami tego samego systemu. Stosujemy w przypadku, gdy analiza jest obszerna i została rozbita na kilka diagramów



Przeciwny kierunek (ang. *OPPOSITE*)  
Jeśli czynnik A maleje, czynnik B rośnie  
Jeśli czynnik A rośnie, czynnik B maleje



Ten sam kierunek (ang. *SAME*)  
Jeśli czynnik A maleje, czynnik B również maleje  
Jeśli czynnik A rośnie, czynnik B również rośnie



Opóźnienie czasowe między oddziaływaniem  
czynnika A na czynnik B

Rys. 2. Oznaczenia stosowane w diagramach analiz systemowych

Ostatnim, **5 krokiem** jest prezentacja wyników analizy i dyskusja w gronie osób i instytucji zainteresowanych daną, będącą przedmiotem analizy kwestią problemową.

Ta pięciostopniowa procedura może, w zależności od tematu analizy i dostępności ciągów danych, ulegać pewnym modyfikacjom. Jej zastosowanie umożliwia identyfikację sprzężeń i zapętlenia między czynnikami, które w dłuższej perspektywie czasowej mogą wytrącić system z równowagi, lub też przeciwnie – mimo prób zmian – utrzymują jego *status quo*.

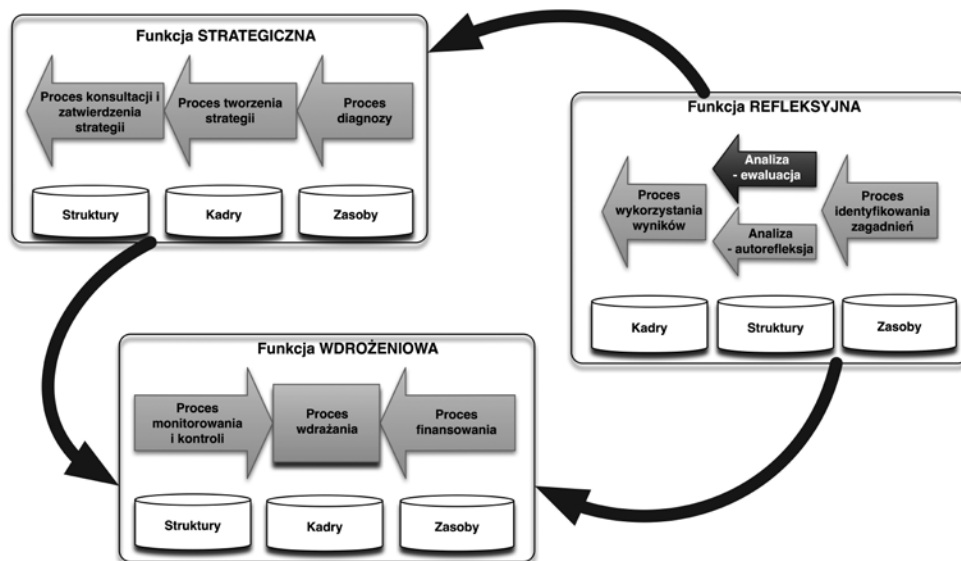
## Ewaluacja w politykach publicznych – ujęcie systemowe

Prowadzenie polityk publicznych można niewątpliwie uznać za kwestię kompleksową. Ich sukces bądź porażka są wypadkową wielu czynników – jakości wyjściowego planu i celów, jakości wdrażania, działań interesariuszy, ale także nagłych wydarzeń, stanu gospodarki czy długookresowych trendów społecznych.

W jaki sposób można zastosować myślenie systemowe do analizy polityk publicznych i jakie byłoby miejsce ewaluacji w takim systemie? Propozycję takiego ujęcia przedstawiam w tym rozdziale.

Każda polityka publiczna to konkretny system, który ma trzy funkcje<sup>39</sup>:

- Funkcję strategiczną, czyli trafne skierowanie środków i działań na kluczowe potrzeby i szanse w polu danej polityki,
- Funkcję wdrożeniową, czyli sprawne wdrożenie środków i działań przypisanych danej polityce publicznej,
- Funkcję refleksyjną, czyli wyciąganie wniosków – produkowanie wiedzy i jej wykorzystanie do lepszego realizowania danej polityki.



Rys. 3. Polityka publiczna – ujęcie systemowe  
Źródło: opracowanie własne.

Każda z tych funkcji dysponuje zestawem zasobów i procesów. Graficzne ujęcie zostało przedstawione na rys. 3. Zgodnie z klasyczną literaturą zarządzania publicznego, dobry system realizacji polityki publicznej wykazuje określone relacje między tymi trzema funkcjami. Wiodąca jest funkcja strategiczna (ukierunkowanie działań i środków na kluczowe potrzeby) – ona daje punkt odniesienia. Jej podporządkowana jest funkcja wdrożeniowa (zagospodarowanie środków i płynna realizacja działań operacyjnych). Z kolei obydwie te funkcje są równomiernie wspierane przez funkcję refleksyjną (wyciąganie wniosków i rozwiązywanie bieżących problemów, jak i korygowanie strategicznych wizji). Używając metafory marynistycznej, dobry system polityki publicznej to taki, w którym wiemy, dokąd płyniemy (funkcja strategiczna) i płyniemy szybko (funkcja wdrożeniowa). Funkcja refleksyjna pomaga nam w czasie rejsu zarówno w rzeczach strategicznych – nawigacji i korygowaniu kursu (działania doskonalące), jak i w rzeczach bieżących – optymalnym ustawianiu żagli i łapaniu najlepszego wiatru (działania korekcyjne).

Ewaluacja – co widać wyraźnie na rysunku 3, jest tylko elementem podsystemu refleksji, który pełni rolę wspierającą dla dwóch pozostałych funkcji. Nie jest też jedynym procesem mającym swe miejsce

<sup>39</sup> Podział ten jest odzwierciedleniem dominującej we współczesnym zarządzaniu publicznym filozofii zarządzania zorientowanego na wyniki (zarządzania zadaniowego). Według niej każde działanie publiczne opiera się na jasnym wyborze strategicznym, który to następnie jest operacjonalizowany w formie zestawu zadań, działań i przypisanych im nakładów. W trakcie wdrażania zadań następuje weryfikacja płynności procesu, zaś po jej zakończeniu sprawdzenie rzeczywistej skuteczności obranej strategii (H.P. Hatry, *Performance Measurement: Getting Results*. Urban Institute Press, Washington DC 2007, Pd.L. Julnes, F.S. Berry, M.P. Aristigueta, K. Yang, (red.) *International Handbook of Practice-Based Performance Management*, Sage Publications Inc, Los Angeles 2007).

w ramach funkcji refleksyjnej. Obok badań ewaluacyjnych wiedzę przynosi autorefleksja podejmowana przez uczestników systemu – może mieć ona formę dyskusji, wymiany doświadczeń i opinii czy też samodzielnej, krytycznej analizy własnych działań. Analizując ewaluację musimy więc pamiętać o tym kontekście – czy raczej szerszym otoczeniu, w którym jest osadzona.

## Mechanizmy przyczynowe zmian roli ewaluacji w politykach krajowych

Pierwszym pytaniem postawionym w tekście było: *Dlaczego dynamiczny wzrost praktyk ewaluacyjnych do niedawna ograniczał się wyłącznie do pola polityki spójności?*

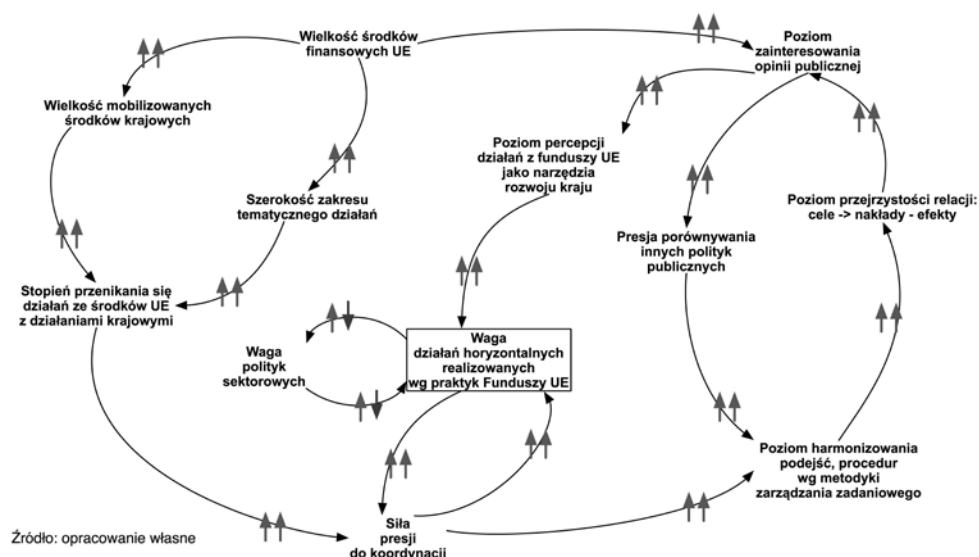
Wyjaśnieniem tego fenomenu jest różnica między filozofiami zarządzania funduszami strukturalnymi a kierowania polskimi politykami publicznymi. Zgodnie z Rozporządzeniem Rady UE<sup>40</sup> fundusze UE mogą być wykorzystywane przez państwo tylko, jeśli są wdrażane w określony sposób – na zasadzie zadaniowej, to znaczy wyznaczone będą cele, którym to przypisane zostają środki i działania. Unijne prawo definiowało więc polityki publiczne w sposób nowoczesny – jako system trzech funkcji (porównaj rys. 3), a same fundusze strukturalne miały być narzędziem – zasobem wkomponowanym w plan rozwoju kraju i zasilającym istniejące już systemy polityk krajowych. Tymczasem żadna z ówczesnych polskich polityk publicznych nie miała struktury systemowej charakterystycznej dla zarządzania zadaniowego. Nie było też całościowego planu rozwoju kraju. Mówiąc wprost – wszystkie krajowe polityki były *stricte* sektorowe i nie posiadały funkcji strategicznych. Ponieważ nie istniał punkt odniesienia, to funkcje refleksyjne nie miały racji bytu i nie istniały w żadnej z krajowych polityk. A skoro nie występowała funkcja refleksyjna, to nie mogła pojawić się ewaluacja, która – jak widać na rys. 3 – jest jej integralnym elementem. Ówczesne polityki krajowe realizowały tylko funkcję wdrożeniową (rozumianą jako wydawanie środków publicznych), a jedyną podejmowaną analizą było weryfikowanie poprawności proceduralnej (realizowane w ramach procesów kontrolnych).

Aby wykorzystać fundusze UE, zaczęto tworzyć od podstaw system według logiki trzech funkcji. Miał on zapewnić absorpcję środków unijnych na zasadzie zadaniowej – zgodnie z wymogami stawianymi przez UE. Tak powstał system wdrażania funduszy strukturalnych zawierający w sobie wszystkie trzy omawiane funkcje (strategiczną, wdrożeniową i refleksyjną), ale działający równolegle, w pewnej izolacji od niekompatybilnych, sektorowych polityk krajowych.

Z czasem jednak system funduszy UE zaczął się rozszerzać na działania krajowe, modernizując polskie struktury i filozofię wdrażania polityk publicznych. Zmieniał się też jego charakter – z zestawu instrumentów finansowych ewoluował ku pełnoprawnej polityce, co więcej, polityce niejako nadrzędnej w stosunku do innych. Symptomatyczna jest tu zmiana nazewnictwa: od funduszy strukturalnych, poprzez politykę regionalną i politykę spójności, po wdrażaną obecnie politykę rozwoju. Wraz z takim rozszerzaniem się systemu Funduszy UE, do polityk krajowych przeniknęła też ewaluacja. Ostatnim tego przykładem jest wprowadzenie ustawowego obowiązku ewaluacji *ex ante* w odniesieniu do wszystkich publicznych programów rozwoju.

I tu dochodzimy do pytania drugiego – *jaki mechanizm doprowadził do rozlewania się filozofii systemu programów UE na polityki krajowe i przekształcania ich struktury?* Próbę odpowiedzi prezentuję na rys. 4, posiłkując się diagramem pętli przyczynowych (ang. *Causal Loop Diagrams* – CLD).

<sup>40</sup> Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999. Dziennik Urzędowy WE, OJ L210, 31.7.2006.



Rys. 4. Mechanizm rozlewania się praktyk funduszy UE na polityki krajowe

Źródło: opracowanie własne.

Z diagramu wynika, że skala interwencji UE wymuszała koordynację z politykami krajowymi i ich dostosowania do procedur UE. Jednocześnie przyciągała zainteresowanie opinii publicznej<sup>41</sup>. Obydwa te czynniki wzmacniały pozycję nowej polityki jako horyzontalnego narzędzia rozwoju kraju. To zaś umożliwiało osłabianie polityk sektorowych i zwiększanie presji do koordynacji i uspojniania podejść i procedur wg metodyki UE. Podejście zadaniowe daje większą przejrzystość relacji między publicznymi środkami a ich efektami. Trafia więc do wyobraźni obywateli, jak i prasy. To z kolei prowadzi do pytań o stan innych polityk krajowych, a więc wymaga stosowania analogicznych podejść w innych polach działań publicznych. Poza początkowym impulsem, jakim była skala środków UE, szczególnie ważne są więc dwa sprzężenia:

- stopniowe postrzeganie polityk publicznych przez opinię publiczną na zasadzie zadań realizowanych przez administrację,
- wzmacnianie podejścia horyzontalnego i rosnącej roli polityki spójności jako ponadsektorowej polityki rozwoju.

Obydwa te sprzężenia są ważne dla kultury polskiej ewaluacji, gdyż wymagać będą wiarygodnych informacji merytorycznych na temat systemowych, ponadsektorowych efektów działań publicznych – a takie przynieść może właśnie ewaluacja.

## Mechanizmy ewaluacyjnej „hossy” w polskiej Polityce Spójności

W tej części skoncentrujemy uwagę na mechanizmach rozwoju kultury ewaluacji w samej polityce spójności. Będziemy analizowali system ewaluacji, który, co już wykazano w poprzednim rozdziale, jest osadzony w większym układzie – funkcji refleksyjnej będącej z kolei elementem systemu polityki spójności.

<sup>41</sup> Co ciekawe, środki pro-rozwojowe UE nie są wcale tak duże w porównaniu z krajowymi wydatkami na polityki publiczne. Jednak ich zadaniowa struktura w połączeniu z dyskusją o korzyściach polskiego członkostwa w UE sprawiły, że środki te stały się „medialne” i społecznie mocno zauważalne.

W literaturze tematu jako główne elementy systemu ewaluacji (popularnie nazywanego kulturą ewaluacji) podaje się popyt, podaż, produkty i ich wykorzystanie<sup>42</sup>. Do tego warto dodać czynniki ułatwiające/wspomagające (tzw. *facilitators*, czyli konferencje, publikacje, dostępne studia podyplomowe z zakresu ewaluacji), a także podstawowe informacje na temat otoczenia, w którym działał system ewaluacji – polityki spójności. Zgodnie z procedurą analizy systemowej tak zdefiniowany zestaw czynników został przełożony na mierzalne wskaźniki (tabela 3).

Tabela 3. Elementy systemu ewaluacji i ich wskaźniki

Element systemu ewaluacji	Wskaźniki
Otoczenie systemu ewaluacji (polityka spójności)	Wielkość i dynamika wydatkowania środków UE w kolejnych latach Liczba Programów Operacyjnych Kierunki debaty publicznej (potrzeby informacyjne opinii publicznej) Efekty wydatkowania środków UE
Strona popytowa systemu	Liczba instytucji zlecających ewaluację w danym roku Liczba zleconych kontraktów ewaluacyjnych w danym roku Jakość popytu
Strona podaźowa systemu	Liczba organizacji aktywnych na rynku ewaluacyjnym w danym roku (realizujących badania) Jakość podaży
Czynniki wspomagające	Liczba studiów podyplomowych z zakresu ewaluacji w danym roku Liczba krajowych publikacji nt. ewaluacji w danym roku Liczba konferencji ewaluacyjnych w danym roku
Produkty systemu	Liczba wykonanych ewaluacji wg typu czasowego badania ( <i>ex ante</i> , bieżące, <i>ex post</i> ) Liczba raportów wg orientacji wyników i rekomendacji (operacyjne – zorientowane na kwestie techniczne i procesowe vs. strategiczne, analizujące strukturę celów i/lub rzeczywiste efekty interwencji, postulujące strukturalne reformy programu) Jakość produktów
Efekty systemu – wykorzystanie ewaluacji	Ocena własna uczestników systemu

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części tekstu przedstawiono i podsumowano trendy dla każdego z tych elementów, by na tej bazie przeprowadzić końcową analizę mechanizmów zmian systemowych.

## Analiza trendów systemu krajowej kultury ewaluacyjnej

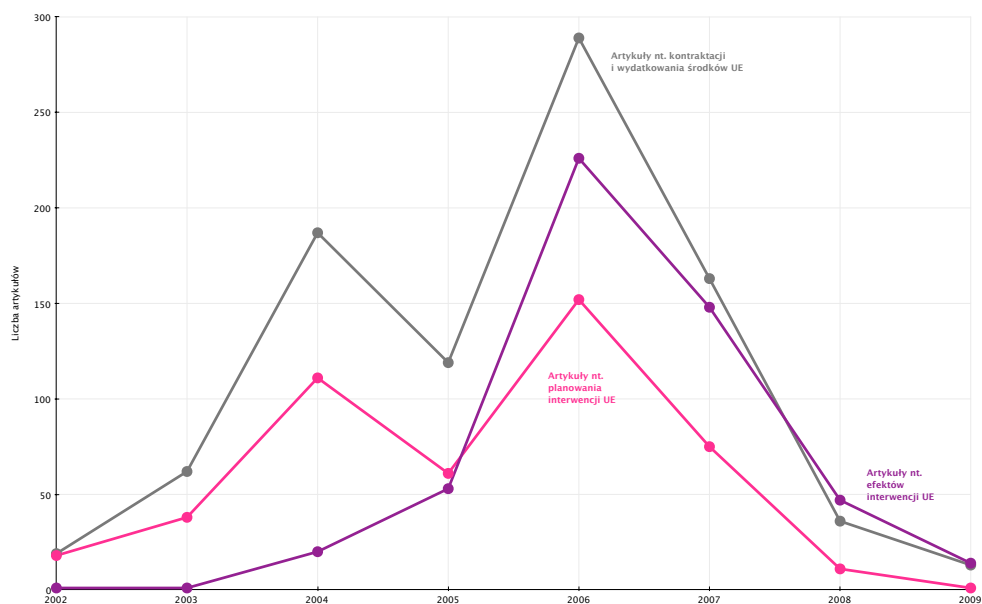
Przedstawiono tu zestaw rysunków ilustrujących trendy w zmianach każdego z głównych elementów krajowej kultury ewaluacji. Każdy z rysunków opatrzone krótkim komentarzem, dodając również informacje empiryczne na temat kwestii strukturalnych (cech i charakterystyki) danych czynników. Czurę czasową analizy wyznaczają daty 1999 r. – wrzesień 2010 r. Rok 1999 to data pierwszego w Polsce badania ewaluacyjnego zleconego przez polską instytucję na jej własne potrzeby. Drugą datę wyznacza dostępność całościowych danych<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> M. Ferry, *Evaluation Systems in the Visegrad Member States*; [w:] S. Bienias, I. Lewandowska (red.), *Ministry of Regional Development*, Warsaw 2009.

<sup>43</sup> Ostatnie dostępne dane są dla III kwartału 2010 roku, jednak nie można na ich podstawie wnioskować o całym roku 2010, gdyż cykl zlecenia i realizacji badań jest bardzo specyficzny. Ich wyniki kumulują się zwykle w IV kwartale roku. Szerzej to zjawisko opisuje w dalszej części tekstu.

Rozpoczynając analizę od trendów w otoczeniu systemu ewaluacji polityki spójności należy podkreślić następujące fakty:

- Środki UE będące do dyspozycji Polski były na tyle znaczące, że silnie zaistniały w świadomości społecznej i w opinii publicznej, co więcej kolejny okres programowania przyniósł ich dalszy bardzo duży wzrost,
- System wdrażania polityki spójności aż do III kw. 2006 roku wykazywał bardzo niski poziom absorpcji, dopiero z końcem 2006 roku (a więc na dwa lata przed zakończeniem wdrażania) wydatkowanie środków przyspieszyło przekraczając 25% dostępnych funduszy,
- Przejście z polityki spójności 2004–2006 do 2007–2013 było związane ze znaczącą decentralizacją systemu, stworzeniem 16 regionalnych programów operacyjnych, a co za tym idzie znaczącym zwiększeniem się liczby instytucji zaangażowanych we wdrażanie Funduszy Strukturalnych,
- Zainteresowanie opinii publicznej i decydentów skierowane było głównie na funkcję wdrożeniową systemu polityki spójności (a więc wydatkowania środków UE w terminie). Kwestie strategiczne (roli FS w kierunkach rozwoju kraju, spodziewanych efektów) rzadko były poruszane w prasie – szczególnie w pierwszym okresie programowania. Pokazuje to poniższy rys. 5<sup>44</sup>.



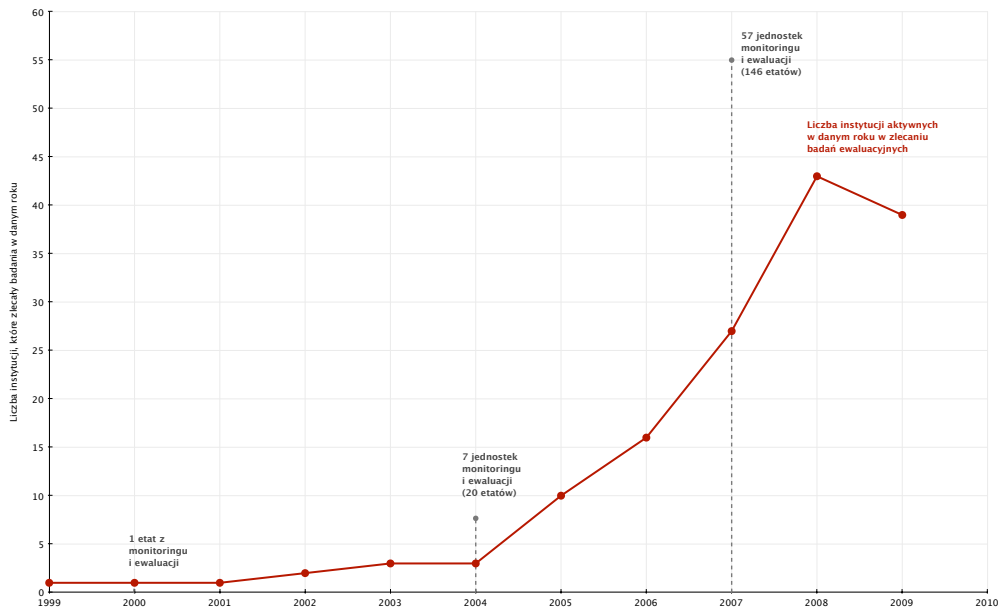
Rys. 5. Kierunki debaty publicznej – artykuły prasowe nt. FS 2004–2006 wg tematyki

Źródło: opracowanie EGO s.c. w oparciu o bazę danych artykułów MRR.

- Aż do 2007 r. praktycznie nie działał system monitorowania efektów rzeczowych wdrażania funduszy UE, dostępne były tylko dane finansowe (wydatkowanie środków).  
Przechodząc do analizy trendów ilościowych po stronie popytu, chciałbym zwrócić uwagę na pięć kwestii (rys. 6 i 7):
- System rozwijał się bardzo dynamicznie – w ciągu 10 lat rozrósł się od zera do 57 instytucji i od jednego do 150 etatów przypisanych działaniom ewaluacyjnym.

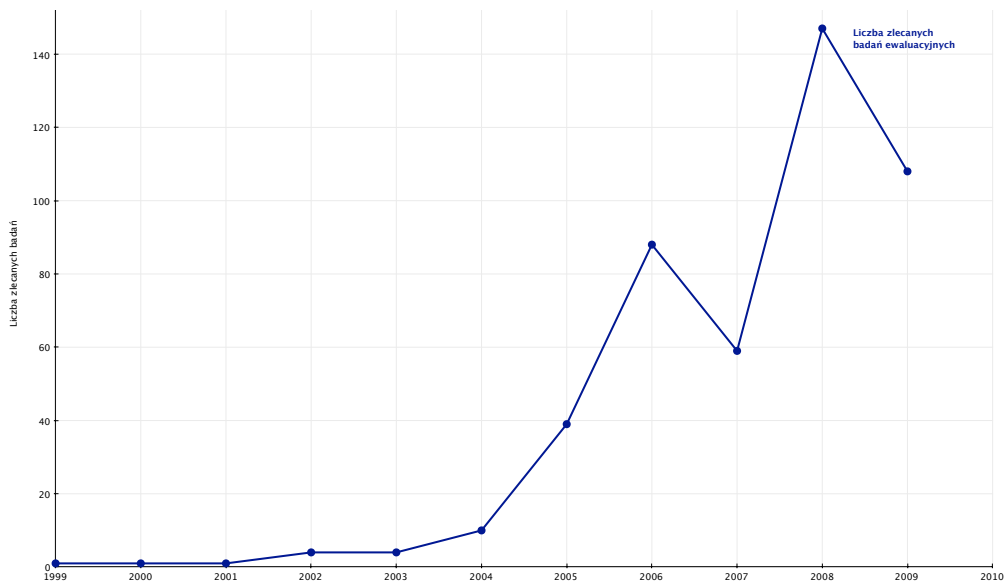
<sup>44</sup> Obejmuje ona przegląd wszystkich artykułów dotyczących środków UE na lata 2004–2006, publikowanych w Gazecie Wyborczej, Rzeczpospolitej, Polityce i Wprost.





Rys. 6. Strona popytowa systemu – liczba instytucji, które zlecały ewaluacje w danym roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych MRR, UKIE, PARP, PARR.



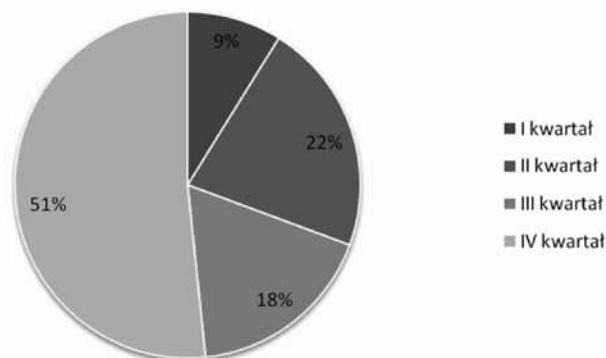
Rys. 7. Strona popytowa systemu – Liczba zleconych kontraktów ewaluacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych MRR, UKIE, PARP, PARR.

- Ze zmianą ilościową wiąże się zmiana strukturalna – system popytu ewoluował od zbioru pojedynczych osób i wyizolowanych wydziałów do sieci instytucji z wyraźnymi węzłami strategicznymi (kluźcowymi, wiodącymi instytucjami – o czym dalej w tekście).
- Momentami przełomowymi były: rozpoczęcie wdrażania perspektywy 2004–06, rok 2006 – moment przesilenia kryzysowego we wdrażaniu funduszy z okresu 2004–06 i wynikający z tego wzrost liczby ewaluacji bieżących-procesowych, na który nałożyła się fala badań *ex ante* dla okresu 2007–13 – porównaj rycinę 5; wreszcie rok 2008 i decentralizacja systemu wdrażania na lata 2007–13 (włączenie regionów),
- System ewaluacji FS był budowany od podstaw i – co wiemy z badań jakościowych – nie miał żadnej ciągłości z okresem przedakcesyjnym (lata 2003–04), co więcej w latach 2005–06 – te dwa nurty (badania programów przedakcesyjnych i badania programów FS) współistniały ze sobą, ale rzadko się przenikały.
- W całym dynamicznym trendzie systemu należy odnotować spadek aktywności w ostatnim roku (2009). Rok 2010 nie zawiera pełnych statystyk, jednak nawet założeniu, że w IV kwartale 2010 r. skumulują się badania z całego roku to trend pozostanie malejący.

Analizując skalę popytu warto też odnotować dwa dodatkowe zjawiska. Pierwszym jest wzrost środków finansowych przeznaczanych na badania ewaluacyjne – w 2004 roku na ewaluację przeznaczono 100 000 EUR, a w 2009 już 6,2 mln EUR. Wzrosły też budżety pojedynczych badań<sup>45</sup>.

Drugim zjawiskiem jest roczny cykl kumulacji badań ewaluacyjnych w IV kwartale roku. Na rysunku pokazano, jaki odsetek badań jest kończonych w poszczególnych kwartałach (średnia dla lat 2004–2009).



Rys. 8. Roczny cykl zlecenia badań ewaluacyjnych – zimowe przesilenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych MRR, UKIE, PARP, PARR.

Widać wyraźnie, że polskie instytucje zaczynają zlecać badania w II, III kwartale roku, zaś kumulacja kontraktów następuje w ostatnich miesiącach roku kalendarzowego. Taka praktyka wynika z budżetowania rocznego (i problemów z uruchomieniem nowych budżetów w I kwartale roku), ale pociąga za sobą dwa negatywne skutki:

- Presja czasu – zlecający pod koniec roku są dociążeni pracą i rozliczeniem zamówień, nie mają więc czasu na dostateczny nadzór merytoryczny nad wynikami badania,
- Inflacja informacji – pod koniec roku ministerstwa, odbiorcy jak i szersza publika są zasypywani wynikami całego szeregu badań – trudno jest im spokojnie dyskutować o wynikach tych badań i efektywnie spożytkować wnioski.

<sup>45</sup> S. Bienias, „Evaluation of Structural Instruments in Poland”, *Evaluation of EU Structural Funds: Reinforcing Quality and Utilization*, Ministry of Economics – Lithuania, 26–27 March, Vilnius 2009.

Oddzielną kwestią jest jakość dynamicznie rozwijającej się strony popytowej. Chodzi zarówno o doświadczenie instytucji zlecających badania, jak i – emanację tego doświadczenia – racjonalność zamówień ewaluacyjnych.

Badania porównawcze jednostek ewaluacyjnych zapoczątkowane przez Krajową Jednostkę Oceny w 2008 roku zidentyfikowały 2 typy jednostek: 7 doświadczonych jednostek oraz całą rzeszę nowych, uczących się ośrodków. Ta pierwsza grupa to jednostki o długiej tradycji ewaluacyjnej sięgającej 2004 roku (a nawet okresu przedakcesyjnego), dysponujące stabilnym zespołem ludzi i doświadczeniem w prowadzeniu określonych typów badań ewaluacyjnych. Są one naturalnymi węzłami sieci ewaluacyjnej. Liderami tej grupy, również z racji swojej pozycji w systemie, są: Krajowa Jednostka Oceny, jednostka ewaluacyjna Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oraz Sekcja Ewaluacji PARP (ta ostatnia jest szczególnie aktywna w polu rozwijania metodologii badań ewaluacyjnych). Grupa druga to jednostki głównie regionalne oraz nowe zespoły stworzone po 2007 roku wraz z nowymi programami operacyjnymi<sup>46</sup>.

Racjonalności zamówień ewaluacyjnych dotychczas nie zbadano w sposób ilościowy dla wszystkich jednostek ewaluacyjnych. Pomysł „racjonalności zamówienia” został już jednak dopracowany koncepcyjnie i zbadany dla wybranych studiów przypadków<sup>47</sup>.

Wyniki badań jakościowych, jak i obserwacje ze studiów przypadków, zdają się dowodzić, że od 2005 roku racjonalność zleceń rosła, by w 2007, wraz z pojawieniem się aktorów regionalnych, znów spaść. Jest to niewątpliwie proces uczenia się w praktyce (ang. *learning by doing*) – i to na szczęście zaskakująco szybkiego. Doświadczenie minionych lat pozwala więc sądzić, że nowe jednostki, ucząc się na własnych błędach, szybko podniosą jakość swoich zleceń.

Trend w podaży odpowiada rosnącemu trendowi popytu. Ciekawa jest również jego struktura, a więc charakterystyka podmiotów realizujących badania ewaluacyjne w Polsce i jakość działań tych podmiotów. Na przestrzeni ostatnich 11 lat<sup>48</sup>:

- 75 różnych instytucji i firm próbowało realizować badania ewaluacyjne, poza nielicznymi wyjątkami prawie wszystkie były podmiotami krajowymi<sup>49</sup>,
- można zidentyfikować około 6–7 kluczowych „graczy” rynku ewaluacyjnego, są to głównie firmy doradczo-badawcze średniej wielkości,
- mimo dużej ilości dostępnych kontraktów przypadki podmiotów utrzymujących się wyłącznie z badań ewaluacyjnych są sporadyczne, gros firm prowadzi działalność szkoleniową, czy szerzej pojętą działalność ekspercko-analityczną sprofilowaną na sektor publiczny,
- duże firmy konsultingowe (tzw. wielka czwórka) są praktycznie nieobecne na polskim rynku ewaluacji, natomiast w ostatnich latach coraz bardziej aktywne stają się duże firmy badawcze wyspecjalizowane w badaniach ilościowych i sondażach (choć zwykle występują w konsorcjach),
- wśród wykonawców pojawiło się 15 instytutów i uniwersytetów, są to jednak pojedyncze badania, eksperci akademicy pracują zwykle w zespołach organizowanych i prowadzonych przez firmy konsultingowe,

<sup>46</sup> K. Olejniczak, B. Ledzion, W. Pander, *Ocena potencjału oraz stanu prac w ramach jednostek ewaluacyjnych funkcjonujących w Instytucjach Zarządzających oraz Instytucjach Pośredniczących I i II stopnia w ramach NPR 2004–2006 i NSRO 2007–13*, EGO s.c. dla Krajowej Jednostki Oceny, Warszawa 2008.

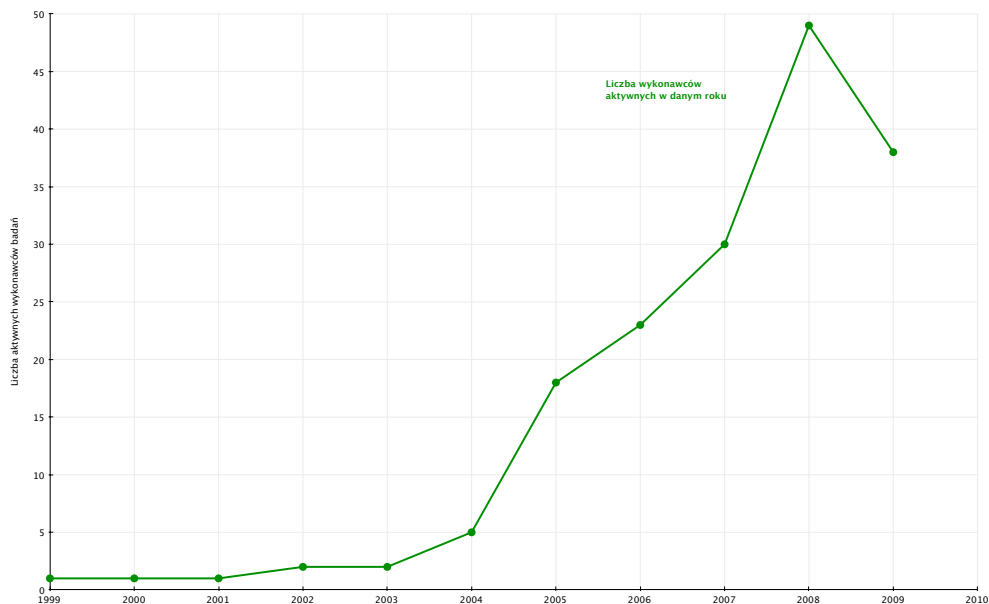
<sup>47</sup> M. Ferry, K. Olejniczak, *Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi w Polsce*, Ernst & Young, Program „Sprawne Państwo”, Warszawa 2008 ([www.sprawnepanstwo.pl](http://www.sprawnepanstwo.pl)); Racjonalność zamówienia ewaluacyjnego (SIWZ) jest definiowana jako równowaga między 4 elementami: zakresem pytań ewaluacyjnych, oczekiwaną skalą badania, wymaganym minimum metodologicznym oraz zasobami (czasem i budżetem) przeznaczonymi na badanie (K. Olejniczak, *Ewaluacja jako proces badawczy*, [w:] K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion (red.) *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 101–108.

<sup>48</sup> B. Ledzion, K. Olejniczak, Ł. Widła, *Ocena potencjału oraz stanu prac krajowych jednostek ewaluacyjnych w ramach NSRO 2007–13*, EGO s.c. dla Krajowej Jednostki Oceny, Warszawa (w druku).

<sup>49</sup> Jako podmioty krajowe rozumiemy również filie firm międzynarodowych działające w Polsce od co najmniej trzech lat i w całości kierowane przez polską załogę.

- widać wyraźny przyrost doświadczenia firm w prowadzeniu ewaluacji i rosnącą konkurencję. Konkurencja wymusza innowację w polu proponowanych podejść badawczych, metod, a nawet samej strony graficzno-estetycznej ofert.

Czynniki wspomagające kulturę ewaluacji wydają się być ważnym elementem budowania ciągłości systemu, jego standardów i jakości (jak dotąd teza ta nie była weryfikowana w badaniach ilościowych, ale pojawiała się często w analizach jakościowych, jak i studiach porównawczych z innymi krajami regionu).



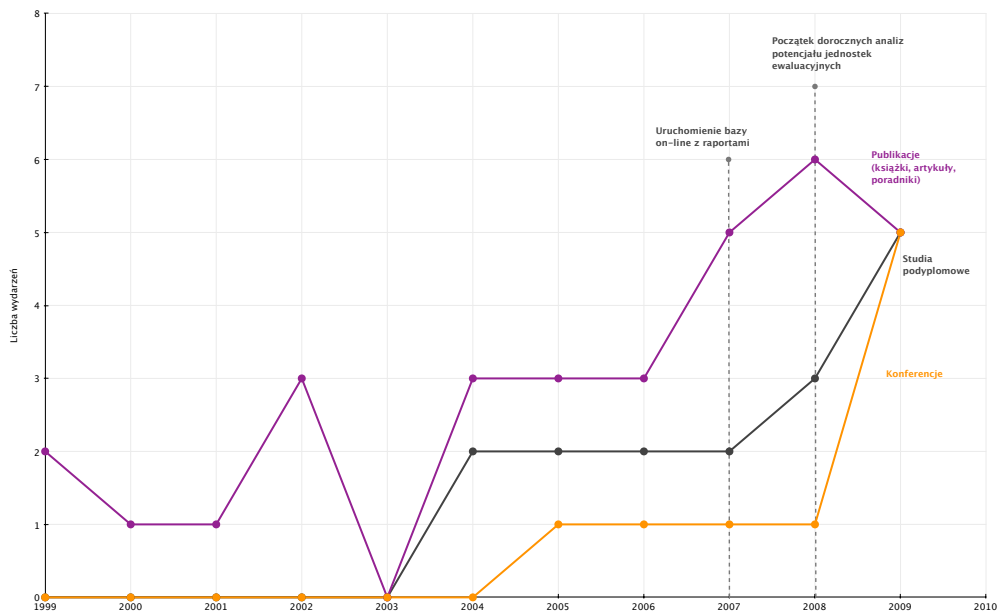
Rys. 9. Strona podożowa systemu – liczba organizacji aktywnych na rynku ewaluacyjnym w danym roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych MRR, UKIE, PARP, PARR.

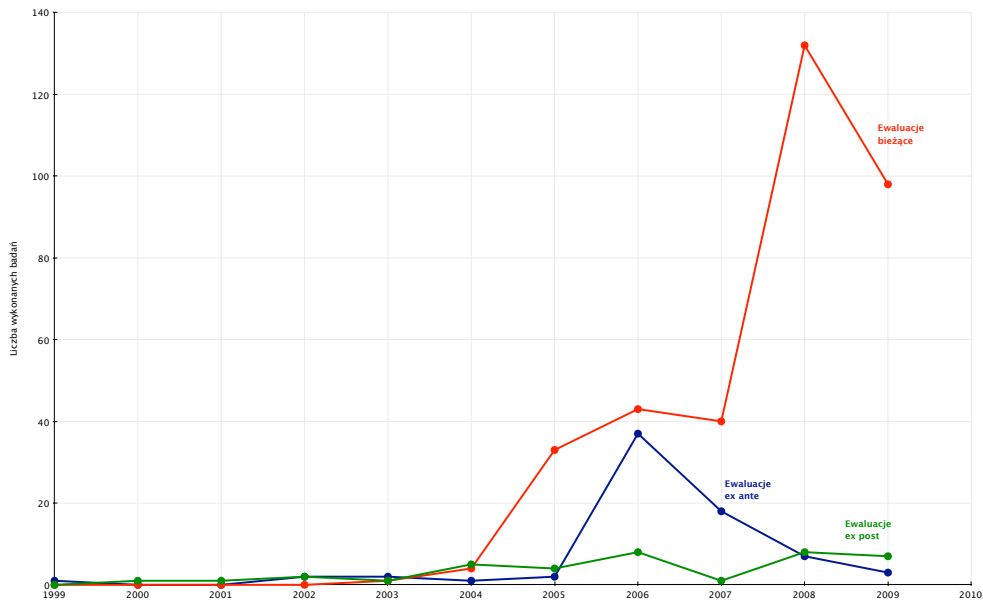
Obserwując trend na tym polu, można wypunktować następujące kwestie:

- stały poziom regularnej aktywności od 2004 roku jest animowany przez dwóch kluczowych aktorów instytucjonalnych – zespół KJO i PARP oraz relatywnie wąską choć stałą grupę ekspertów – głównie akademików,
- kolejny skok w aktywności dokonał się za sprawą jednostek i środowisk regionalnych, które wykazują się własnymi pomysłami i ambicjami budowania kultury ewaluacyjnej,
- wyraźnym elementem stabilizującym system są studia podyplomowe, a nie szkolenia, które wydaje się, że właściwie zniknęły z systemu po roku 2005<sup>50</sup>; świadczy to z jednej strony o małej efektywności szkoleń, zaś z drugiej o tendencji do stabilności środowiska ewaluacyjnego (osoby – zarówno pracownicy ministerstw, jak i wykonawcy – inwestując w studia wiążą swą karierę zawodową z polem ewaluacji),
- działania towarzyszące mają silny wpływ na innowacje w polu metodologicznym (publikacje wydawane przez głównych aktorów systemu, jak i referaty konferencyjne pojawiają się później jako źródła w SOPZ, jak i w ofertach badawczych).

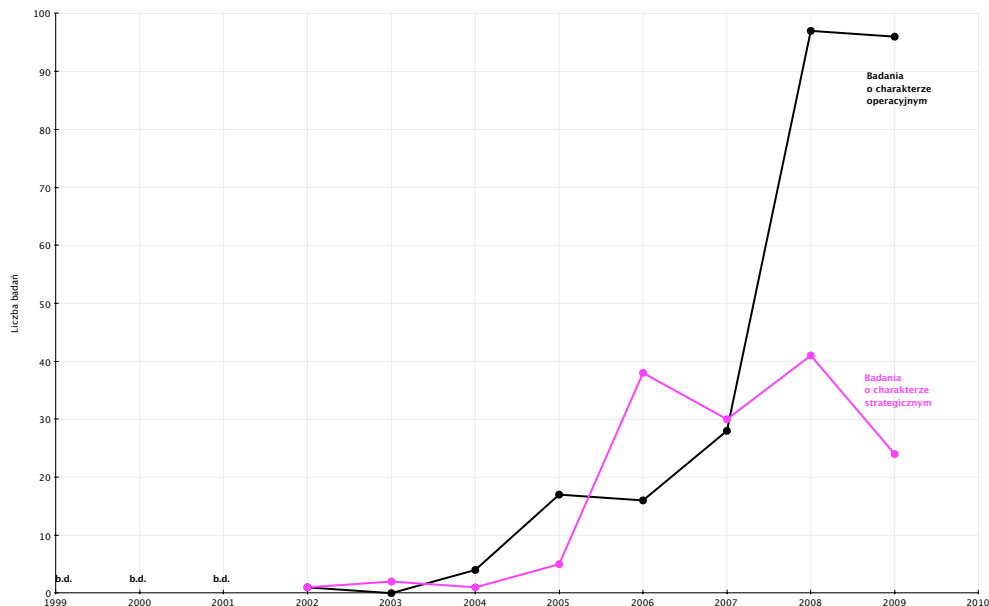
<sup>50</sup> Jest to w dużej mierze moja obserwacja własna, gdyż brak jest dokładnych danych ilościowych nt. tego zjawiska.



Rys. 10. Czynniki wspomagające – publikacje, konferencje, studia  
 Źródło: opracowanie własne.



Rys. 11. Produkty systemu – liczba zrealizowanych badań *ex ante*, bieżących i *ex post*  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych MRR, UKIE, PARP, PARR.



Rys. 12. Produkty systemu – badania operacyjne i strategiczne w latach 2002–2010

Źródło: opracowanie Ł. Widła, A. Krzewski na podstawie analizy danych MRR.

W polu analizy produktów systemu uwagę zwracają następujące kwestie:

- dominują oczywiście ewaluacje bieżące, głównie o charakterze technicznym, operacyjnym,
- w 2006 roku nastąpiło chwilowe odwrócenie proporcji – badania o charakterze strategicznym przewały nad studiami stricte operacyjnymi; było to efektem fali ewaluacji *ex ante* (weryfikujących podwaliny systemu 2007–13),
- bogactwo raportów z 2008 roku jest wynikiem głównie działalności jednostek z nowo powstałych programów operacyjnych i ich prób powtórnej weryfikacji założeń tworzonego naprędce systemu 2007–13 (szczególnie w newralgicznym politycznie temacie kryteriów wyboru projektów)<sup>51</sup>,
- wykres nie obejmuje roku bieżącego, wiadomo jednak, że w IV kwartale nastąpi znaczący wzrost badań o charakterze strategicznym, który jest pokłosiem fali studiów *ex post* na temat efektów programów okresu programowania 2004–2006.

Kwestią kluczową, acz wciąż stosunkowo słabo przebadaną, jest jakość produktów. Jedyne dotąd prowadzone badania oceny jakości raportów ewaluacyjnych z lat 2004–2007 wskazują co prawda na jednoznaczny wzrost jakości<sup>52</sup>, ale analiza nie obejmuje ostatnich lat dynamicznego wzrostu.

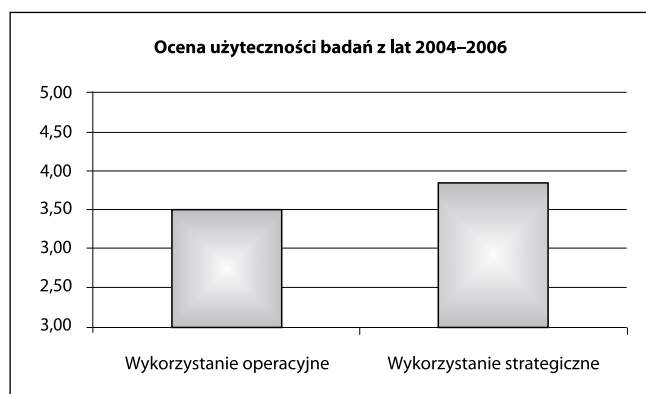
Paradoksalnie, najważniejszy element systemu – wykorzystanie ewaluacji, a więc rzeczywista przydatność „produktywnych” badań jest jak dotąd najslabiej zbadane. Po części wynika to z tendencji do koncentrowania się na kwestiach, które uczestnicy systemu kontrolują i z których na bieżąco są rozliczani. Po części jest jednak skutkiem wyzwania metodologicznego – trudności w sposobie pomiaru tego zjawiska. Wykorzystanie ewaluacji było, co prawda, badane już zarówno na gruncie krajowym, jak i międzynarodowym.

<sup>51</sup> Warto tu nadmienić, że przeprowadzenie badań kryteriów wyboru projektów nie we wszystkich regionach było inicjatywą oddolną; to ogólnopolskie ćwiczenie było inspirowane przez Krajową Jednostkę Oceny.

<sup>52</sup> S. Bienias, I. Lewandowska (red.), *Evaluation Systems in the Visegrad Member States Ministry of Regional Development*, Warsaw 2009, s.164–165.

wym<sup>53</sup>, jednak badania te nie miały charakteru ciągłego, usystematyzowanego i ilościowego monitorowania sytuacji. Krajowe środowiska dopiero podejmują pierwsze próby zmierzenia się z tym wyzwaniem.

Najnowsze dane na ten temat oparte są na wynikach wywiadów prowadzonych z kluczowymi uczestnikami wdrażania systemu polityki spójności w latach 2004–2006. Poniższa rycina przedstawia ocenę – według opinii respondentów – użyteczności badań (operacyjnej i strategicznej) dla ówczesnego okresu wdrażania programów UE. Wynik ten jest tym bardziej uderzający, że w latach 2004–2006 niewątpliwie dominowały studia procesowe, o wąskiej, technicznej zawartości. Okazuje się więc, że z perspektywy czasu nieliczne wnioski i rekomendacje strategiczne były bardziej użyteczne niż olbrzymia liczba wniosków technicznych i operacyjnych.



Rys. 13. Ocena użyteczności badań ewaluacyjnych dla okresu programowania 2004–2006  
 Źródło: E.G.O. s.c., *Ocena systemu realizacji polityki spójności w Polsce w ramach perspektywy 2004–2006*, Krajowa Jednostka Oceny, Warszawa (w druku).

Opierając się na źródłach jakościowych oraz własnej analizie ostatnich lat, użyteczność raportów można podsumować następująco:

- użyteczność badań jest wciąż ograniczona, a dla lat 2004–2006 była niska,
- szybkość zmian programowych w połączeniu z zastosowanym statycznym podejściem znacząco ograniczyła przydatność ewaluacji *ex ante* dla okresu 2007–13,
- użyteczność ewaluacji postulujących zmiany strategiczne można ostrożnie oceniać jako rosnącą, pierwsze dowody wskazują na to, że przydatność tych badań objawia się po jakimś czasie i ma charakter kumulatywny (wyniki kilku badań prowadzą do zmiany polityki) – przykładem są tu najnowsze plany fundamentalnej zmiany w podejściu do wspierania przedsiębiorstw (odchodzenie od nieefektywnego – jak wykazały ewaluacje – wspierania dotacjami na rzecz wsparcia kredytowego).

Poznaliśmy już trendy, teraz czas na nałożenie ich na siebie i próbę interpretacji współzależności.

## Mechanizmy przyczynowe zmian w polu ewaluacji

Przeprowadzona syntetyczna analiza trendów głównych elementów systemu ewaluacji prowadzi do pytania o to, w jaki sposób te czynniki są ze sobą powiązane i współgrają ze sobą w czasie. Chodzi konkretnie o dwa pytania, postawione we wstępie:

<sup>53</sup> M. Ferry, K. Olejniczak, *Wykorzystanie...*, op.cit.; K. Olejniczak, *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.

- 1) Co determinuje kierunki i dynamiczne zmiany w trendach produkcji wiedzy (liczba ewaluacji, dominacja badań operacyjnych)?
- 2) Co determinuje wykorzystanie operacyjne i strategiczne badań ewaluacyjnych?

Analiza dla tych dwóch pytań została przedstawiona na dwóch kolejnych rysunkach pętli przyczynowych. Rysunek 14 prezentuje mechanizm produkcji wiedzy operacyjnej i strategicznej, zaś rys. 15 – mechanizm determinujący wykorzystywanie tej wiedzy.

W przypadku schematu produkcji wiedzy należy zwrócić uwagę na trzy następujące kwestie. Po pierwsze tym, co napędza liczbę ewaluacji, są potrzeby informacyjne; są one wyraźnie dychotomiczne – badania operacyjne są napędzane przez bieżące problemy i liczbę instytucji wdrażających fundusze; popyt na badania strategiczne napędzają natomiast debaty publiczne o kierunkach rozwoju kraju (takowe praktycznie nie miały miejsca w latach 2004–06) oraz zdolność najsilniejszych w systemie instytucji do spojrzenia ponad bieżące kwestie operacyjne i identyfikowania tematów strategicznych.

Po drugie ewaluacje nie są jedynym źródłem wniosków operacyjnych i strategicznych; innym źródłem użytecznej refleksji są wewnętrzne dyskusje toczące się w administracji; w przypadku wniosków operacyjnych te dyskusje okazały się w latach 2004–06 bardziej skutecznym i powszechnym narzędziem poprawy procesów wdrażania niż ewaluacje; wynikało to z tego, że dyskusje prowadzone były *ad hoc*, umożliwiały szybką reakcję na problemy, podczas gdy badania ewaluacyjne nie nadążały za szybko zmieniającą się sytuacją i często prezentowały trafne, ale już nieaktualne wnioski.

Po trzecie charakter wniosków jest determinowany zastosowanym podejściem badawczym (im szersze, tym bardziej strategiczne są wnioski), ale to z kolei zależy w dużej mierze od dostępności danych. Brak działającego systemu SIMIK, jak i wcześniejszych ciągów czasowych (danych z okresu przedakcesyjnego) uniemożliwił podejmowanie badań przekrojowych w latach 2004–2006.

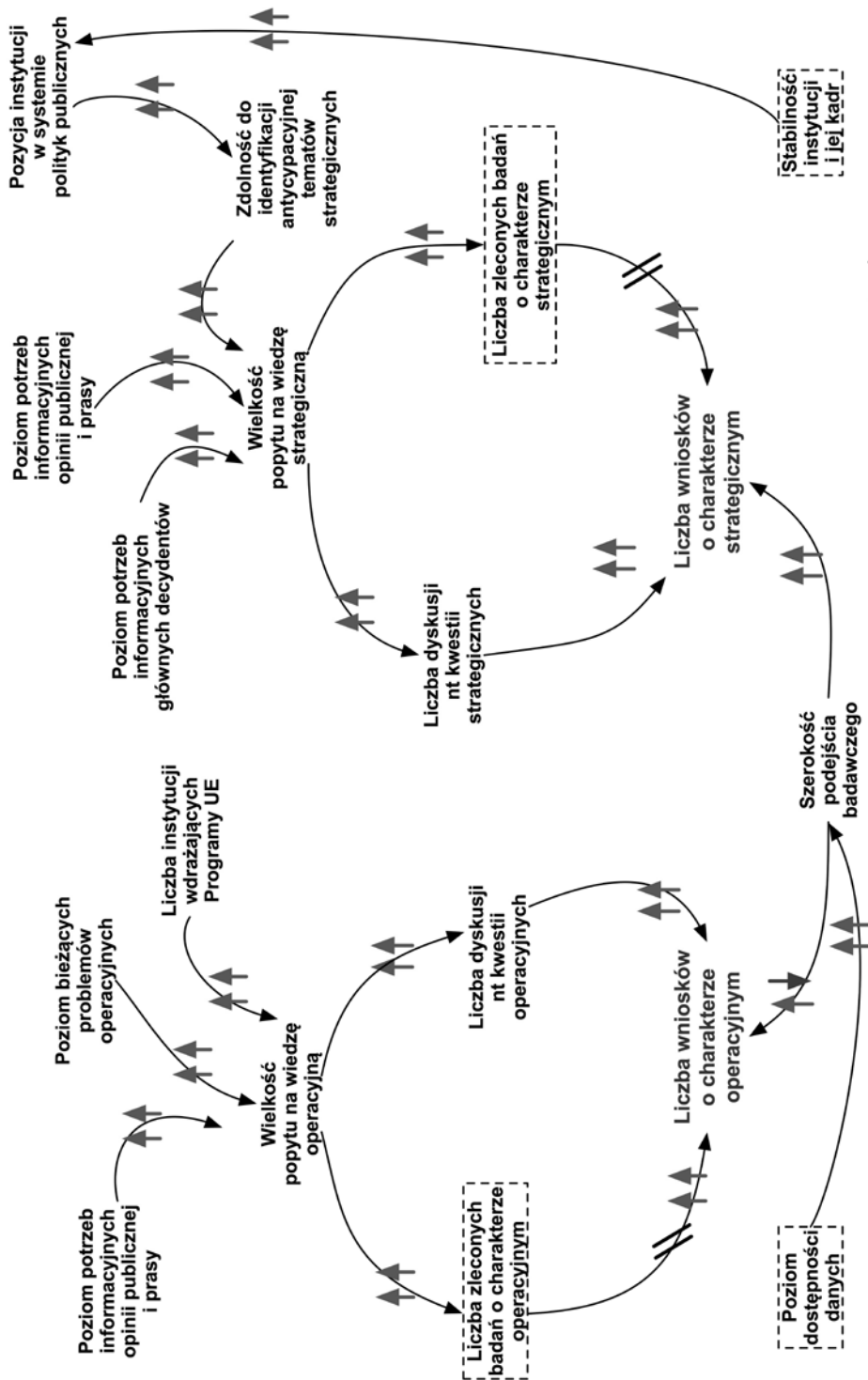
Dotychczasowy system był napędzany kwestiami bieżącymi (absorpcja, płynność wdrażania), które kierowały go na produkcję wiedzy operacyjnej (korekty procedur, znoszenie blokad procesów). Dopiero przyrost danych połączony ze wzrostem znaczenia niektórych instytucji (przede wszystkim KJO) uruchomił popyt na wiedzę strategiczną.

Przechodząc natomiast do rys. 15, należy uwypuklić dwie sprawy.

Po pierwsze jakość produktów z ewaluacji jest wypadkową relacji dwóch grup czynników: strony podażowej – zróżnicowanej i poddanej silnej presji konkurencyjnej oraz strony popytowej – zależnej głównie od doświadczenia jednostek ewaluacyjnych płynącego ze stabilności instytucji i kadr oraz ich dostępności danych.

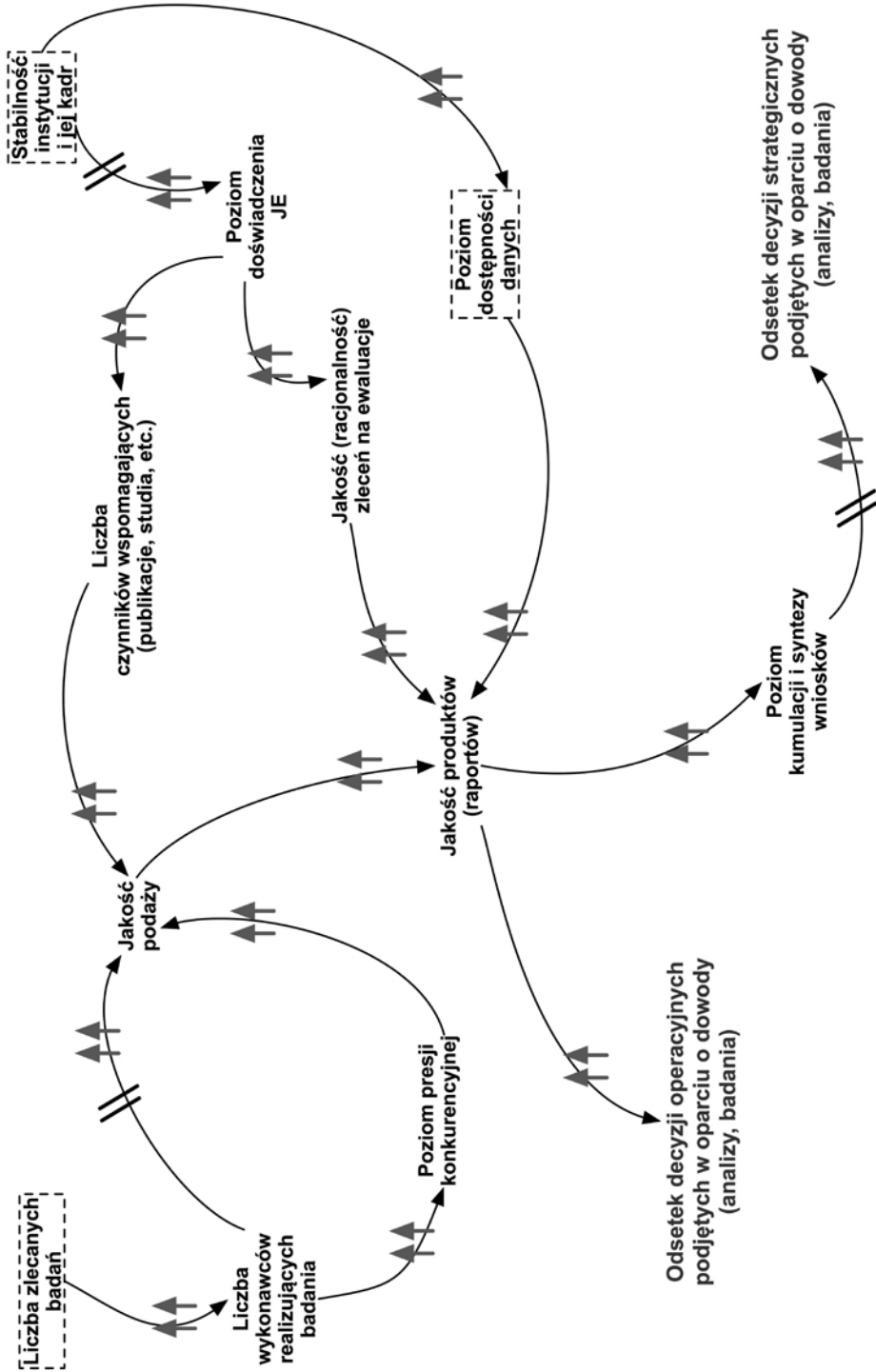
Po drugie, mechanizm transferu wysokiej jakości wniosków i rekomendacji z badań na rzeczywiste decyzje aktorów systemu jest odmienny dla decyzji operacyjnych i strategicznych. W przypadku tych pierwszych liczy się szybkość dostarczenia wniosków pojedynczych badań. W przypadku tych drugich przeciwnie, ważna jest stopniowa kumulacja dowodów z kolejnych badań.





Rys. 14. Mechanizm produkcji wiedzy

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 15. Mechanizm wykorzystania wiedzy

Źródło: opracowanie własne

## Podsumowanie

Przeprowadzona analiza dotyczyła roli ewaluacji w krajowych politykach publicznych w ostatnich 11 latach. Zastosowane podejście „myślenie systemowe” wydaje się obiecującym narzędziem do identyfikowania i wyjaśniania mechanizmów przyczynowych na polu polityk publicznych.

Główne wnioski z mojego badania są następujące:

- 1) Ewaluacja była do niedawna stosowana tylko w obrębie programów UE, ponieważ tylko to pole kierowało się logiką polityki publicznej jako systemu trzech układów – strategicznego, wdrożeniowego i refleksyjnego.
- 2) Polityka spójności dzięki wielkości przeznaczonych na nią środków oraz jej horyzontalnemu charakterowi, zamienia się w kluczową dla kraju politykę rozwoju i wymusza zmiany w politykach krajowych; elementem tych zmian jest rozlewanie się praktyki ewaluacji na działania stricte krajowe.
- 3) Dynamiczny rozwój systemu ewaluacji w ramach polityki spójności był napędzany czasową koniunkturą na wiedzę na temat kwestii operacyjnych i bieżących; w momencie, gdy wdrażanie programów ustabilizowało się, produkcja wiedzy spadła.
- 4) W pierwszym okresie programowania popyt na tę operacyjną wiedzę był zaspokajany głównie poprzez bieżące dyskusje i refleksję własną aktorów zaangażowanych we wdrażanie funduszy UE, a nie poprzez badania ewaluacyjne.
- 5) Kluczowa dla jakości badań ewaluacyjnych okazała się mieszanka silnej, rozdrobnionej konkurencji po stronie podaży oraz rosnącej jakości (racjonalnych) zamówień po stronie popytu wspieranych czynnikami wspomagającymi innowacje z pola metodologii.
- 6) Dzięki stabilności instytucji i ich kadr oraz dostępności danych rośnie jakość badań ewaluacyjnych, a także następuje powolne przenoszenie punktu ciężkości systemu ze spraw operacyjnych na poszukiwanie wiedzy i wniosków strategicznych. Obserwowalny wpływ badań ewaluacyjnych na decyzje strategiczne jest jednak procesem powolnym i opartym na stopniowym kumulowaniu się dowodów z wielu badań.

Na zakończenie niniejszego tekstu warto też nakreślić kilka wyzwań dla systemu ewaluacji w Polsce na najbliższe lata. Opierając się na przeprowadzonej analizie dostrzegam dziewięć wyzwań.

Pierwszym wyzwaniem jest oczywiście rozlewanie się praktyk ewaluacji na polityki krajowe. Ten proces został już prawnie zdeterminowany (zapisy w Ustawie o Rozwoju). Otwarte pozostają jednak pytania o praktykę, a konkretnie:

- Czy wraz z ewaluacją w praktyce krajowej pojawi się planowanie strategiczne i budżetowanie zadań? – jeśli nie, to prawdopodobnie ewaluacja szybko stanie się powszechną acz zbędną rutyną;
- Czy system polityk krajowych będzie w stanie stworzyć instytucjonalne podstawy sieci ewaluacyjnej, na wzór sieci funkcjonującej w ramach programów funduszy UE? – chodzi przede wszystkim o instytucje – węzły, nadające układowi kierunek, wprowadzające inspiracje, kontrolujące jakość, inicjujące działania strategiczne oraz będące pamięcią układu;
- Czy zasoby kadrowe krajowych polityk publicznych są w stanie sprostać temu wyzwaniu? – dla większości polskiej administracji publicznej, tej, która nie zarządzała programami UE, ewaluacja jest pojęciem obcym i wciąż budzącym niechęć (postrzegana jest jako swoisty odłam „kontroli”, nowe wcielenie audytu).

Te kwestie prowadzą nas do wyzwania drugiego. Aby śledzić zmiany i zrozumieć mechanizmy tworzenia się systemu ewaluacji, trzeba śledzić trendy. Do tego potrzebne jest gromadzenie wiarygodnych danych w regularnych przekrojach czasowych. Powstająca baza danych badań ewaluacyjnych MRR jest dobrym krokiem, warto jednak, by obejmowała ewaluacje również spoza pola Funduszy Strukturalnych.

Przywołując temat pomiaru stajemy przed kolejnymi dwoma wyzwaniami – pomiaru jakości produktów ewaluacji i jej użyteczności.

Monitorowanie jakości produktów ewaluacji w ujęciu systemowym jest, jak na ironię, odzwierciedleniem problemów, z którymi borykają się ewaluatorzy oceniający jakość produktów interwencji publicznych. Wydaje się, że zostały już zrobione pierwsze kroki (wstępne badania prowadzone przez KJO). Konieczne jest jednak dalsze systematyczne rozwijanie tego wątku w oparciu o własne eksperymenty oraz o krytyczną analizę i adaptację doświadczeń międzynarodowych (np. Yarbrough et al., 2010). Jeszcze większym wyzwaniem okazuje się analiza serca systemu – rzeczywistej użyteczności masowo produkowanych badań. Tu napotykamy na poważne wyzwanie koncepcyjno-operacyjne. Jak mierzyć i monitorować wykorzystanie ewaluacji? Proste raportowanie odsetka wdrożonych rekomendacji może być pomocne przy analizie użycia studiów procesowych (studiów typowo operacyjnych), ignoruje jednak zupełnie kumulatywny mechanizm wykorzystywania ewaluacji w decyzjach strategicznych. W tym drugim przypadku, jak dowodzą polskie i międzynarodowe doświadczenia, podjęte decyzje rzadko można przypisać jednej, konkretnej ewaluacji. Pomysłem na śledzenie wpływów różnych badań mógłby być wskaźnik cytowań raportów (tzw. *impact factor*). Niestety, to co sprawdza się w światowych badaniach naukowych, nie ma jak na razie racji bytu w Polsce, gdyż zarówno polska administracja, jak i polscy eksperci rzadko okazują sumienność w powoływaniu się na wykorzystywane przez siebie źródła. Wprowadzenie dla dokumentów administracyjnych praktyki podawania w przypisie źródeł i ekspertyz byłoby ze wszech miar wskazane. Umożliwiłoby po pierwsze kwantyfikację zjawiska użycia strategicznego wniosków, po drugie wzmocniłoby kulturę polityk opartych na dowodach (ang. *evidence-based policies*).

Wyzwaniem piątym jest nadanie ram i systematyczności procesowi kumulacji i wykorzystania przystających zasobów informacji. Chodzi o stworzenie nie tylko mechanizmów gromadzenia, ale i syntezy bogatego dorobku krajowych badań ewaluacyjnych. Pewne podwaliny stworzyła baza MRR. Krokiem kolejnym jest wymyślenie rozwiązań umożliwiających wgląd i szybkie zestawienia wniosków i rekomendacji w przekroju tematycznym, kumulowanie i łączenie wniosków z szeregu kolejnych badań. Jest to więc wyzwanie metaewaluacji. Sprostanie mu pozwoli na budowanie efektywnej, opartej na dowodach bazy do strategicznych decyzji w polu polityk publicznych.

Wyzwaniem dla systemu ewaluacji funduszy UE w Polsce jest też niewątpliwie przejście od miażdżącej dominacji badań operacyjnych do bardziej wyrównanych proporcji między studiami wąskimi, procesowymi a badaniami efektów i systemu. Ostatnia fala trwających badań *ex post* jest niewątpliwie dowodem na to, że zmiany idą w dobrym kierunku. Otwartym pozostaje pytanie: na ile nowe, głównie regionalne jednostki, wpiszą się w te zmiany.

Kolejna, siódma kwestia, to przedmiot badania. Wyzwaniem będzie przełamanie naturalnej tendencji do sektorowego zawężania badań (zwiększanego rozdrobnieniem jednostek ewaluacyjnych). Ewaluacje są zwykle przypisane do konkretnego narzędzia planowania lub finansowania (np. ewaluacja wpływu wybranych działań PO KL, INTERREG, finansowania z EFRR, EFS etc.). Tymczasem w rzeczywistości społeczno-gospodarczej „oznakowanie” pieniędzy publicznych, które spotykają się w danym układzie terytorialnym, ma drugorzędne znaczenie. Liczy się to, czy pieniądze pozyskane z różnych źródeł wywołały pozytywne efekty, czy też nic nie zmieniły albo nawet wzajemnie się zniwelowały. W takim wypadku rolę ewaluacji powinno być badanie wpływu różnych nurtów środków pomocowych na rzeczywistość danych układów przestrzennych czy społecznych. Takie ujęcie jest zbieżne z samą filozofią polityki spójności. Jej siłą jest właśnie takie holistyczne, ponadsektorowe spojrzenie na problematykę rozwoju.

Z tym wiąże się ósma sprawa – rozbudzenie popytu na informacje strategiczne w polskiej debacie o politykach publicznych. Gazety powoli zaczynają się interesować dowodami na działanie programów publicznych (cytowanie raportów makroekonomicznych, publikacje pierwszych wyników badań

ex post). Niewątpliwie jednak to, co zwiększyłyby atrakcyjność wniosków dla czytelników polskiej prasy, to właśnie dyskusja nad efektami funduszy w odniesieniu do układów przestrzennych, w których żyją, ich funkcjonalnego otoczenia (gminy, regionu). Oczywiście ta zmiana orientacji badań musi być wspierana „pracą u podstaw” – docieranie z wynikami ewaluacji do prasy i polityków jest nieuniknione.

Ostatnią kwestią, o której trzeba pamiętać, jest fakt, że system to ludzie. Jednym z głównych pozytywnych czynników pośrednio wpływających na rozkwit obecnego systemu ewaluacji była trwałość ministerialnych struktur i ludzi zajmujących się ewaluacją funduszy europejskich. Tak więc to zaangażowanie i wiedza urzędników i ekspertów będzie decydującym motorem dla dalszego rozwoju kultury ewaluacyjnej w Polsce.

**Karol Olejniczak** jest doktorem nauk o zarządzaniu. Realizował szereg ewaluacji programów funduszy strukturalnych i przedakcesyjnych. Badania z zakresu analiz programów i polityk publicznych prowadził w Holandii, Wielkiej Brytanii, Irlandii, a także w USA (stypendysta seminarium prof. Elinor Ostrom – Indiana University). Jest autorem szeregu publikacji i ekspertyz na temat ewaluacji interwencji publicznych. Jego głównymi polami zainteresowań naukowych są: zarządzanie wiedzą w sektorze publicznym, rozwój regionalny oraz współpraca terytorialna. Od 2008 roku dr Olejniczak jest kierownikiem merytorycznym Akademii Ewaluacji – elitarnych studiów podyplomowych dla urzędników administracji publicznej. Pracuje jako adiunkt w Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) na Uniwersytecie Warszawskim. Jest także dyrektorem ds. Strategii i Rozwoju w firmie ewaluacyjnej EGO S.C.

## Bibliografia

- Anderson V., Johnson L., *Systems Thinking Basics: From Concepts to Causal Loops*. Waltham, Pegasus Communications, Massachusetts 1997
- Bienias S., „Evaluation of Structural Instruments in Poland”, *Evaluation of EU Structural Funds: Reinforcing Quality and Utilization*, Ministry of Economics – Lithuania, 26–27 March, Vilnius 2009
- Bienias S., Lewandowska I. (red.), *Evaluation Systems in the Visegrad Member States* Ministry of Regional Development, Warsaw 2009
- Castells M., Cardoso G., *The network society: from knowledge to policy*, Center for Transatlantic Relations, Paul H. Nitze School of Advanced International Studies, Johns Hopkins University, Washington D.C 2006
- Checkland P.B., *Soft Systems Methodology in Action*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester 1999
- E.G.O. s.c., *Ocena systemu realizacji polityki spójności w Polsce w ramach perspektywy 2004–2006*, Krajowa Jednostka Oceny, Warszawa (w druku)
- EPRC & METIS, *Ex post evaluation of Cohesion Policy Programmes 2000–2006 co-financed by the ERDF. Management and Implementation Systems for Cohesion Policy. Synthesis report*, European Commission - DG-Regio, Brussels 2009
- Ferry M., „Evaluation Systems in the Visegrad Member States”; w: Bienias S., Lewandowska I. (red.), Ministry of Regional Development, Warsaw 2009
- Ferry M., Olejniczak K., *Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi w Polsce*, Ernst & Young, Program „Sprawne Państwo”, Warszawa 2008, ([www.sprawnepanstwo.pl](http://www.sprawnepanstwo.pl)).
- Hatry H.P., *Performance Measurement: Getting Results*. Urban Institute Press, Washington DC 2007.
- Julnes P.d.L., Berry F.S., Aristigueta M.P., Yang K., (red.) *International Handbook of Practice-Based Performance Management* Sage Publications, Inc, Los Angeles 2007

- Ledzion B., Olejniczak K., Widła Ł., *Ocena potencjału oraz stanu prac krajowych jednostek ewaluacyjnych w ramach NSRO 2007–13*, EGO s.c. dla Krajowej Jednostki Oceny, Warszawa (w druku)
- Meadows D.H., *Thinking in Systems: A Primer*, Chelsea Green Publishing, Vermont 2008
- Olejniczak K., *Ewaluacja jako proces badawczy*; [w:] Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (red.) *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 101–108
- Olejniczak K., *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008 ([www.euroreg.uw.edu.pl](http://www.euroreg.uw.edu.pl)).
- Olejniczak K., Ledzion B., Pander W., *Ocena potencjału oraz stanu prac w ramach jednostek ewaluacyjnych funkcjonujących w Instytucjach Zarządzających oraz Instytucjach Pośredniczących I i II stopnia w ramach NPR 2004–2006 i NSRO 2007–13*, EGO s.c. dla Krajowej Jednostki Oceny, Warszawa 2008
- Ostrom E., *Understanding institutional diversity*. Princeton, N.J.; Princeton University Press, Woodstock 2005
- Patton, M.Q., *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, The Guilford Press, New York 2010
- Ramage M., Shipp K., *Systems Thinkers*, Springer, London 2009
- Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999. *Dziennik Urzędowy WE*, OJ L210, 31.7.2006,
- Westley F., Zimmerman B., Patton M., *Getting to Maybe: How the World Is Changed*, Vintage Canada, Toronto 2007
- Yarbrough D.B., Shulha L.M., Hopson R.K., Caruthers F.A., *The Program Evaluation Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks 2010

**Agnieszka Haber, Maciej Szałaj**

## **Ewaluacja organizacji a zarządzanie strategiczne**

### **Wprowadzenie**

Instytucje publiczne, cieszące się przez długie stulecia pewną pozycją monopolistów, skazane są dziś na współzawodnictwo tak z podmiotami prywatnymi, jak i z innymi agendami publicznymi. Przykłady tego typu rywalizacji dostrzegamy zarówno na poziomie państwowym, jak i regionalnym czy lokalnym. Dla wielu krajów, zwłaszcza tych słabiej rozwiniętych lub przechodzących przez dotkliwe turbulencje gospodarcze lub polityczne, kwestią bytu jest odpowiednio wysoka ocena w zestawieniach agencji ratingowych, czy też możliwie wysoka pozycja w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej. Samorządy lokalne zabiegają natomiast o jak najwyższy wskaźnik jakości życia. Władze regionalne prowadzą niezależne od państwa działania dyplomatyczne oraz lobbingsowe ukierunkowane na pozyskiwanie atrakcyjnych inwestycji, lokalizacji siedzib prestiżowych instytucji, czy też praw do organizacji imprez sportowych (np. igrzyska olimpijskie, duże turnieje piłkarskie) i kulturalnych (np. przyznanie statusu Europejskiej Stolicy Kultury).

Z drugiej strony niespotykana nigdy dotąd w historii mobilność kapitału, ale także ludzi i usług, otwiera przed dzisiejszym obywatelem i konsumentem niesłychanie szerokie możliwości pozwalające na swobodny wybór i zmianę nie tylko codziennie nabywanych dóbr, ale również stylu życia, zawodu i wreszcie miejsca pracy oraz zamieszkania. Niska jakość życia w danym mieście czy regionie stanowi więc poważne ryzyko odpływu „najlepszych klientów” (podatników), czyli lepiej wykształconych i zarabiających obywateli, a w ślad za nimi firm korzystających z pracy wysoko wykwalifikowanych kadr, których podatki stanowią lwią część dochodów lokalnego samorządu. Nieprzyjazna polityka prawna lub fiskalna państwa może natomiast skutecznie odstraszyć potencjalnych inwestorów, a tym samym odcisnąć się silnym piętnem na poziomie bezrobocia. Utracone szanse mogą na długi czas zamknąć dany kraj lub region w pułapce stagnacji, co w praktyce oznacza trwałe ulokowanie na peryferiach światowej gospodarki.

Powyższe zjawiska charakterystyczne dla dzisiejszych organizacji publicznych umieszczają nas w kontekście jakościowo odmiennym od tego, w jakim kształtowała się obecna klasyka teorii zarządzania czy też, w którym powstawały fundamenty nauki o współczesnym państwie i jego instytucjach. Weberowski paradygmat administracji publicznej, skoncentrowanej na niezmienności struktur i mechanicznym wręcz aplikowaniu norm prawnych, traci obecnie na adekwatności. Administracja publiczna, dla której naczelną wartość stanowi dziś trwanie w niezmiennej formie i rozwiązywanie bieżących spraw, nie posiada zdolności, aby odpowiedzieć skutecznie na potrzeby obywateli ani też zapewnić odpowiednie warunki dla rozwoju państwa, miasta lub regionu. Skupiając się na trwaniu będziemy w stanie, zakładając że opieramy się na wystarczająco ugruntowanych procedurach i dysponujemy wystarczającymi środkami, rozwiązać aktualną sytuację kryzysową (np. niepokoje społeczne, klęska żywiołowa) oraz dostarczyć elementarne usługi publiczne (ochrona policyjna, obrona narodowa, opieka zdrowotna). Nie będziemy jednak w stanie prowadzić działań o szerszym horyzoncie czasowym, wpisujących się w **długofalowe cele strategiczne**. Nie będziemy także w stanie elastycznie reagować na zmiany kontekstu społecz-

no-gospodarczego, które przyjąć musimy za nieuniknione. W efekcie, skazani będziemy na porażkę w rywalizacji z konkurentami, którzy lepiej rozpoznają dzisiejsze wyzwania oraz sprawniej dostosowują do nich swą organizację i działania.

**Umiejętne zarządzanie strategiczne jest obecnie niezbędne dla poprawnego kierowania dzisiejszą organizacją**, jak i dla skutecznej realizacji polityk publicznych w dowolnym sektorze oraz na każdym poziomie systemu (lokalnym, regionalnym, krajowym, europejskim, globalnym). Nadmienimy jednak, że umiejętność zarządzania strategicznego wychodzi dalece poza refleksję nad wizją, misją, słabymi i mocnymi stronami, czy też wreszcie priorytetami strategicznymi. Wypracowanie tych elementów stanowi konieczny warunek zarządzania strategicznego, jest to jednak dopiero początek działań zmierzających do osiągnięcia przyjętych celów. Strategia jest bowiem procesem zachodzącym w kontekście konkretnej organizacji oraz kierującym tę organizację w określonym kierunku. Widniejące na półkach, często w bardzo dostojnej oprawie, dokumenty opatrzone tytułem „strategia” są jedynie zwieńczeniem prac koncepcyjnych, których bezpośrednim następstwem powinno być uruchomienie procesu wdrażania. Dopiero powodzenie tego etapu jest właściwą miarą sukcesu. Wdrażając strategię musimy bowiem nie tylko odpowiedzieć na pytanie, w jakim kierunku powinniśmy zmierzać, ale stajemy przed dwiema kolejnymi trudnościami. Musimy ustalić, w jaki sposób należy osiągnąć założone cele oraz, co chyba najtrudniejsze, cele te w praktyce zrealizować.

Wdrażanie strategii wymaga stworzenia **odpowiedniego zaplecza organizacyjnego**. Muszą się na nie składać wystarczające **zasoby materialne i niematerialne**. Kluczowym z tego punktu widzenia wyzwaniem jest **stworzenie sprawnego systemu dostarczania informacji i zarządzania wiedzą**. Pozwala on na sterowanie organizacją przy zmieniających się warunkach wewnętrznych i zewnętrznych oraz kontrolę dokonywanych postępów. W przypadku administracji publicznej **konieczną składową tego systemu jest ewaluacja organizacji** jako praktyka dostarczająca informacji o unikalnym charakterze oraz posiadająca duży potencjał praktycznego wykorzystania.

## Nowe paradygmaty zarządzania – nowe generacje ewaluacji

Ewaluacja organizacji wywodzi się z dwóch nurtów: **1) paradygmatu zarządzania strategicznego** (dynamicznego charakteru analiz i badań w obszarze organizacji, sposobu działania, procesów i relacji w niej zachodzących oraz działań w oparciu o uczenie się i zarządzanie wiedzą) oraz **2) czwartej generacji ewaluacji**. Popularność badań ewaluacyjnych wpisujących się w powyższą dziedzinę jest odpowiedzią na trudności, z jakimi borykają się dzisiejsi menadżerowie i decydenci w organizacjach publicznych. Należy zadać sobie pytanie, jakie cechy współczesnej organizacji decydują o tej popularności. Wydaje się, że kluczowe znaczenie należy przypisać sygnalizowanemu już wcześniej upadkowi mitu o uniwersalnym modelu organizacji<sup>54</sup>.

Na fali przemian lat sześćdziesiątych powstały nowe, liczne podejścia do zarządzania organizacją i personelem (szkoła zasobów ludzkich), które przenikały także do obszaru zarządzania publicznego. Żaden z tych modeli nie zyskał tak dominującej pozycji jak niegdyś model weberowski. Wraz z postępującą globalizacją, rosnącą dynamiką zmian i złożonością zadań uświadamiano sobie, iż nie jest możliwe książkowe (literalne) zastosowanie teoretycznych modeli. Menadżerowie dużych organizacji odkrywali, jak silny wpływ na ich działalność wywierały kolejne koncepcje takie, jak planowanie, benchmarking, zarządzanie jakością (*total quality management*), osobliwości kulturowe poszczególnych krajów i regionów, kultura organizacji (*organizational culture*), przeprojektowywanie procesów (*reengineering*), etyka

<sup>54</sup> Por. P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Rzeczpospolita – seria „Klasyka biznesu”, Warszawa 2010, s. 18–26.



i społeczna odpowiedzialność, sieci organizacji, uczenie się organizacji (*learning organization*) i zarządzanie wiedzą, kluczowe kompetencje (*core competence*), konkurowanie zdolnościami (*competing on capabilities*), zarządzanie przez pryzmat zasobów (RBV *resource-based view of the firm*) itd.

Rosnąca świadomość zarysowanych powyżej problemów przyczyniała się do rozpowszechnienia przekonania o konieczności **indywidualnego programowania organizacji na potrzeby realizacji określonych celów**, nawet w przypadku realizacji pojedynczego przedsięwzięcia. Współczesne prądy w zarządzaniu organizacją przenikają, choć z wyraźnym opóźnieniem, na grunt instytucji publicznych. Przełomowa rola przypada w tym kontekście **nurtowi Nowego Zarządzania Publicznego** (*New Public Management*).

Ważną zmianą wniesioną przez NPM było zakwestionowanie zasadniczych różnic pomiędzy organizacją publiczną i prywatną. W konsekwencji badania (w tym ewaluacje) sektora publicznego zaczęły czerpać aktywnie z dorobku badań marketingowych i organizacyjnych. Działalność instytucji publicznych oceniana była przez pryzmat **zadowolenia obywateli z jakości otrzymywanych usług**. Prowadzono również rozległe analizy efektywności finansowej sektora publicznego. Rozwój NPM stanowił bodziec dla nurtu ewaluacji organizacji. Punkt ciężkości zainteresowań ewaluatorów przesunął się z prostej oceny efektów w kierunku współtworzenia **sprawnej** (odpowiadającej na potrzeby obywateli) oraz **racjonalnie wydatkującej administracji**. W konfrontacji z tymi zyskującymi na znaczeniu trendami organizacje publiczne XXI w. zaczęły w większym stopniu sięgać po wiedzę, a więc tym samym również po narzędzie jej pozyskiwania – ewaluację.

Koncepcja czwartej fali ewaluacji, o której wspomniano powyżej, pochodzi z klasycznej już dziś pracy Guby i Lincoln<sup>55</sup>. Kolejnych generacji badań ewaluacyjnych nie należy jednak postrzegać jako oderwanych od szerszego kontekstu zmian społecznych i gospodarczych. Następujące po sobie fale ewaluacji dość mylnie postrzegane bywają jako mody lub jako odzwierciedlenie wpływu poszczególnych szkół badawczych. W rzeczywistości kolejne fale ewaluacji wywołane były trendami, które prowadziły do przededefiniowania specyfiki organizacji, a co za tym idzie do przebudowy w obszarze całej teorii zarządzania publicznego.

**Pierwsza generacja ewaluacji wpisana jest w paradygmat pomiaru.** Zakres prowadzonych w jej ramach badań ewaluacyjnych nie wychodził poza ilościowe ustalenie stopnia realizacji zakładanych celów. Nastąpił wówczas rozwój badań w obszarze edukacji, które ukierunkowane były na pomiar wiedzy i umiejętności oparte o ujednoczone testy. Ewaluacje tej generacji nie przypisywały sobie ambicji wyjaśniania złożoności zachodzących procesów ani też indywidualnej specyfiki badanych przypadków (np. uczniów, nauczycieli, szkół). Można powiedzieć, że ewaluacja pierwszej generacji była echem fordyzmu z jego koncentracją na masowości, standaryzacji produktów i usług oraz postrzeganiu ilości jako głównego wyznacznika biznesowego sukcesu.

Rozwój **drugiej generacji** nastąpił w latach czterdziestych i pięćdziesiątych minionego wieku. Paradygmat ten określony został jako zorientowany na opis (*description orientated*). Badania ewaluacyjne drugiej generacji stawiały sobie za cel nie tylko pomiar zastanego stanu rzeczy, ale również uchwycenie relacji pomiędzy zaobserwowanymi efektami a działaniami prowadzonymi w ramach ewaluowanej interwencji. Przykładem tego rodzaju badań jest zastosowanie analizy kosztów i korzyści, która wskazuje na wymierne (pieniężne) efekty podejmowanych działań. O ile pierwszą generację ewaluacji uznaliśmy za emanację fordyzmu, o tyle druga generacja związana była z drastycznie rosnącym zaangażowaniem udziału wydatków publicznych, rozpoczętym przez politykę antykrzysową wymierzoną w skutki wielkiego kryzysu lat trzydziestych.

<sup>55</sup> E.G. Guba, Y.S. Lincoln, *Fourth Generation Evaluation*, Sage Publications, Londyn 1989.

Kolejna, **trzecia generacja** ewaluacji ukształtowała się w początkach lat sześćdziesiątych. Określana jest jako **ewaluacja zorientowana na osąd** (*judgement evaluation*). Podejścia wypracowane w ramach tej generacji wyznaczyły rozpowszechniony do dziś model badań ewaluacyjnych, obejmujący oprócz pomiaru i analizy wyników, także ocenę zasadności przyjętych celów oraz rekomendacje odnośnie do przyszłych działań. Tutaj także możemy wskazać na korzenie ewaluacji organizacji (procesów). Trzecia generacja ewaluacji powiązana była z dynamicznym rozwojem nauk społecznych, których metody natrącały na rosnące zainteresowanie ze strony menadżerów biznesu. W dekadach powojennych następuje dynamiczny rozwój usług konsultingowych. Doradcy sięgają wówczas po metody naukowe jako narzędzia uwiarygodniające ich warsztat w oczach wyznających kult nauki społeczeństw zachodnich.

Ostatnia, **czwarta** spośród wyodrębnionych przez Gubę i Lincolna generacji ewaluacji, była bez wątpienia pokłosiem wstrząsów społecznych, które przetoczyły się przez Europę i Amerykę w 1968 roku. Okres ten, nazywany „rewolucją kulturową”, odcisnął się głębokim piętnem na całokształcie życia społecznego, a przez to również na wzorcach zarządzania organizacją i regułami porządkującymi przestrzeń publiczną i gospodarczą. Czwarta fala ewaluacji, określana jako **paradygmat responsywny lub konstruktywistyczny**, pozostaje pod silnym wpływem zapoczątkowanych „rewolucją” trendów w humanistyce. Ewaluacja tej generacji przyjmuje więc założenie o braku obiektywnej wykładni rzeczywistości społecznej oraz kontekstowym uwikłaniu wszelkich działań i znaczeń. Dlatego też badania ewaluacyjne oparte na tym paradygmacie **wychodzą poza analizę mechanizmów oddziaływania** (relacje wydatki – działania – cele) **w kierunku subiektywnej oceny** dostarczanej, co istotne, nie tylko przez instytucję, ale także przez beneficjentów danego programu, instytucje społeczeństwa obywatelskiego, czy też ogólnie rozumianą opinię publiczną (grupy określane mianem interesariuszy). Efektem tak realizowanego badania jest prezentacja wyników w formie dostosowanej do specyficznych potrzeb poszczególnych grup odbiorców. Oficjalna logika programu nie jest traktowana jako wiążący punkt odniesienia, dlatego też wyniki oceniane są przez pryzmat zróżnicowanych kryteriów bazujących na zidentyfikowanych w toku badania wartościach (perspektywa interesariuszy). Czwarta generacja ze względu na fakt, iż jej rozwój związany był z konkretnym ruchem społecznym i propagowaną przez niego ideologią, uważana jest częstokroć za przejaw wypaczenia obiektywizmu badawczego. Ze względu na inspirację metodami nowej humanistyki postrzegana bywa również jako paradygmat „jakościowców”, a więc badaczy, którzy nie posiadają właściwych kwalifikacji, aby korzystać z metod analiz ilościowych. Opinie te należy uznać za jednostronne. Prawdą jest bowiem, że pod szyldem ewaluacji czwartej generacji przemycą się czasem pierwiastki ideologii rewolucji obyczajowej końca lat sześćdziesiątych. Zdarzają się przypadki, gdy powoływanie się na ten paradygmat ma w zamiarze maskować niedostatki merytoryczne ewaluatora. Podkreślić należy jednak, że czwarta fala ewaluacji, podobnie jak wszystkie poprzednie, ukształtowana została pod wpływem pragmatycznych przesłanek. Przemiany końca lat sześćdziesiątych pociągnęły za sobą konsekwencje w postaci nowych form zarządzania, nowych form aktywności obywatelskiej czy wreszcie nowych oczekiwań i potrzeb związanych z działalnością instytucji publicznych. Konsekwencje te nie mogły ostać się więc bez wpływu na podejście do badań ewaluacyjnych. Wypracowany paradygmat pozwolił na objęcie nim nieznanymi dotąd problemów badawczych oraz stworzył szansę, aby odpowiedzieć na nowe, niespotykane uprzednio potrzeby informacyjne.

## Ewaluacja organizacji – specyfika podejścia

Zarządzanie strategiczne od ponad 20 lat niezmiennie **poszukuje odpowiedzi na podstawowe pytania**: *od czego zależy sukces organizacji; jak są zorganizowane i wykorzystywane zasoby firmy; jak organizacja reaguje na zmiany w swoim otoczeniu; jak wygląda proces budowy strategii i jakie znaczenie ma*

w nim kreatywność i innowacje; jakie są strategiczne konsekwencje największych decyzji inwestycyjnych o fuzji, aktywizacji lub dezintegracji<sup>56</sup> oraz szuka obszarów i koncepcji, które mają istotny wpływ na sukces samej strategii. Krótka historia strategii przechodząc od koncepcji strategii jako skojarzenia tego, **co firma potrafi robić** (czyli jej mocnych i słabych stron) z tym, **co jest możliwe do osiągnięcia** (czyli szansami i zagrożeniami wpływającymi z otoczenia)<sup>57</sup>, przez koncepcję Michaela E. Portera „wyboru odpowiedniego sektora” opartą na paradygmacie ekonomiki przedsiębiorstw przemysłowych **struktura – postępowanie – wyniki** (*structure – conduct – performance*) dotarła obecnie do koncepcji kluczowych kompetencji, konkurowania zdolnościami i zasobami – koncentrujących się na analizach sfokusowanych na **wnętrzu organizacji**. Znaleźliśmy się w momencie, w którym zarządzanie strategiczne zakłada, że **źródeł przewag konkurencyjnych należy szukać wewnątrz firmy**.

Zarządzanie strategiczne wymaga od menedżerów ciągłego patrzenia w przyszłość oraz „trzymania ręki na pulsie”. W świecie ulegającym ciągłym zmianom organizacje publiczne, podobnie jak podmioty działające w sektorze prywatnym, muszą nie tylko zachować czujność, ale również stale przygotowywać się do kolejnych rund działania. **Dobra strategia wymaga zatem nieustannego monitorowania** zarówno **zakresu działania** jak i dwóch kluczowych wymiarów mu towarzyszących – **warunków rynkowych** (kontekstu rynkowego i otoczenia konkurencyjnego) oraz **sposobu organizowania i wykonywania zasobów organizacji**.

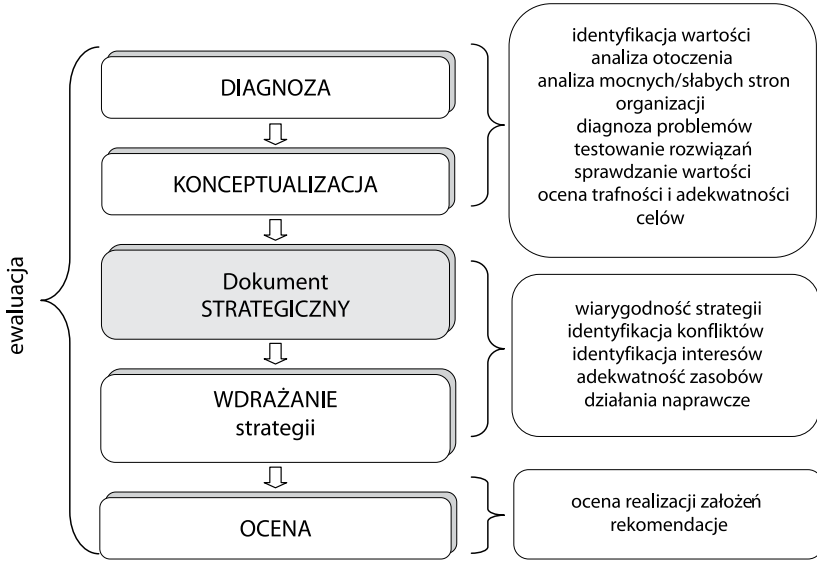
**Ewaluacja może wspomagać proces poszukiwania odpowiedzi na te podstawowe pytania o czynniki determinujące sukces organizacji oraz może pokazywać, w jaki sposób siły rynkowe, a także procesy wewnętrzne determinują przewagi konkurencyjne i wartość zasobów** (materialnych i niematerialnych). Angażując ewaluację niejako skłaniamy menedżerów do spojrzenia na organizację zarówno z zewnętrznej, jak i wewnętrznej perspektywy. Uświadamiamy im, że prawdziwie cenne (pod względem konkurencyjnym) zasoby należą do rzadkości i nawet te organizacje, które posiadają wyjątkowe aktywa lub zdolności, nie mogą być pewne sukcesu. By go osiągnąć, konieczne jest świadome zarządzanie nimi, po pierwsze poprzez połączenie ich z innymi zasobami, po drugie wbudowanie ich w funkcjonowanie procedur i czynności, które wyróżniają organizację na rynku, po trzecie obserwację deprecjacji ich wartości (wskutek upływu czasu, zmienności rynku, zmienności oczekiwań oraz potrzeb klientów, a także działań konkurencji).

Ewaluacja organizacji znajduje zastosowanie w różnorodnej formie oraz na różnych etapach cyklu zarządzania strategicznego. Badania ewaluacyjne stanowią wsparcie zarówno podczas **prac koncepcyjnych** tworzenia strategii (diagnozowanie sytuacji, tworzenie dokumentów strategicznych), w trakcie **wdrażania strategii** jak również po jego zakończeniu, na etapie **podsumowywania osiągniętych wyników**<sup>58</sup>.

<sup>56</sup> K. Oblój, *Pasja i dyscyplina strategii*, wyd. Poltext, Warszawa 2010, s. 19.

<sup>57</sup> Koncepcja Kenetha R. Adrewsa.

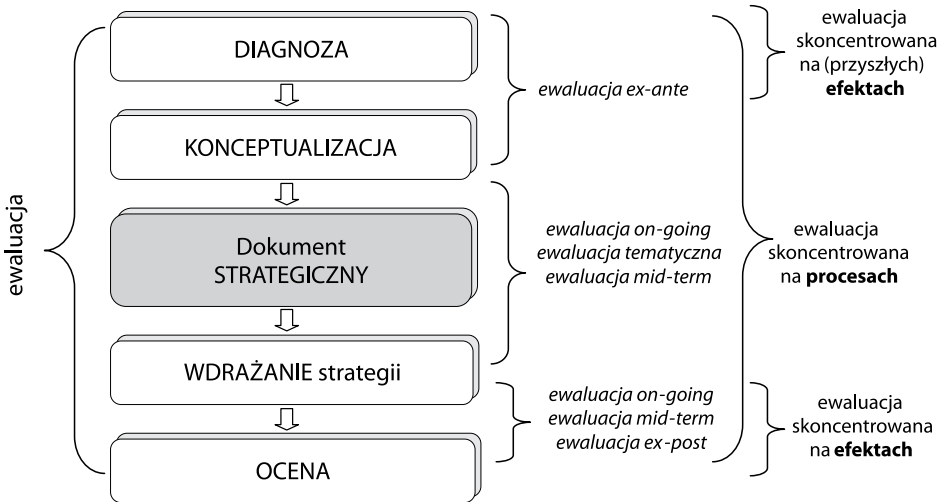
<sup>58</sup> Zob. rozdział K. Opolski, P. Modzelewski, *Zastosowanie ewaluacji w procesie projektowania ewaluacji*, s. 23–37 niniejszego tomu.



Rys. 1. Ewaluacja w procesie zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

Rodzaje ewaluacji mogących wnieść wkład w usprawnienie zarządzania strategicznego możemy wyodrębnić ze względu na **moment realizacji**, zachowując najbardziej bodaj rozpowszechniony podział na ewaluację *ex-ante*, *on-going* oraz *ex-post*. Należy jednak wskazać także inną typologię – **ewaluację skoncentrowaną na efektach** oraz **ewaluację skoncentrowaną na procesach**. Ewaluacja organizacji reprezentuje drugi z wymienionych typów.



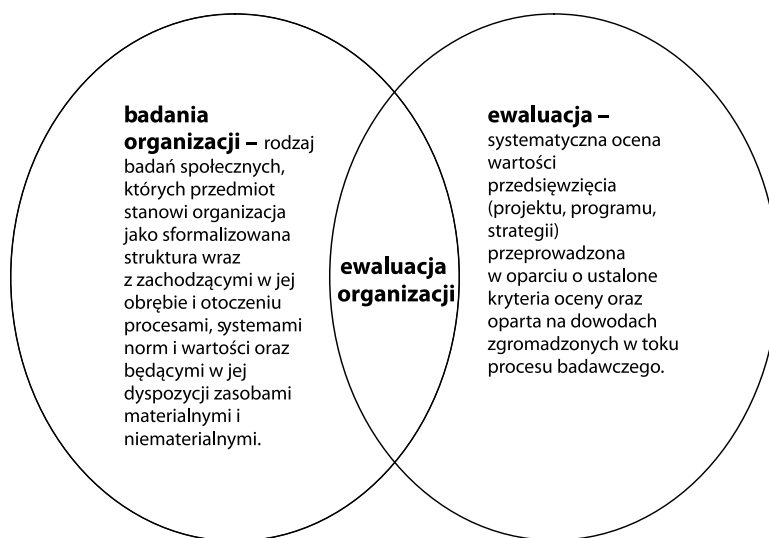
Rys. 2. Typy ewaluacji w procesie zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

Ewaluacja w tej formie, w odróżnieniu od postaci „tradycyjnej”, nie odnosi się bezpośrednio do efektów badanego programu lub działania. Z punktu widzenia zarządzania strategicznego, zastosowanie ewaluacji organizacji pozwala wyjść poza funkcje kontrolno-poznawcze typowe dla badania efektów. **Jest to narzędzie, które może okazać się przydatne w tworzeniu, ocenie sposobu wdrażania i modyfikacji strategii.** Ewaluacja organizacji dostarcza odpowiedzi wychodzących poza **poprawność i trafność założeń czy też stopień realizacji celów**. Dzięki temu podejściu uzyskujemy także wsparcie w określaniu optymalnego sposobu realizacji zadań. Ewaluacja pozwala pokonać wszystkie z wymienionych wcześniej głównych trudności dla zarządzania strategicznego – określenie założeń strategicznych, ustalenie sposobu realizacji oraz samą realizację (poprzez ostrzeganie przed ryzykiem porażki oraz wskazywanie działań naprawczych i dostosowawczych).

Podsumowując możemy wyróżnić następujące cechy specyficzne dla ewaluacji organizacji, wyróżniające tę dziedzinę na tle innego rodzaju badań ewaluacyjnych:

- koncentracja na **unikalnym charakterze badanego kontekstu instytucjonalnego** (cecha wyróżniająca na tle badań ewaluacyjnych),
- ukierunkowanie prowadzonych analiz **na dokonanie oceny według kryteriów wynikających z celów przypisanych określönemu przedsięwzięciu**, tj. projektowi, programowi lub wybranej polityce publicznej oraz **na wypracowanie rekomendacji** (cecha wyróżniająca na tle badań organizacji).



Rys. 3. Ewaluacja organizacji i dyscypliny pokrewne

Źródło: opracowanie własne.

## Ewaluacja organizacji – warunki zastosowania

Rekomendacja, by w zarządzaniu strategicznym aplikować ewaluację dla organizacji publicznych, jest zaleceniem trudnym do zastosowania. Po pierwsze, dlatego, że do tej pory podejście to blokowały czynniki takie, **jak zbyt ogólne wytyczne dotyczące stosowania i użyteczności ewaluacji**, po drugie, pojawiła się zbyt **duża liczba ewaluacji bez dobrych rekomendacji możliwych do zastosowania, brak standardów zastosowania oraz umiejętności odtworzenia sekwencji działań**, które trzeba podjąć, by osiągnąć użyteczną wiedzę. Po trzecie, współczesne organizacje nadal cechuje **niska reflek-**

**syjność oraz niska elastyczność reagowania na zmiany.** Po czwarte, dominują zasady finansowania i rozliczania instytucji w perspektywie **krótkiego horyzontu czasowego działalności.** Po piąte, **dominuje zarządzanie oparte na kontroli poprawności proceduralnej i niskie znaczenie zarządzania przez cele.**

Aby ewaluacja była skutecznym narzędziem dla organizacji i dla procesu budowania strategii, musi być spełnionych kilka warunków brzegowych:

- 1) **Otoczenie sprzyjające ewaluacji.** Innymi słowy otoczenie sprzyjające ocenie, refleksji, autoanalizie, uczeniu się, ale również otwartości na nowe idee, nowe rozwiązania, bieżącą modyfikację działań.
- 2) **Konkretne procesy, procedury i praktyki pozyskiwania wiedzy za pomocą ewaluacji.** Użyteczna ewaluacja<sup>59</sup> nigdy nie powstanie sama z siebie. Potrzeba wielu określonych kroków i szeroko rozpowszechnionych działań<sup>60</sup> w ramach całego procesu tworzenia, zbierania, analizy i dystrybucji wiedzy.
- 3) **Przywództwo wzmacniające procesy zarządzania wiedzą i zmianą.** Sam wymiar kulturowy (sprzyjające otoczenie) oraz zaimplementowane procesy i procedury nie wystarczają. Konieczne jest zaangażowanie wysokich rangą menadżerów na kluczowych etapach procesu ewaluacji: inicjowaniu i częściowo projektowaniu ewaluacji oraz na etapie odbioru wyników, tworzeniu i wdrażaniu rekomendacji. Ich udział ma nie tylko dostarczać wyników zorientowanych na konkretne potrzeby informacyjne, ale również ma pobudzać do nawyku refleksyjnego działania w oparciu o wiedzę, analizę, ocenę i przemyślane rekomendacje.

Ponadto konieczne są:

- 1) **systematyczne gromadzenie informacji** dotyczących zarówno własnej działalności i wyników, jak i klientów, potencjalnych nabywców usług; trendów ekonomicznych i społecznych; konkurencji oraz organizacji najlepszych w swojej klasie;
- 2) **systematyczna analiza** pozwalająca identyfikować, dyskutować podstawowe założenia oraz wyniki ewaluacji, które mogą mieć wpływ na decyzje o strategicznym znaczeniu;
- 3) **posiadanie systemów transferu wiedzy** z dostępem dla kluczowych decydentów (niezbędnych dla tworzenia, wdrażania i oceny strategii), ale również szeregowych pracowników (ułatwiających realizację codziennych zadań).
- 4) **systematyczna edukacja** pracowników (wszystkich szczebli) w obszarze zarówno strategii, jak i ewaluacji w celu umiejętności nie tylko zastosowania obu narzędzi, ale również w celu świadomej odpowiedzi uczestników oraz menadżerów na elementarne pytania o możliwość, użyteczność i ewentualną konieczność ich zastosowania.

## Tworzenie środowiska zarządzania strategicznego

Jeśli powyższe warunki są spełnione, tworzenie środowiska zarządzania strategicznego (zaplecza organizacyjnego, konstelacji relacji wewnątrz organizacji oraz relacji z kluczowymi podmiotami zewnętrznymi) może być wspierane przez ewaluację m.in. w następujących wymiarach: **mapowania organizacji** (procesy, struktury, komunikacja); **wdrażania standardów** (kodowanie organizacji), **wskazywania kierunku dla zmiany i rozwoju; oceny relacji** klient–organizacja / pracownicy–organizacja / interesariusze–organizacja.

<sup>59</sup> Więcej na ten temat K. Olejniczak, *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji*, Scholar, Warszawa 2008.

<sup>60</sup> Więcej na ten temat A. Haber, *Zarządzanie badaniem ewaluacyjnym – perspektywa zlecającego*, 2008, s. 212–230, [w:] *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych*, red. K. Olejniczaka, M. Kozaka, B. Ledziona, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008 oraz A. Haber, M. Szałaj, *Kapitał społeczny – warunek i efekt udanych ewaluacji*, 2008, s. 91–105, [w:] *Środowisko i warsztat ewaluacji*, red. A. Haber, M. Szałaj, seria wydawnicza Ewaluacja PARP, Warszawa 2008.



Rys. 4. Kluczowe wymiary oceny środowiska zarządzania strategicznego  
Źródło: opracowanie własne.

Przykładem tego typu badań mogą być badania kultury organizacyjnej. Ich przedmiot obejmuje szerokie spektrum zagadnień związanych z wartościami danej organizacji (firmy, instytucji) oraz normami i formalnymi lub też nieformalnymi procedurami. Zastosowanie w ewaluacji elementów badań organizacji pozwala na mapowanie organizacji pod kątem przyjmowanych założeń strategicznych. Możliwa jest wówczas na przykład ocena spójności celów strategicznych z wartościami organizacji. Aspekt ten uważa się za jeden z kluczowych dla odpowiedniego środowiska strategii. Ewaluacja przeprowadzona w takim zakresie pełni funkcję pierwszego testu, przeprowadzanego jeszcze na etapie prac koncepcyjnych. Jego wyniki stanowią istotne wsparcie decyzyjne pozwalające na oszacowanie dopasowania strategii do specyfiki danej organizacji oraz podjęcie decyzji o wprowadzeniu zmian lub nawet zaniechaniu wdrażania konkretnych idei lub projektów ze względu na niezgodność z systemem norm i wartości danego podmiotu.

Podobną funkcję pełnią ewaluacje wykorzystujące modele analiz procesów uczenia się organizacji. Na polskim gruncie przykładem takiego podejścia jest model MUS (Ministerstwa Uczące Się) opracowany przez zespół EUROREG Uniwersytetu Warszawskiego<sup>61</sup>. Model jest w istocie formą mapowania organizacji w precyzyjnie określonych obszarach otoczenia zewnętrznego, kapitałach (zasobów materialnych i niematerialnych), procesów gromadzenia informacji i zarządzania wiedzą oraz efektów działalności. Z punktu widzenia budowania środowiska strategii najbardziej interesującą cechą wspomnianego modelu jest postrzeganie poszczególnych wymiarów jako „naczyń połączonych”. Przyjmuje się zatem, że deficyty lub ryzyka zaobserwowane na którymkolwiek z nich rzutują na pozostałe. Takie holistyczne podejście pozwala na zwięzłą charakterystykę środowiska, zestawienie jego słabych i mocnych stron, a także na wypunktowanie najważniejszych zagrożeń dla powodzenia strategii.

Tworzenie środowiska zarządzania strategicznego wymaga również zapewnienia odpowiedniej jakości relacji z interesariuszami i klientami (odbiorcami usług, beneficjentami programów). Spełnienie oczekiwań i potrzeb tych grup stanowi bowiem w dłuższej perspektywie konieczny warunek powodzenia każdego przedsięwzięcia, bez różnicy na branżę czy sektor (prywatny lub publiczny), w jakim jest ono prowadzone. Konieczne jest wówczas „zaprogramowanie” (standaryzacja) działań osób i komórek

<sup>61</sup> Model MUS – więcej, [w:] Raporty i Analizy EUROREG 4/2010, Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.

organizacyjnych kontaktujących się z klientami i interesariuszami. Ewaluacja organizacji wspierać może proces standaryzacji w tym obszarze poprzez badania bazujące na przykład na metodzie Tajemniczy Klient (*Mystery Shopper*). Ewaluacja wykorzystująca tę metodę dostarcza informacji pozwalających na ocenę stopnia przestrzegania standardów. Wyniki badań (określanych czasem jako audyty) Tajemniczego Klienta mogą również znaleźć bezpośrednie zastosowanie w zarządzaniu kadrami, dostarczając podstaw do przyznawania premii motywacyjnych (za najwyższy poziom zachowania standardów) lub w skrajnych przypadkach wyciągnięcia sankcji.

Kolejnym przykładowym podejściem badawczym, poprzez które ewaluacja może wносить wkład w kształtowanie relacji organizacja–klienci oraz organizacja–interesariusze są badania satysfakcji. Koncentrują się one na opiniach odnośnie jakości dostarczanych usług oraz ocenie kontaktów z przedstawicielami badanej instytucji lub ich partnerami. Ocena ta, o ile to możliwe, powinna łączyć podejścia ilościowe (np. badania sondażowe satysfakcji) z metodami jakościowymi wychodzącymi poza proste deklaracje, eksplorującymi ukryte postawy i opinie. Uzyskamy wówczas z jednej strony dane ilościowe („słupki satysfakcji”) pozwalające nam w toku realizacji strategii obserwować dynamikę badanych zjawisk i stopień osiągania zakładanych celów. Z drugiej strony, zdobędziemy wiedzę pozwalającą poznać w sposób pogłębiony strukturę wartości naszych klientów i kluczowych partnerów oraz hierarchię ich potrzeb i oczekiwań względem naszej organizacji. Wiedza tego rodzaju jest trudna do przecenienia i stanowić powinna konieczny wkład do zarządzania strategicznego, poczynwszy od wstępnych prac koncepcyjnych, a skończywszy na opracowywaniu raportów podsumowujących.

Podejściem badawczym zasługującym na wzmiankę w tym miejscu są badania wizerunkowe. Spółność, w jaki postrzegana jest organizacja, a więc jej wizerunek i marka należą do zasobów organizacji, podobnie jak kapitał intelektualny jej pracowników, aktywa finansowe czy też zaplecze lokalowe i techniczne. Zdecydowana większość organizacji komercyjnych (zwłaszcza dużych, międzynarodowych firm) prowadzi rutynowo badania i obserwację swojego wizerunku oraz wizerunku zarządzanych przez siebie marek. W praktyce instytucji publicznych badania tego rodzaju są realizowane jednak niezmiernie rzadko. Ich brak stanowi poważne zagrożenie dla skuteczności zarządzania strategicznego. Instytucje publiczne konfrontowane są częstokroć z nieprzychylnymi stereotypami dotyczącymi jakości świadczonych usług i poziomu obsługi klientów. Nieznajomość lub lekceważenie tych stereotypów trudno uznać za antidotum. Ich poznanie jest warunkiem niezbędnym, aby trafnie sformułować wizję i misję organizacji. Dobrze rozpoznane kwestie wizerunkowe są wreszcie niezbędne dla stworzenia korzystnego środowiska zarządzania strategicznego. Bez znajomości tego obszaru nie sposób bowiem właściwie zaprojektować system komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej (elementem wizerunku organizacji jest również sposób postrzegania jej przez własnych pracowników), a następnie sprawnie nim kierować.

## Zakończenie

Zarządzanie strategiczne ma wiele wymiarów, wyzwań i pułapek. Należy jednak na koniec zaznaczyć, iż choć ewaluacja może istotnie wspierać proces zarządzania strategicznego (na jego wszystkich etapach), to nigdy nie zastąpi doświadczenia menadżerów i nie wyręczy ich w podejmowaniu decyzji rozstrzygających o wyborze kierunków rozwoju organizacji ani w określaniu hierarchii jej celów. Ewaluacja może bez wątplenia służyć wsparciem jako swoistego rodzaju system nawigacyjny informujący o zmianach w otoczeniu, ale nigdy nie może pełnić roli „automatycznego pilota” kierującego poczynaniami decydentów.

Mamy nadzieję, że zarówno w niniejszym artykule, jak i tworząc wybór tekstów do tegorocznego tomu choć trochę zainspirowaliśmy Państwa do refleksji nad możliwościami zastosowania ewaluacji



w kontekście zarządzania strategicznego Państwa instytucjami oraz pokazaliśmy nowe spektrum zastosowań ewaluacji w Państwa codziennych działaniach zawodowych.

**Agnieszka Haber** – absolwentka Instytutu Socjologii UW, Wydziału Stosowanych Nauk Społecznych UW oraz Katedry Zarządzania Projektami SGH w Warszawie. Od 2004 roku kieruje Sekcją Ewaluacji w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Jest odpowiedzialna za realizację ewaluacji programów wdrażanych przez PARP (programy przedakcesyjne oraz strukturalne w okresie 2004–2006 i 2007–2013) w obszarach rozwoju sektora MSP, Kapitału Ludzkiego oraz Infrastruktury. Problematyką badań społeczno-gospodarczych zajmuje się od ponad 10 lat, zaś obszarem ewaluacji i zarządzania interwencjami publicznymi od 7 lat. Od 2005 roku organizator cyklicznej Konferencji Ewaluacyjnej odbywającej się pod auspicjami PARP i MRR ([www.konferencja-ewaluacja.pl](http://www.konferencja-ewaluacja.pl)). Od 2005 roku wykładowca studiów podyplomowych (UW, SGH oraz WSPiZ im. L. Koźmińskiego) oraz trener prowadzący szkolenia dla przedstawicieli administracji centralnej i samorządowej oraz organizacji pozarządowych. Autorka szeregu publikacji i opracowań z dziedziny ewaluacji programów sektora publicznego.

**Maciej Szałaj** – absolwent Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz Podyplomowego Studium Zarządzania Projektami przy Szkole Głównej Handlowej. Od 2005 r. związany zawodowo z Sekcją Ewaluacji Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Specjalizuje się w zarządzaniu ewaluacjami przedsięwzięć publicznych realizowanych w obszarze wspierania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz instrumentów rozwoju kadr gospodarki. Pełni funkcję stałego eksperta przy Grupie Sterującej ds. Ewaluacji Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki”. Autor szeregu artykułów i opracowań. Od 2005 roku organizator cyklicznej Konferencji Ewaluacyjnej odbywającej się pod auspicjami PARP i MRR ([www.konferencja-ewaluacja.pl](http://www.konferencja-ewaluacja.pl)). Wykładowca studiów podyplomowych oraz trener prowadzący szkolenia dla przedstawicieli administracji centralnej i samorządowej oraz organizacji pozarządowych. Od września 2010 r. prezes Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego.

## Bibliografia

- Collins D.J., Montgomery C.A., *Konkurowanie zasobami*, Harvard Business Review, I/2009
- Guba E.G., Lincoln Y.S., *Fourth Generation Evaluation*, Sage Publications, Londyn 1989
- Gavin D.A., Edmondson C., Gino F., *Kiedy kierujesz organizacją uczącą się?*, Harvard Business Review, III/2009
- Haber A., Szałaj M., *Kapitał społeczny – warunek i efekt udanych ewaluacji*, s. 91–105, [w:] *Środowisko i warsztat ewaluacji*, red. A. Haber, M. Szałaj, seria wydawnicza Ewaluacja, PARP, Warszawa 2008
- Haber A., *Zarządzanie badaniem ewaluacyjnym – perspektywa zlecającego*, s. 212–230, [w:] *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych*, red. K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
- Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii*, wyd. Poltext, Warszawa 2010, s. 19
- Olejniczak K., *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji*, Scholar, Warszawa 2008
- P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Rzeczpospolita – seria Klasyka biznesu, Warszawa 2010
- Raporty i Analizy EUROREG 4/2010, *Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się*, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010



## **Część II**

Ewaluacja w ocenie  
i projektowaniu strategii  
– aspekty metodologiczne



**Arkadiusz Wódkowski**

## **Badania w praktyce osób zarządzających – potrzeba, moda, polisa**

### **Wstęp**

Można się zastanawiać, w jakim celu organizacje korzystają z badań. Czy dzisiejsza potrzeba ich prowadzenia wynika z innych przesłanek niż w przeszłości? Motyw kluczowy pozostaje niezmienny – bezpieczeństwo podejmowania decyzji. Badania dostarczają informacji, niezbędnych w procesie zarządzania strategicznego. Dobrze opracowane wyniki mogą wnieść wiedzę o otoczeniu, o potrzebach klientów oraz pozwolić przewidzieć niektóre scenariusze zdarzeń (mogące wystąpić w przypadku podjęcia określonej decyzji). Odpowiadają zatem na jeden z największych problemów współczesnego zarządzania – stanowiący bolączkę wszystkich zajmujących się strategią i planowaniem – niemożność trafnego prognozowania przyszłości.

Niewątpliwą zaletą badań jest to, że możemy je powtarzać (z wykorzystaniem identycznych narzędzi badawczych) i obserwować zmianę podejścia respondentów do problemu. W ten sposób możemy mierzyć wpływ pojawiających się pomiędzy kolejnymi turami badania bodźców. Podejmując badania w interesującym nas obszarze, wykupujemy niejako „polisę ubezpieczeniową” na wypadek niepowodzenia działań wynikających z określonej decyzji. Zapewnienia bezpieczeństwa nie należy jednak postrzegać jako pancerza ochronnego, dającego osłonę przed reperkusjami mylnych decyzji. Chodzi w tym wypadku o dostarczenie informacji, które w istotnym stopniu ułatwiają diagnozę popełnionych błędów oraz wyciągnięcie wniosków, mogących znaleźć zastosowanie w planowaniu przyszłych działań.

Badania przeżywają dziś niespotykany rozwój. Trudno znaleźć instytucję, która nie korzysta z szeroko pojętych badań (społecznych, marketingowych, rynkowych, opinii czy ewaluacyjnych) prowadzonych w celu wypracowania przewag konkurencyjnych, decydujących o szansach trwałego rozwoju.

### **Potrzeba badań**

Powszechność badań związana jest z dynamiką zmian zachodzących na rynku, które wymuszają bieżące monitorowanie sytuacji. W branży marketingowej mamy do czynienia z cyklami koniunktury. Wielkość środków przeznaczanych na badania podlega jednak tylko nieznacznym wahaniom. Zmianie ulega jedynie portfel metod oraz oczekiwania zlecających. Stabilna pozycja badań w budżetach firm wynika z mnogości i wagi pełnionych przez nie funkcji. Badania pozwalają między innymi na:

- **systematyczny opis otoczenia** (całego rynku, konkurencji);
- **wyjaśnienie przyczyny obserwowanych zjawisk** (zależności, np. czy poprzez zmianę jakości usług zwiększy się chęć korzystania z nich);
- **poszukiwanie innowacji** istotnych z punktu widzenia przewag konkurencyjnych;
- **prognozowanie trendów**;
- pełnienie **funkcji** kontrolnych (np. pomiar jakości obsługi i stopień realizacji wdrożonych standardów);
- **podejmowanie decyzji** związanych ze znacznymi **inwestycjami**.

Potrzeba ich wykorzystania jest na tyle silna, że na jej całkowite lekceważenie nie mogą sobie pozwolić nawet najbardziej sceptycznie nastawieni menedżerowie i decydenci.

Właściwe zastosowanie wiedzy pochodzącej z badań nie jest jednak proste. Trudno także wskazać na jeden optymalny sposób wykorzystywania ich wyników. W dużej mierze zależy on od świadomego rozumienia ich roli i funkcji, jakie powinny pełnić w podejmowaniu decyzji strategicznych zarówno przez menedżerów, jak i samych badaczy. Należy pamiętać, że badania nigdy nie mogą być jedynym źródłem informacji zarządczej. Strateg-decydent-menedżer, podejmując decyzję, musi brać pod uwagę nie tylko wiedzę płynącą z badania, ale również wiedzę kontekstową dotyczącą np. analizy rynku, analizy prawnej, analizy podobnych rozwiązań, doświadczenie instytucji, zasoby, potencjał itp.

Przeciwnicy badań są zwolennikami podejmowania decyzji na bazie intuicji uznając, że opinie respondentów (nie zawsze racjonalne) mogą wprowadzić w błąd autorów raportów. Ze szczególnym sceptycyzmem odnoszą się oni do badań opartych na metodach deklaracyjnych (opierających się o informacje czerpane bezpośrednio z deklaracji respondentów). Jednak niezwykle rzadko zdarza się, że decydent jest jednocześnie reprezentantem grupy docelowej i doskonale wie, czego mogą spodziewać się odbiorcy.

Oczekiwanie, że wyniki badań dostarczą jedynego słusznego kierunku działania, jest z założenia błędne. Przewidywanie, że w ankiecie bądź w czasie wywiadów respondenci powiedzą nam, jakie decyzje powinniśmy podjąć, jest wręcz absurdalne. Respondenci mogą mówić o swoich wrażeniach, odczuciach, doświadczeniach, zachowaniach, ale decyzje dotyczące konkretnych działań biznesowych muszą być podejmowane przez osoby kierujące stosownymi działami merytorycznymi lub odpowiedzialne za realizację danego projektu. Zwracanie się wyłącznie w kierunku konsumenta, wsłuchiwanie się w jego potrzeby, odkrywanie głębi i prawdziwych motywów jego zachowań może powodować w firmie kryzys kreatywności i paraliż decyzyjny. Z kolei, w przypadku instytucji publicznych, podporządkowanie programowania wyłącznie deklarowanym potrzebom i preferencjom beneficjentów w większości przypadków skutkowałoby rozminięciem się działań z celami polityk publicznych lub priorytetami rozwojowymi.

Na badania rynkowe można patrzeć jak na badania medyczne – wskazują one jedynie wynik. Decyzja o ewentualnym leczeniu podejmowana jest przez lekarza, nie zaś przez laboranta. Zadaniem laboratorium, podobnie jak instytutu badawczego, jest poprawne pozyskanie informacji i dostarczenie rzetelnego wyniku. Badania nie dają jednoznacznych wskazówek co do jednego najlepszego i niepodważalnego kierunku działania, który zapewni sukces. Mogą jedynie dać obraz lub określić kontekst badanego problemu, ewentualnie (jeżeli było to przedmiotem badania) zalecić odrzucenie błędnych kierunków działania. Nie determinują one sukcesu, jednak o ile są dobrze przemyślane i przeprowadzone, powinny zwiększać szanse powodzenia przedsięwzięcia. Umiejętne ich zastosowanie stanowi warunek racjonalnego zarządzania dostępnymi środkami<sup>62</sup>.

Badania odpowiadają na potrzeby informacyjne wynikające z różnorodnych sytuacji biznesowych, w tym także dotyczących podmiotów niekomercyjnych. W dzisiejszych czasach rośnie rola sprawnego zarządzania w tym obszarze. W czasach kryzysu gospodarczego i napiętej sytuacji budżetowej realizacja skomplikowanych interwencji publicznych wymaga stosowania praktyk menedżerskich podobnych do tych obowiązujących w sektorze prywatnym. Dziś nikt już się nie dziwi, że język administracji upodobnił się do języka sektora prywatnego. Administracja, podobnie jak firmy komercyjne, ma swoich klientów, określony zakres działania, konkurencję, produkty i świadczy usługi. Jej działalność prowadzona jest w ramach określonych budżetów. Przedsięwzięciom publicznym przypisane są również określone cele i oczekiwania dotyczące efektów zarządzania. Instytucje publiczne budują strategię działania oraz swoją markę/wizerunek tak samo, jak firmy sektora prywatnego.

<sup>62</sup> Por. D. Maison, *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak rozumieć konsumenta*, PWN, Warszawa 2010, s. 11–14.

W obszarze zarządzania publicznego badania znajdują podobne zastosowanie, jak w organizacjach komercyjnych – na każdym etapie realizacji poszczególnych interwencji, polityk sektorowych lub horyzontalnych. W administracji ich rola jest zdeterminowana celami społecznymi lub politycznymi danej organizacji, jednak nie widać zasadniczych różnic w ich czasie i funkcji. Tak samo jak w firmach komercyjnych, badania mają pomagać w: 1) zarządzaniu organizacją, 2) osiągnięciu założonych celów, 3) uzyskiwaniu jak najlepszych wyników oraz wysokiej efektywności kosztowej, 4) poznawaniu potrzeb interesariuszy i klientów (beneficjentów).

## Kiedy sięgamy po badania?

Zanim odpowiemy na to pytanie, warto przypomnieć jedną z najważniejszych kwestii – **badania zawsze pełnią rolę służebną i mają za zadanie dostarczyć informacji oraz wiedzy decydentom**, którzy na ich podstawie mogą podejmować decyzje. Badania **nie dostarczają gotowej strategii**, mogą za to zapewnić informacje niezbędne w procesie jej tworzenia. Dzięki nim możemy testować założenia oraz skutecznie monitorować zmiany i ocenić realizację celów.

Tabela 1. Cele badań rynkowych

<b>Badania mogą służyć:</b>	<b>Odpowiadają na pytania:</b>
poszukiwaniu bądź kreowaniu nowych rozwiązań / produktów	<i>Czego potrzebują klienci? Gdzie są nisze rynkowe? Jakie potrzeby klientów są niezaspokojone i w jakim stopniu? Które rozwiązania mogą zaspokoić poszczególne potrzeby? Jaki jest rozmiar potencjalnego rynku/segmentu? Jaki jest poziom satysfakcji klientów?</i>
ocenie możliwości rynkowych oraz poszukiwaniu rozwiązań, które pozwolą odnieść sukces	<i>Czego oczekują klienci? Jakich produktów potrzebują? Jakie kluczowe cechy produktu są dla nich ważne? Ile są w stanie zapłacić za produkt? Jak wygląda rynek, konkurencja? Kto jest kluczowym/potencjalnym klientem/ odbiorcą rozwiązań?</i>
rozwiązywaniu bieżących problemów	<i>Które elementy produktu nie zadowolają klientów? Jak wygląda poziom obsługi klientów i co jeszcze można usprawnić w tym zakresie? Czy potrzeby bieżące klientów nie wymagają opracowania nowych produktów?</i>
zapewnieniu możliwości bieżącej kontroli zaplanowanych procesów	<i>Jak realizowane są zaplanowane działania? Czy występują odchylenia od założonych standardów? Jaki jest poziom satysfakcji podmiotów zaangażowanych w proces?</i>

Źródło: opracowanie własne.

Innymi słowy, badania wpisują się w cały cykl towarzyszący budowaniu i wdrażaniu strategii (obecnie również w projektach realizowanych przez administrację (por. tabelę 2), stąd w zależności od potrzeb oraz ze względu na ich funkcje możemy po nie sięgać w **każdym momencie prowadzenia projektu**.

Tabela 2. Porównanie cykli badawczych

Cykl projektu	Cykl badań stosowanych w sektorze prywatnym	Cykl badań ewaluacyjnych stosowanych w sektorze publicznym
	Badania marketingowe	Badania ewaluacyjne
<b>Planowanie</b>	Obserwacja: analiza rynku, poszukiwanie insight-ów*, zrozumienie rynku, poznanie języka komunikacji charakterystycznego dla danego rynku.	ewaluacja <i>ex-ante</i>
<b>Projektowanie</b>	Pozycjonowanie: poszukiwanie optymalnego wizerunku dla wprowadzanego produktu/usługi	ewaluacja <i>ex-ante</i>
	Produkt: ustalanie jego optymalnych parametrów; analiza koncepcji	ewaluacja <i>ex-ante</i>
	Testowanie: jako program pilotażowy, eksperyment; jeśli nie ma możliwości, to precyzyjne testowanie konceptu	ewaluacja <i>ex-ante</i>
<b>Realizacja</b>	Monitoring np. znajomości marki	ewaluacja <i>on-going</i>
<b>Ocena</b>	Pomiar efektywności / skuteczności np. sprzedaży	ewaluacja <i>on-going/ex-post</i>

Źródło: opracowanie własne.

\* Insight – „zrozumienie konsumenta” wyprowadzone z obserwacji zachowań, zrozumienie ludzkich potrzeb, które stanowią przesłankę do praktycznych działań na rynku. Insight nie dotyczy wyłącznie konsumenta, może to być również prawda o produkcie, kategorii bądź marce.

Warto prześledzić, jak dokładnie przebiega wspomniany wyżej cykl badań towarzyszący budowaniu strategii. Na początkowym etapie prowadzi się analizę rynku i analizę otoczenia. Znając środowisko rynkowe, możemy przystąpić do prac nad samym dokumentem strategicznym. W pierwszej kolejności można sprawdzić aktualny poziom satysfakcji klientów, zweryfikować wiedzę na temat trendów związanych z używaniem produktów lub zastosowaniem konkretnych rozwiązań. Szukając przewag rynkowych nie można opierać się wyłącznie na danych demograficznych, badaniu użytkowania i postaw, gdyż te są zbyt ubogie. Badacze analizują więc również dystans między obecnymi produktami a ich postrzeganiem. Niezbędne w tej fazie stają się także badania konkurencji oraz badania klientów biorące pod uwagę zachowania, poglądy i potrzeby konsumentów.

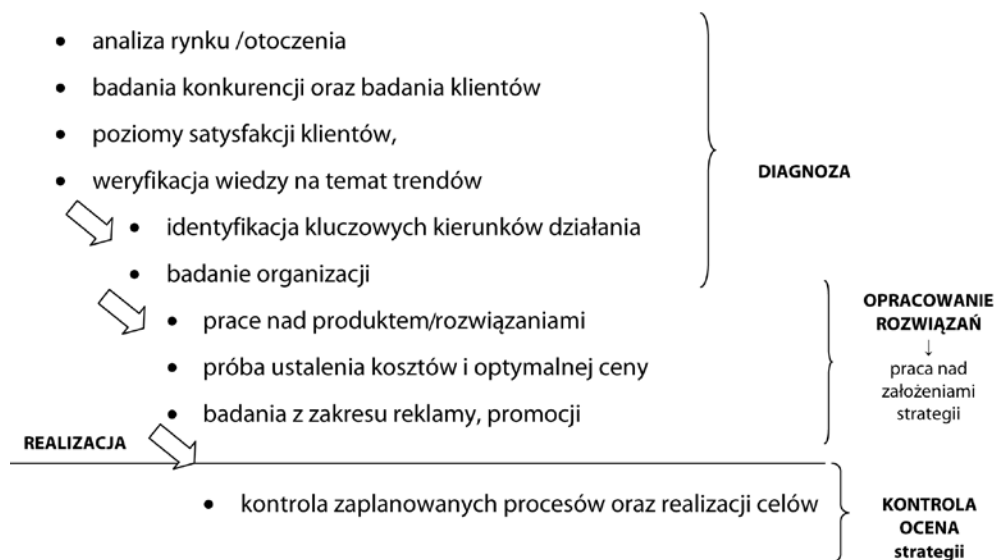
Filarem działań badawczych jest próba ustalenia optymalnej relacji ceny i kosztów. W tym celu analizuje się ceny produktów konkurencyjnych oraz stosunek klienta do cen (ile oczekują, że zapłacą? ile są gotowi zapłacić? itd.).

Na kolejnym poziomie przygotowań do działań strategicznych prowadzone są badania z zakresu reklamy i promocji. Na początku rekomenduje się prowadzenie analiz rozmiaru potencjalnego rynku, konieczne jest ustalenie cech demograficznych aktualnych i potencjalnych użytkowników produktu. Prowadzi się wówczas badania segmentacyjne, aby ustalić zachowania i postawy charakterystyczne dla poszczególnych segmentów. Niezwykle istotne są analizy języka używanego przez respondentów do rozmów o produkcie. Aby skutecznie prowadzić działania na polach promocyjnych, kluczowe jest ustalenie poziomu znajomości marki wśród klientów w porównaniu z marką konkurencyjną.



W marketing-mix<sup>63</sup> ważną rolę odgrywa strategia dystrybucji. Jest ona uwzględniana także przy wdrażaniu programów (np. unijnych), nie tylko przy dystrybucji klasycznych produktów. Wnioski z badań tego etapu powinny pozwolić na podejmowanie decyzji dotyczących: obszarów i kanałów dystrybucji programu (np. tworzenie ram systemu wdrażania programu publicznego), skuteczności poszczególnych sprzedawców, wielkość sprzedaży oraz sposobów przyciągania klientów.

Z kolei procesowi wdrażania strategii towarzyszą badania *ad hoc* – odpowiadające potrzebom rozwiązywania konkretnych problemów, jakie pojawiają się w trakcie wdrażania oraz badania oceniające stopień realizacji celów.



Rys. 1. Przykładowy cykl badań towarzyszący budowaniu strategii

Źródło: opracowanie własne.

## Korzyści

Dobre decyzje to takie, które trafnie uwzględniają przyszły rozwój sytuacji oraz zmiany kontekstowe. Można sobie wyobrazić prowadzenie dużego biznesu lub zarządzanie publiczne bez prowadzenia badań oraz podejmowanie decyzji w opozycji do podejścia informacyjnego przez np. podejście reakcyjne, w którym podejmujemy działania w zależności od działań konkurencji lub podejście intuicyjne. Jednak wobec dużej zmienności otoczenia, trendów, rynków, oczekiwań klientów oraz niewątpliwego kryzysu prognoz ekonomicznych trudno jest obecnie zarządzać bez instrumentów polepszających prognozowanie, takich jak badania.

Sama obserwacja i analiza danych zastanych już nie wystarcza. Działanie w oparciu o dane historyczne jest jak patrzenie we wsteczne lusterko podczas jazdy samochodem. Z drugiej strony należy mieć na względzie to, że rynek coraz gorzej toleruje „średniaków”. W dobie rosnącej konkurencji, coraz bardziej

<sup>63</sup> Marketing mix – jest to inaczej kompozycja marketingowa, czyli takie elementy (instrumenty), za pomocą których możemy oddziaływać na rynek. Najbardziej popularna koncepcja marketing-mix to tzw.:

- formuła 4p – *product* (produkt), *price* (cena), *place* (strategia dystrybucji), *promotion* (promocja),
- formuła 7P (dla usług) do już istniejących „4p” elementów zostały dołączone: *people* (ludzie) personel obsługujący, klient, inni nabywcy, *process* (proces) przebieg świadczenia usługi od zainteresowania klienta, poprzez informację, sprzedaż i obsługę posprzedażową *physical evidence* (świadcstwo materialne) są to wszystkie wizualne i materialne elementy (budynek, logo, meble, wyposażenie techniczne, ulotki itp.), które dla klientów są dowodem jakości danej usługi,
- formuła 4C – *customer value* – wartość dla klienta (4P produkt); *cost* – koszt, jaki ponosi klient (4P cena); *convenience* – wygoda nabywania (4P dystrybucja); *communication* – komunikacja z rynkiem (4P promocja). Źródło: wikipedia.

wymagających klientów, coraz szybciej zmieniających się trendów, trudniej jest egzystować niczym się nie wyróżniając (np. innowacyjnym pomysłem, doskonałością produktu czy też najlepszą relacją ceny do jakości lub korzyści).

Badania (poprzez zmniejszanie ryzyka) dają menedżerom nie tylko poczucie bezpieczeństwa przy podejmowaniu decyzji, ale również są kopalnią wiedzy o klientach, ich potrzebach i motywacjach. Dostarczają informacji: jak utrzymać klientów, jak pozyskać nowych, jakie są przyczyny odpływu klientów itd. Można wręcz powiedzieć, że obecnie stają się platformą dialogu społecznego między administracją publiczną a obywatelami korzystającymi z jej usług. Badania ułatwiają sprawną i systematyczną komunikację, dzięki której daje się przewidzieć i opracować katalog spraw ważnych społecznie oraz określić zapotrzebowanie na daną usługę lub interwencję.

Szczególną, płynącą ze stosowania badań, korzyścią jest możliwość dostosowania się do potrzeb określonych grup docelowych oraz pomiar wpływu poszczególnych elementów strategii na oczekiwany sukces. Dzięki nim możemy szerzej spojrzeć na rynek, na którym działamy. Jest to jedna z nielicznych legalnych metod zdobywania wiedzy na temat konkurencji, jej strategii działania. To właśnie one, obok doświadczenia i intuicji zarządzającego, pozwalają na precyzyjną kompozycję elementów strategicznych<sup>64</sup>.

## Dylematy nie tylko polskie

Zamawiający badania oczekują dostarczenia „obiektywnych” faktów. Zleceniodawcy zazwyczaj nie przekazują badaczom informacji o złożoności badanego problemu (zawiłościach kontekstowych, specyficznych procesach), przed jakim stoją i niezwykle rzadko informują badaczy, jakie decyzje planują podjąć po analizie informacji uzyskanych z badań. Koło zamyka się – zleceniodawca dostaje nieaplikowalne informacje i utwierdza się w przekonaniu, że badania niewiele zmieniają, a stanowisko badacza marketingowego lub specjalisty do spraw badań jest niewiele bardziej przydatne od prac biurowych. Z drugiej strony, problematyka badań jest wciąż słabo rozpoznana wśród menedżerów. Powoduje to, że oni sami nie wiedzą, jaki rodzaj badań należy zlecać w danej sytuacji i jaki potencjał informacyjny niosą ze sobą poszczególne podejścia, metody i techniki badawcze. Staje się to źródłem niewłaściwych oczekiwań wobec wyników badań, licznych nieporozumień i rozczarowań.

Kluczową barierą rozwoju badań po stronie zamawiających menedżerów jest najczęściej niewłaściwe definiowanie problemu badawczego. Podręcznikowym przykładem złej definicji problemu było wprowadzenie na rynek New Coke. Skoncentrowano się na smaku (prowadząc głównie testy smakowe), który obiektywnie deklasował konkurencyjne napoje, zapomniano jednak o kontekście logo, marki, która okazała się w tym przypadku dominująca. Okazało się, że Cola w butelce z logo smakuje inaczej (lepiej) niż w opakowaniu bez marki.

Kolejną przeszkodą, jaka stoi na drodze do lepszego wykorzystania badań, są różnice w osobowościach i stylach prezentacji menedżerów i badaczy. Pierwszym zależy na prostocie, dokładności i pewnikach. Tymczasem typowy badacz to człowiek, który koncentruje się na hipotezach i ich weryfikacji. Proces badawczy postrzega jako uważną obserwację, stawianie hipotez, prognozowanie i wreszcie testowanie. Menedżerowie nie mają na to czasu. Oczekują rekomendacji „tu i teraz”. Często raporty badawcze wydają się im abstrakcyjne, skomplikowane i mało konkretne. To, co badacz postrzega jako zaletę, menedżera po prostu irytuje.

<sup>64</sup> Badania realizowane przez PTBRiO pokazują, że zleceniodawcy badań zgadzają się ze stwierdzeniem, że cechuje je duża użyteczność (83 proc.). Większość z nich (74 proc.) twierdzi, że rola badań w zarządzaniu będzie rosła. Zleceniodawcy docenili zaangażowanie badaczy w czasie kryzysu i ponad 60 proc. podpisało się pod sformułowaniem, że firmy badawcze są wsparciem w trudnym okresie. O sile badań może świadczyć fakt, że tylko 4 proc. zleceniodawców przewiduje spadek wydatków na ten cel.

W ostatnich latach widać jednak znaczącą zmianę. Z jednej strony możemy zaobserwować **podejście holistyczne**. Zaczyna znikać podział na specjalistów od badań jakościowych i ilościowych. Coraz częściej pojawiają się **badacze, którzy pracując nad rozwiązaniem konkretnego problemu, wychodzą poza swoje dyscypliny** (najczęściej socjologię) i poszerzają swoje horyzonty o doświadczenia filozofów, bioetyków, biologów, historyków, psychologów klinicznych itd. Z drugiej strony **badacze coraz częściej stają się menedżerami z pełnym dostępem do informacji**. W wielu instytucjach czy firmach osoby odpowiedzialne za badania zajmują wyższe miejsca w strukturze instytucji niż jeszcze kilka lat wcześniej. Dowodem na to są nie tylko zmiany w nazewnictwie stanowisk<sup>65</sup>, ale też faktyczne współuczestnictwo badaczy w procesach decyzyjnych. Dawniej badacze byli wykonawcami zadania, polegającego na opowiedzeniu o respondentach. Dziś proszeni są nie tylko o szczegółowe wyjaśnienia, jak zachowują się badani i dlaczego tak postępują, ale również **uczestniczą w procesie podejmowania ostatecznych decyzji biznesowych**. Można powiedzieć, iż o ile jeszcze wczoraj badacz pełnił rolę zwiadowcy działającego przed ostatecznymi posunięciami atakującej za chwilę armii, to dziś należy do grona sztabu generalnego, który opracowuje strategię wojenne.

## Dobre badania

Poza rygoryzmem metodologicznym (podejście naukowe) dobre badania cechuje duża elastyczność (podejście pragmatyczne) wobec każdego problemu badawczego oraz twórcze podejście wobec potrzeb informacyjnych klienta (instytucji lub firmy zamawiającej). Doświadczeni badacze wiedzą, że do podobnych wyników możemy dojść kilkoma drogami, korzystając z badań ilościowych, jakościowych czy eksperymentalnych. Dobry badacz bardzo rzadko poprzestaje na jednej metodzie badawczej. Dojście do podobnych wniosków dwiema czy trzema różnymi drogami (zasada triangulacji) wzmacnia wiarygodność badań.

Wciąż nierozstrzygniętym problemem pozostaje jednak wartość badań. O ile cena badania jest łatwa do ustalenia, o tyle niezwykle trudno oszacować, jakie materialne korzyści ono przyniesie. Na wartość z pewnością wpływa realność wniosków, ich wiarygodność, ale też gotowość menedżerów do wdrażania działań rekomendowanych w raportach badawczych. Dobry badacz po pierwsze wsłuchuje się w potrzeby i problemy menedżerów (odbiorców wyników), po drugie ma sceptyczne, acz zdroworozsądkowe podejście do często pochopnych założeń, jakie mogą oni przedstawiać, po trzecie dba, by wyniki i rekomendacje, jakie przedstawia odbiorcom, były dla nich zrozumiałe i miały przełożenie na konkretne decyzje biznesowe (stąd m.in. rosnąca moda na realizację różnego typu warsztatów podsumowujących, kreatywnych itp.).

## Trendy i mody w badaniach rynkowych

### Rewolucja w badaniach

Badaczom początku XXI wieku przyszło pracować w bardzo ciekawych czasach, w których coraz trudniej klasyfikować badania według utartych reguł. Z dnia na dzień obserwujemy zmiany wiodących podejść (związane m.in. ze zmianą struktury zleceńodawców). Zmieniają się metody, a także sami badacze. Łamane są stare zasady, np. jedność czasu badawczego czy jedność metody badawczej.

<sup>65</sup> Przykładem takiego stanowiska może być *insight manager*.

Przez długie dekady zdecydowanie mniejszą rolę odgrywały badania jakościowe, które nie oferując cyfr i procentów postrzegane były jako mniej „naukowe”, a przez to mało wiarygodne i użyteczne. Obecnie stały się pełnoprawnym źródłem informacji wspierających decyzje strategiczne. Ich znaczenie wzrosło najpierw w badaniach komercyjnych, dopiero potem w nauce (choć z niej się wywodzą). Popularność zyskują dziś nie tylko badania jakościowe, ale także metody mające na celu dotarcie do nieświadomych obszarów postaw (badania etnograficzne, techniki projekcyjne i symulacyjne).

Ponadto badania idą zdecydowanie w kierunku hybrydowym. W praktyce oznacza to, że to samo badanie może być jednocześnie wykonane drogą telefoniczną, internetową i osobistą. O formie wywiadu decyduje sam respondent. Z jednej strony źródłem takiego podejścia stała się większa mobilność respondentów oraz stale rosnąca niechęć badanych do udziału we wszelkich sondażach, ankietach czy wywiadach. Z drugiej zleceniodawcy wiedzą, że dziś potrzebne jest całościowe (holistyczne) podejście do problemów biznesowych. Zamawiają więc badania, które różnymi drogami starają się dowieść lub obalić założone hipotezy badawcze. „W pogoni za respondentem” i informacjami, jakich może on nam dostarczyć, badacze coraz częściej kierują się w stronę automatyzacji oraz pomiarów pasywnych<sup>66</sup>, w których rola badanego ograniczona jest do minimum, a on sam w zasadzie nie wie, że jest badany.

Innym elementem, który ma wpływ na badania, jest coraz większy dostęp do Internetu oraz coraz większe możliwości techniczne, jakie oferuje nam przestrzeń wirtualna. Pojawia się wręcz pytanie, czy dostępność sieci w połączeniu z ekshibicjonizmem w ujawnianiu danych i informacji o sobie nie oznacza czasem kresu tradycyjnych modeli badań rynkowych i rynku usług badawczych w obecnym kształcie. Już teraz, coraz więcej badań robi się za pośrednictwem Internetu (badania typu CAWI, e-FGI, e-IDI, *bulletin board*), który pomimo niskiego stopnia nasycenia w polskiej populacji<sup>67</sup> staje się coraz lepszym kanałem komunikacji z respondentem. Z drugiej strony, dzięki nowym kanałom komunikacji oraz dostępności narzędzi badawczych firmy/institucje mogą we własnym zakresie korzystać z takiego źródła informacji – przecież jakakolwiek ankieta na Facebooku jest w stanie przyciągnąć kilkanaście tysięcy respondentów.

### **Co jeszcze się zmienia i dlaczego?**

Jednym z największych zagrożeń, które może w przyszłości podważać zaufanie do badań, jest zbyt dużo deklaracji w wypowiedziach respondentów, stąd w badaniach coraz częściej pojawia się koncentracja na poszukiwaniu ukrytych (aczkolwiek realnych) drzwi: *customer insight*, za którymi są schowane rzeczywiste (aczkolwiek często nieświadomiane) motywy decyzji. Badacze i zleceniodawcy nie dziwią się więc, że z trzygodzinnej grupy fokusowej połowy tego, co respondenci zadeklarowali, w ogóle się nie analizuje. Badacze posługują się wyrafinowanymi technikami, np. projekcyjnymi czy stymulacyjnymi, aby wyjść z kręgu deklaracji w obszary nieświadomiane. Uciekanie od deklaracji owocuje więc rozkwitem technik obserwacji, jak zachowują się respondenci w naturze. Takie są na przykład wspomniane już badania *Mystery Shopper* (Tajemniczy Klient), w trakcie których anonimowo załatwia się na przykład sprawę w urzędzie lub dokonuje zakupu, po czym zapisuje swoje obserwacje. W stronę ograniczenia roli badanego idą na przykład badania reakcji mimicznych na daną reklamę. Specjalna kamera rejestruje nasze reakcje na np. pojawiające się reklamy czy wystąpienie polityka. To z całą pewnością jest przyszłość badań.

<sup>66</sup> Przykładem pomiaru pasywnego jest obserwacja zachowań w Internecie poprzez śledzenie witryn odwiedzanych przez poszczególnych użytkowników

<sup>67</sup> W chwili obecnej stykamy się z prognozami, że badania w środowisku internetowym będą wypierać inne techniki badawcze. Czy tak dzieje się w Polsce? Czy da się robić wiarygodne badania wyłącznie w środowisku internetowym? W Polsce nie będzie to takie proste jeszcze przez wiele lat. Mamy ponad 50 proc. społeczeństwa, które nie poszukuje kontaktu z Internetem i nic nie zapowiada zmiany na tym polu w najbliższym czasie. Ci, którzy dostęp posiadają, nie są zbyt częstymi użytkownikami. Wygląda na to, że najmniej zagrożone są badania jakościowe, które raczej pójdą w stronę wydłużonych wywiadów indywidualnych, gdzie poza *customer's insight* będziemy też szukać miejsc szczególnej aktywności emocjonalnej, tak, aby móc dopasować odpowiedni komunikat wizualny i werbalny.

Holistyczne podejście do problemu badawczego nie jest już zatem modą, ale koniecznością. Badawcze credo to często „nie ufam, więc sprawdzam”. Wynika z niego trend na wieloźródłowe podejście do tego samego problemu. Jest to jedyny rzetelny sposób eliminowania artefaktów wynikających z nieświadomości respondentów, zleciendawców, ale i samych badaczy. Wymaga to od badaczy nie tylko wyjścia poza własne dyscypliny i stałego poszerzania horyzontów, ale też podejmowania subiektywnych decyzji, tj. osobistych rekomendacji, podkreślenia znaczenia tych wyników badań, które wskazują na sprzeczność opinii respondentów lub podważają powszechne w danej branży przekonania.

Przyszłość badań coraz bardziej zmierza w stronę indywidualnego podejścia do respondenta (komunikacji *one-to-one*). Pokazują to najnowsze statystyki rynku badawczego w Polsce<sup>68</sup>. Wywiady jakościowe bardzo chętnie „opuszczają” specjalistyczne pracownie fokusowe. Badacz „w pogoni za respondentem” udaje się do jego naturalnego środowiska: pracy, domu i innych miejsc spędzania czasu wolnego<sup>69</sup>. By uzyskać informację jak najlepszej jakości, wydłuża się czas realizacji wywiadu z 2 do 3 godzin oraz zmniejsza liczbę respondentów (z 12 na początku lat 90., przez 10 pod koniec lat 90. i do 6–7 obecnie).

Podsumowując trendy na rynku badawczym, należy zauważyć, że w chwili obecnej mamy do czynienia z profesjonalizacją usług badawczych. Jednocześnie badania marketingowe są coraz bardziej znane społeczeństwu. Respondenci znając cel, a czasem nawet sposób wykorzystania badań, nie chcą udzielać odpowiedzi w ogóle lub udzielają odpowiedzi niepełnych. Rośnie więc rola badacza jako interpretatora tych informacji. Rośnie znaczenie wszelkich badań jakościowych, które starają się dotrzeć do obszarów nieuświadomionych. Na popularności zyskują metody etnograficzne. Współczesne badania to także integracja metod ilościowych (możliwość generalizowania na populację) i jakościowych (możliwość pogłębienia informacji, poznania przyczyn określonych działań i motywacji). Rośnie znaczenie zaawansowanych analiz. Badacze wypracowują także skuteczne metody docierania do respondentów w sieci.

Można powiedzieć, że jesteśmy u progu kolejnej rewolucji rynku badawczego. Dawniej kluczowe były dane uzyskiwane przez agencje badawcze, później informacje przez nie dostarczane, a dziś interesująca jest dostarczana wiedza, ale tylko taka, która pozwoli na wypracowanie realnej przewagi konkurencyjnej. Jeszcze 10 lat temu badacze nieśmiało mówili o stopie zwrotu z badań, dziś takie przeliczenia stają się normą. Niezmiennie zleciendawcy poprzez badania dążyć będą do zwiększenia swojej innowacyjności, lepszego zarządzania ryzykiem, lepszego zrozumienia nabywców oraz obniżenia kosztów działalności. Z drugiej strony badania stały się forpocztą zdarzeń gospodarczych. To, jakie badania zamawiamy, może być wskazówką, jakie wydarzenia czekają nas w gospodarce. Jeśli dominują zlecenia dotyczące nowych produktów, innowacji, poszukiwania *insight-ów*, segmentacji klientów czy jakości obsługi możemy być pewni, że mamy do czynienia z rozwojem gospodarczym. Jeśli przedsiębiorcy chętniej zamawiają badania lojalności, satysfakcji, poziomu cen, to należy się spodziewać, że mamy do czynienia z elementami kryzysu gospodarczego. Oczywiście można zadać pytanie czy najpierw występuje zjawisko gospodarcze, a potem działanie marketingowe? Niemniej jednak ostatnie cykle koniunktury i dane na temat wykorzystania badań wykazują jednoznaczną, opisaną wyżej, zależność.

Jedną z kluczowych zmian, jakie możemy zaobserwować, jest cel prowadzenia badań. Jeszcze kilka lat temu dzięki badaniom próbowano odnaleźć klucz do respondenta, aby móc narzucić mu pewien styl komunikacji i uzyskać z góry określone cele, dążono do wypracowania rekomendacji, jak wyperswadować respondentowi dane zachowanie. Współczesny świat, a więc i badania mają w sobie więcej podejścia koncyliacyjnego, stąd coraz więcej projektów ukierunkowanych jest na wpasowanie się w świat respondentów, zrozumienie go i dopiero komunikowanie się na jego zasadach, aby było to jak najmniej inwazyjne.

<sup>68</sup> Zob. Rynek Firm Badawczych, PTBRIQ 2010.

<sup>69</sup> Zob. Katalog firm badawczych, PTBRIQ 2010.

Badacze nie są już monopolistami w zakresie dostarczania wiedzy o respondentach. Obecnie do rangi równoprawnego źródła urasta Internet, wewnętrzne bazy CRM i inne źródła. Zaciera się więc granica między tym, co pochodzi z badań, a co z innych źródeł. Badacze tracą swój wyróżnik, którym był dobrze opisany i zdefiniowany aparat teoretyczny oraz dostęp do respondentów poprzez sieci ankietarskie. Obecnie wiele podmiotów może korzystać z tych samych narzędzi. Badaczy odróżnia umiejętność przyglądania się i analizowania rzeczywistości.

Analizując trendy w badaniach marketingowych, warto zwrócić uwagę na popularność poszczególnych technik badawczych. Z pewnym zaskoczeniem obserwujemy wzrost wartości badań realizowanych w domach respondentów (*face to face: in home*), co piąta złotówka przeznaczana na działania badawcze inwestowana jest w tę technikę. Co dziesiąta złotówka wydawana jest na badania telefoniczne realizowane ze wsparciem komputera CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*). Warto jednak zwrócić uwagę, że jest to najpopularniejsza obecnie (36 proc. wszystkich kontaktów z respondentami; patrz tabela nr 4) metoda realizowania badań. Różnica między udziałem wartościowym (wartość zlecanych badań) a ilościowym (liczba kontaktów z respondentami) wynika ze stosunkowo niskiej ceny prowadzenia badań telefonicznych (do jej obniżki znacząco przyczyniają się studia *call center* świadczące usługi realizacyjne). Ponad 28 proc. badań (w ujęciu ilościowym) prowadzonych jest w domach respondentów: 20 proc. metodą CAPI (*Computer Assisted Personal Interviewing*) i 8 proc. klasyczną metodą PAPI (*Paper and Pencil Interview*). Stosunkowo niewielki udział ilościowy badań prowadzonych przez Internet (7 proc.) wynika z braku raportowania kilku liczących się graczy. Jednak wszystko wskazuje na to, że faktycznie jest on większy niż 10 proc. W latach 2010–2011 udział badań CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) w ujęciu ilościowym powinien przekroczyć 20 proc. wszystkich realizowanych kontaktów z respondentami. Nieznacznie (z 8 do 10 proc.) rosną wydatki na badania typu *central location*. Jest wiele problemów badawczych, które są szczególnie realizowane tą metodą: testy reklam, produktów, cen. Zastanawiająca jest wciąż mocna pozycja wydatków na badania realizowane na ulicy (*in street*). Stabilną pozycję w rynku badawczym mają zogniskowane wywiady grupowe (12 proc.). Wart odnotowania jest fakt wzrostu udziału w rynku indywidualnych wywiadów pogłębionych, które prawdopodobnie staną się kluczową techniką jakościową. Można zaryzykować twierdzenie, że w ciągu kilku lat zdystansują w udziałach rynkowych zogniskowane wywiady grupowe.

Tabela 3. Popularność wybranych technik w latach 2007–2009 – udział wartościowy (w proc.)<sup>70</sup>

Technika badawcza	2007	2008	2009
Face to face: in home	16	16	20
Retail-audit	20	18	16
Badania telefoniczne CATI	10	10	11
Face to face: central location	8	8	10
Face to face: in street	3	3	5
Face to face: B2B	3	3	5
Mystery Shopper	3	3	4
FGI	12	12	12
IDI	4	4	5

Źródło: Rynek Firm Badawczych, PTBRIO 2010.

<sup>70</sup> Udział wartościowy wynika z wydatków zlecniodawców (wyrażanych w PLN) na poszczególne techniki badawcze na rzecz firm badawczych uczestniczących w audytach branżowych (PTBRIO, OFBOR, Esomar).

Tabela 4. Udział ilościowy poszczególnych technik w rynku badawczym<sup>71</sup>

<b>Technika prowadzenia badań</b>	<b>Udział % w ogólnej liczbie badanych</b>
Wywiady telefoniczne ze studia CATI	36
Wywiady face to face w domach (CAPI)	20
Wywiady face to face w domach (PAPI)	8
Badania przez Internet (CAWI)	7
Mystery Shopping	3
Badania central location (CAPI)	3

Źródło: Rynek Firm Badawczych, PTBRiO 2010.

## Kto zamawia badania?

Branża badań marketingowych w Polsce po 20 latach funkcjonowania na zasadach wolnego rynku osiąga poziom obrotów przekraczający 1 mld PLN. Dziś żadna prezentacja dotycząca strategii w instytucjach, które takową opracowują, nie może obyć się bez wyników badań. Na rynku działają setki podmiotów wykonujących badania i działania do nich zblżone<sup>72</sup>.

Największym zleceniodawcą badań są firmy z branży dóbr szybko zbywalnych (FMCG), która generuje 43 proc. wszystkich przychodów branży badawczej. Analiza wydatków wskazuje, że nakłady tego sektora rosną, a jego pozycja jako zleceniodawcy wydaje się niezagrażona. Producenci tych dóbr zamawiają badania nie bojąc się innowacji metodologicznych. Są niczym wojsko dla gospodarki, gdzie testuje się wszystkie nowości badawcze. Niezwykle stabilną branżą wśród zleceniodawców jest telekomunikacja, która inwestuje w badania i analizy marketingowe ponad 8 proc. wszystkich przychodów branży badawczej, co jest bardzo stabilnym, niezmiennym od lat wynikiem. Można powiedzieć, że wydatki tego segmentu rosną wraz ze wzrostem rynku. Trzecim istotnym zleceniodawcą w ostatnich latach stał się sektor publiczny i agendy rządowe (obecnie 8 proc.). Jego pozycja prawdopodobnie jest w chwili obecnej niedoszacowana (wiele podmiotów nie raportuje do PTBRiO). Prognozy jednak wskazują na systematyczny wzrost wydatków zleceniodawców publicznych. Ich poziom zbliżony jest do poziomu ogólnosiawotowego (9 proc.). Z analiz danych Esomar wynika, że największy udział sektora publicznego w rynku badawczym jest w Wielkiej Brytanii i wynosi 18 proc. Zastanawiająco mały udział tego sektora raportują firmy niemieckie. Wydatki podobne do polskich (w udziale, nie w wartości) są w Stanach Zjednoczonych i we Francji. Ranking branż zleceniodawców badań umieszczono w tabeli 5, a porównanie rynku polskiego i wybranych zagranicznych zawiera tabela 6.

<sup>71</sup> Udział ilościowy liczony jest na podstawie deklaracji firm badawczych raportujących do organizacji branżowych. Ogólna suma wszystkich respondentów przebadanych przez te firmy stanowi 100% udziałów wszystkich technik prowadzenia badań. Z natury rzeczy udziały metod jakościowych są więc ilościowo większe, pomimo że wartościowo stanowią znaczący odsetek wszystkich badań.

<sup>72</sup> Audyt OFBOR 2010, szacunki własne.

Tabela 5. Kluczowi zleceniodawcy na rynku badań

Branża	2007	2008	2009
Produkcja FMCG	37	40	43
Telekomunikacja	8	8	8
Sektor publiczny i agendy rządowe	4	5	8
Produkcja farmaceutyczna/medyczna	5	7	6
Usługi finansowe	5	6	6
Media elektroniczne (TV, radio)	10	9	5
Handel hurtowy i detaliczny	5	5	5
Instytuty i agencje badawcze	8	4	5
Agencje reklamowe, mediowe, PR	4	3	3
Produkcja towarów trwałego użytku	1	1	3

Źródło: Rynek Firm Badawczych, PTBRIO 2010.

Tabela 6. Porównanie wydatków poszczególnych sektorów w wybranych krajach

Sektor	Świat	USA	Wielka Brytania	Niemcy	Francja	Polska
Produkcja (w tym FMCG)	47	44	46	72	51	51
Media	14	28	11	7	5	8
Sektor publiczny	9	8	18	2	6	8
Usługi	7	2	14	8	8	9
Sektor finansowy	5	4	7	3	5	6
Business to business	4	4	0	2	11	1
Handel	4	5	4	1	7	5
Agencje reklamowe	3	2	0	1	2	3

Źródło: Rynek Firm Badawczych, PTBRIO 2010.

## Jaka przyszłość badań?

**Obecna sytuacja gospodarcza bezpowrotnie** zmienia branżę i samych badaczy. **Klienci i zleceniodawcy redefiniują warunki współpracy.** Trwają nieustające negocjacje cenowe, które przypominają negocjacje z dostawcami dóbr szybko zbywalnych w hipermarketach. Jednocześnie firmy badawcze zwiększyły efektywność pracy pracowników. Nasuwa się jednak pytanie, czy nie będzie to miało wpływu na jakość usług badawczych. W najbliższych 2 latach powstanie jeszcze kilkadziesiąt firm badawczych, które będą rozpoczynały swoją drogę od strategii niskiej ceny. Większość z nich prawdopodobnie szybko zniknie z rynku lub zmieni branżę. Grupa kluczowych dostawców badań pozostanie w najbliższych latach bez zmian. Co może być interesujące, **obecna sytuacja wymusza większe zainteresowanie badaniami wyjaśniającymi otoczenie gospodarcze, firmy zmuszone są do głębszych refleksji na temat strategii, a ta jest możliwa właściwie wyłącznie dzięki badaniom.** Firmy potrzebują: zrozumieć kategorię produktową, zrobić audyt marketingowy swojej marki i raz jeszcze przeanalizować zachowania konsumentów/klientów<sup>73</sup>.

<sup>73</sup> W okresie spowolnienia gospodarczego szczególnie przydatne są: badania w punktach sprzedaży, badania cenowe i inne pozwalające optymalizować oferty do potrzeb badanych. Zleceniodawcy oczekują jednoznacznych prognoz dotyczących szans rynkowych, informacji o działaniach i strategiach konkurentów. To czas badań lojalności, satysfakcji klientów.



**Per saldo obecny kryzys rynkowy pomaga badaniom.** Wielu menedżerów poszukuje jeszcze większego bezpieczeństwa podejmowanych decyzji i być może mamy nawet do czynienia z pewnego rodzaju rewolucją. Są jednak tacy, którzy otwarcie przyznają, że udział respondentów w procesie podejmowania decyzji strategicznych w Polsce jest znikomy. W większości menedżerowie nadal interesują się „wyłącznie Excelem”, dystrybucją i promocją, nie do końca zwracając uwagę na potrzeby klientów. Nadal część z nich wierzy w magiczną moc dystrybucji wspartej promocjami.

Obecne instytuty badawcze zaspokajają potrzeby dość wąskiej grupy menadżerów. Na rynku istnieje jednak jeszcze wiele firm, które funkcjonują bez badań (zdecydowana większość) i one będą w najbliższych 5 latach stanowić nową, silną grupę zleceniodawców. Proces uświadamiania potrzeb badawczych jest w Polsce dosyć długi. Według analiz Pentora **aktualnie z badań korzysta jedynie 3,5 proc.** przedsiębiorców w Polsce, **z czego ponad 80 proc. czyni tak tylko w sytuacjach doraźnych. O planowych, systematycznych badaniach mówi jedynie 0,6 proc.** przedsiębiorstw w Polsce. Mówimy więc, zdawałoby się, o dosyć marginalnych usługach. Czy słuszna jest więc teza, że przedsiębiorcy nie korzystają z badań? Większość potencjalnych zleceniodawców nie stać na bardzo drogie badania realizowane przez kluczowych graczy rynku badawczego. Dlatego też do głosu powinny niebawem dojść nowe firmy badawcze specjalizujące się w usługach niskobudżetowych, skierowanych na potrzeby klientów sektora MMSP.

## Zakończenie

Oczywiście można zajmować się biznesem nie prowadząc badań, podejmując decyzje w opozycji do podejścia informacyjnego. I wielu tak właśnie robi. Jednak każdy menedżer sam musi odpowiedzieć na pytanie, *czy moja firma bądź instytucja przeze mnie zarządzana może sobie na to pozwolić? czy mój biznes będzie się wystarczająco dynamicznie rozwijał? czy będę w stanie odpowiedzieć na potrzeby moich klientów lub beneficjentów lub podatników? czy jestem w stanie zrealizować założone cele? czy wystarczająco znam moją konkurencję i rynek, na którym działam?* itp. Jeżeli na którekolwiek z powyższych pytań odpowiedź brzmi „nie” – to warto sięgać po badania. W nich tkwią inspiracje do poprawy aktualnych działań, w nich też pojawiają się wskazówki pożądanym zmian.

---

**Arkadiusz Wódkowski** – absolwent Uniwersytetu Warszawskiego Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych – WdiNP; absolwent Centrum Dziennikarstwa (spec.: prasa); Od roku 2008 prezes Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii – jedynej w Polsce organizacji zrzeszającej badaczy opinii społecznych i marketingowych. Pierwszą pracę badawczą wykonał jako ankieter narodowego spisu powszechnego w 1988 roku (dwadzieścia lat doświadczeń). Współwłaściciel AMPS, firmy zajmującej się badaniami jakości obsługi. Specjalizuje się w projektach mystery shopper, a także w opracowaniu i wdrażaniu standardów obsługi klienta w sieciach sprzedaży. Prowadzi szkolenia i warsztaty w firmie Questus i Polskim Towarzystwie Badaczy Rynku i Opinii. Gościnnie wykłada także w Szkole Głównej Handlowej. W badaniach marketingowych od 1990 roku pracował jako ankieter, szef sieci ankieterów, łapacz na wywiady grupowe, autor analiz i raportów, by stać się szefem projektów badawczych; obecnie jest konsultantem marketingowym; moderuje dyskusje grupowe. Jedynej w Polsce laureat nagrody Mercator za najlepszy referat w kategorii badania jakościowe; autor najlepszego referatu na V Kongresie Badaczy; klienci po wygłoszeniu referatu orzekli, że „ABM to wyjątkowy przykład konsultingu badawczego na polskim rynku”.

## Bibliografia

- Warsztat z badaczami, Serock 18 września 2010, materiały robocze PTBRiO
- Wizerunek Branży Badawczej, PTBRiO 2009
- Rynek Firm Badawczych, PTBRiO 2010
- Badanie Badaczy, PTBRiO 2010
- Trendy konsumenckie po 2010 roku, PTBRiO 2010
- Churchill G.A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Warszawa 2002
- Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Warszawa 2000
- Materiały z konferencji PTBRiO, Konsument 2010, *Konsument Nowych Czasów?*, Warszawa 2010
- Mazurek-Łopacińska K., *Badania marketingowe – nowe wyzwania*, Wrocław 2010
- Mazurek-Łopacińska K., *Badania marketingowe – skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wrocław 2010
- Maison D., *Zogniskowane wywiady grupowe*, Warszawa 2001
- Maison D., A. Noga-Bogomilski, (red.) *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*. Gdańsk 2007
- Maison D., *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak rozumieć konsumenta*, PWN, Warszawa 2010
- Katalogi firm badawczych PTBRiO, Warszawa 2000–2010
- Kotler Ph., *Marketing*, Poznań 2005
- Wódkowski A., *Badania klientów: sięgnąć poza deklaracje*, ThinkTank, nr 3/2010
- Kotler Ph., *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
- Lauterborn R., *New Marketing Litany: 4P's Passe, C-Words Take Over*, „Advertisin”

**Dominika Maison**

## **Możliwości i przesłanki do wykorzystania badań fokusowych w ewaluacji**

### **Co to są badania fokusowe?**

Badania fokusowe, oficjalnie nazywane zogniskowanymi wywiadami grupowymi (od angielskiego: *focus group interview*), są rodzajem badań jakościowych, których specyfika polega na tym, że jedna osoba (tzw. moderator) prowadzi dyskusję jednocześnie z kilkoma osobami. Metoda ta wydaje się z pozoru bardzo prosta, niewymagająca ani szczególnej wiedzy, ani przygotowania – ot, zwyczajna rozmowa z kilkoma osobami. Niestety są to tylko pozory, a konsekwencją takiego przekonania jest prowadzenie badań fokusowych złej jakości, których wyniki albo niczemu nie służą, albo – co gorsza – mogą zaszkodzić, gdy na przykład na ich podstawie zostaną podjęte niewłaściwe decyzje. Badania fokusowe są bardzo przydatną metodą, która może dostarczyć wiele cennych informacji. Aby tak jednak się stało, musi być spełnionych wiele warunków dotyczących rodzaju poszukiwanych informacji, zaplanowania odpowiedniego schematu badawczego, ustalenia odpowiednich kryteriów doboru respondentów i przede wszystkim prowadzenia ich przez odpowiednio wykwalifikowanych badaczy.

Badania fokusowe mają swoją ugruntowaną pozycję w obszarze marketingu, gdzie pomagają przy podejmowaniu decyzji biznesowych. W przypadku większości dużych, a szczególnie międzynarodowych firm, wiele ważnych decyzji zarówno strategicznych, jak i taktycznych, jest wspartych wynikami badań. Badania marketingowe stały się standardem we współczesnym biznesie, w którym nie da się utrzymać wysokiej pozycji na rynku bez odwoływania się do wiedzy o konsumencie – końcowym odbiorcy produktu. Wśród badań marketingowych bardzo ważne miejsce zajmują badania fokusowe. Badania te są niezastąpione przy pytaniach o charakterze eksploracyjnym, w których chodzi o pogłębione zrozumienie problemu, na przykład gdy celem jest zrozumienie komunikacji marketingowej i reklamowej, testowanie koncepcji pozycjonowania produktów czy badanie potrzeb i motywów związanych z używaniem (bądź barier związanych z nieużywaniem) jakiegoś produktu lub marki.

Nieco inaczej wygląda sytuacja z wykorzystaniem badań fokusowych w projektach społecznych. Tu często w ogóle nie przeprowadza się badań (ani ilościowych, ani jakościowych). Wynika to czasami z przyczyn finansowych, a czasami z powodu braku wiedzy na temat tego, jakie badania przeprowadzić, kiedy, z kim, jaką metodą i czemu powinny takie badania służyć. Jeżeli natomiast w ramach projektów społecznych są realizowane jakieś badania, to częściej są to badania ilościowe niż jakościowe. Sytuacja ta ma wiele przyczyn. Po pierwsze większość ludzi lepiej „czuje” metody ilościowe niż jakościowe. Jest to zrozumiałe, gdyż w całym procesie edukacji uczymy się liczyć i wyciągać wnioski z danych liczbowych, w mediach często pojawiają się informacje o wynikach sondaży, prawie każdy może wyobrazić sobie, co to jest procent czegoś. Gorzej z rozumieniem i wyciąganiem wniosków z danych jakościowych. Takiego treningu w procesie edukacji jesteśmy zazwyczaj pozbawieni.

Konsekwencją nieznamomości specyfiki badań jakościowych jest często postrzeganie ich jako „gorszej” metody badań, z której nie można wyciągać wiarygodnych wniosków. Metodom jakościowym zarzuca się niekiedy mniejszą rzetelność i trafność w stosunku do badań ilościowych i dlatego, jeżeli już ktoś je wykorzystuje, to często zbyt ostrożnie i tylko jako badania uzupełniające wobec metod ilościowych. Takie podejście jest zdecydowanie błędne. Jedna i druga metoda jest przydatna i użyteczna, ale każdą z nich trzeba wykorzystywać z pełnym zrozumieniem jej specyfiki oraz świadomością jej słabości.

## Decyzja o metodzie – kluczowa decyzja w procesie badawczym

### ***Czy problem ma charakter jakościowy?***

Zanim przejdziemy do omawiania zasad prowadzenia dobrych i przydatnych badań fokusowych w badaniach ewaluacyjnych, chciałabym zwrócić uwagę na to, że pierwszym, i kluczowym dla procesu badawczego krokiem jest odpowiedź na pytanie, **czy nasz problem ma charakter jakościowy**. Właściwa odpowiedź na to pytanie determinuje często sukces całego badania. Niestety na tym właśnie etapie można popełnić błąd wybierając metodę niedopasowaną do problemu badawczego. Aby jednak nie popełniać takiego błędu i dobrze wybrać między metodami jakościowymi i ilościowymi, należy przede wszystkim zrozumieć specyfikę każdej z tych metod badań, wiedzieć, co je różni oraz mieć świadomość ograniczeń każdej z nich.

Pierwsza i zasadnicza różnica między metodami ilościowymi i jakościowymi dotyczy odmiennych **problemów i pytań badawczych**, które są przedmiotem badań z wykorzystaniem każdej z tych metod (por. Tabela 1). Badania ilościowe koncentrują się na ilościowym opisie rzeczywistości, na przykład: ile jest osób bezrobotnych w Polsce, czy jest więcej bezrobotnych wśród osób młodszych czy starszych, jak często bezrobotni odwiedzają urzędy pracy, jakie są różnice demograficzne między osobami korzystającymi z dotacji unijnych a tymi, które z nich nie korzystają, jakie programy unijne cieszą się większym, a jakie mniejszym zainteresowaniem. Natomiast w przypadku badań jakościowych próbujemy zrozumieć **różnorodność zjawisk**, a **nie częstotliwość** ich występowania. Przykładem problemu, który dawałby przesłanki do przeprowadzenia badania jakościowego, byłoby pytanie o społeczne i kulturowe uwarunkowania bezrobocia. W takim badaniu badacz starałby się zrozumieć specyfikę osób bezrobotnych oraz tych, które mimo podobnych warunków bytowych i cech demograficznych mają pracę. Z takich obserwacji mógłby wyciągnąć wnioski o jakościowych różnicach między badanymi grupami i dzięki temu zrozumieć jakościowe przyczyny warunkujące obie sytuacje.

Podsumowując, w badaniu ilościowym **pytania badawcze** często mają charakter rozstrzygający, (np. czy większym powodzeniem cieszą się szkolenia z zakresu A czy z zakresu B). Natomiast w badaniu jakościowym zadawane pytania mają charakter eksploracyjny i wyjaśniający, na przykład: „Co powoduje, że szkolenia z zakresu A cieszą się większym powodzeniem niż szkolenia z zakresu B?”, „Jakie typy informacji przekazywanych w trakcie szkoleń powodują, że wiedza ta jest później wykorzystywana przez uczestników w praktyce?” lub „Dlaczego typ szkoleń C nie cieszy się zainteresowaniem potencjalnych beneficjentów?”.

Tabela 1. Porównanie metod ilościowych i jakościowych

	Metoda badania	
	Metody ilościowe	Metody jakościowe
<b>Pytania badawcze</b>	Pytania rozstrzygające, opisujące problem ilościowo (pytania: „ile”, „kto”, „jak często”)	Pytania eksploracyjne, opisujące problem jakościowo (pytania: „co”, „jak”, „dlaczego”)
<b>Narzędzie pomiaru</b>	Ankieta – pytania o stałej formie i kolejności, przewaga pytań zamkniętych	Scenariusz wywiadu – swobodny sposób pozyskiwania informacji (pytania jako zarys wywiadu, pytania otwarte)
<b>Próba</b>	Losowa lub kwotowa	Celowa
	Duża – najczęściej w granicach 500–1000 osób	Mała – 20–50 osób (często liczona przez liczbę wywiadów/grup, a nie osób)
<b>Analiza i interpretacja wyników</b>	Analiza z wykorzystaniem statystyki – bardziej obiektywna	Analiza bez wykorzystania statystyki – bardziej swobodna i subiektywna Wiele możliwości interpretacji (bogactwo wniosków), ale również ryzyko nadinterpretacji lub mylnej interpretacji – analiza często trudniejsza niż w badaniach ilościowych
	Możliwość ilościowej generalizacji wyników na populację	Brak możliwości ilościowej generalizacji wyników na populację UWAGA! możliwa jakościowa generalizacja wyników na populację

Źródło: D. Maison, *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak rozumieć konsumenta*, PWN, Warszawa 2010, s. 17.

### Czy na pewno badania fokusowe?

Jeżeli rodzaj pytania badawczego wskazuje na to, że powinniśmy przeprowadzić badanie jakościowe, powinniśmy chwilę zastanowić się, czy to, czego potrzebujemy to badania fokusowe, czy też może inna metoda badań jakościowych lepiej odpowie nam na nasze pytanie badawcze. Niewątpliwie od lat badania fokusowe są najbardziej popularną metodą badań jakościowych. Nie są one jednak panaceum na wszystkie problemy badawcze i nie mogą być stosowane bez przeanalizowania, czy rzeczywiście jest to najlepsza metoda w danej sytuacji. Trzeba pamiętać, że obok fokusów jest wiele innych metod, które z powodzeniem można wykorzystywać (por. Tabela 2).

Po pierwsze są to pogłębione wywiady indywidualne (*individual in-depth interview*), potocznie nazywane wywiadami indywidualnymi lub IDI-ami. Pogłębione wywiady grupowe i indywidualne, mimo pewnych różnic, prowadzą często do uzyskiwania podobnych wyników i mogą być stosowane wymiennie. Jednak są sytuacje, w których zamiast wywiadów grupowych lepiej przeprowadzić wywiady indywidualne lub odwrotnie. Decyzja o tym, czy przeprowadzić wywiad indywidualny, czy grupowy powinna wynikać przede wszystkim ze **względów merytorycznych – celu badania**. Gdy celem badania jest zrozumienie złożonych mechanizmów (np. barier niepodjęcia jakichś działań) i dodatkowo podejrzewamy, że część tych mechanizmów może być nieświadomiana, zdecydowanie powinniśmy wybrać wywiady indywidualne. Natomiast jeżeli celem jest ogólna orientacja w temacie, o którym mało wiemy lub też gdy zależy nam na wymianie opinii między różnymi osobami, bardziej przydatne mogą być wywiady grupowe.

O tym czy przeprowadzić wywiady grupowe, czy indywidualne w praktyce często decydują również względy **pragmatyczne**. Jeżeli uczestnikami badania mają być osoby, które dość łatwo można znaleźć i namówić do udziału w badaniu (indywidualni uczestnicy dotowanych szkoleń), bez żadnego problemu możemy przeprowadzić wywiady grupowe. Dzięki temu badanie może zostać zrealizowane stosunkowo szybko. Jeżeli natomiast poszukujemy do badania osób trudno dostępnych (jak np. eksperci, prezesi międzynarodowych korporacji, właściciele dużych firm), lepiej zdecydować się na wywiady indywidualne.

Takie wywiady łatwiej można zrealizować, gdyż respondent nie musi się dopasowywać do czasu i miejsca realizacji wywiadu, a tylko moderator musi dopasować się do respondenta.

Dwie kolejne metody jakościowe – minigrupy i diady – powiązane są ze zmianami, jakie zaszły w obrębie badań jakościowych w ostatnich latach. Zmiany te wynikają przede wszystkim z potrzeby coraz lepszego rozumienia badanych zjawisk oraz wiedzy badaczy, że człowiek nie zawsze jest świadomy swoich postaw, motywów i potrzeb. Natomiast, aby zrozumieć te nieuświadomiane lub trudne do wyrażenia obszary, należy wyjść poza – często powierzchowne – deklaracje respondenta wyrażane w czasie klasycznego badania fokusowego składającego się z wielu uczestników. Konsekwencją tego jest, po pierwsze, stopniowe zmniejszanie się liczby uczestników badań fokusowych. Grupy fokusowe prowadzone 20 lat temu w Polsce składały się czasami nawet z 10–12 respondentów. Jeszcze kilkanaście lat temu normą były wywiady z 9-osobową grupą osób. Obecnie typowe wywiady grupowe to takie, w których jest 6–7 uczestników. Od samego **zmniejszania się liczby uczestników** badania fokusowego ważniejsze jest zrozumienie, że jakość uzyskiwanych z badania fokusowego danych jest często odwrotnie proporcjonalna do liczby jego uczestników. Okazuje się, że wywiady prowadzone w mniejszej grupie potrafią paradoksalnie dostarczyć więcej pogłębionych informacji niż fokusy w większych grupach. Dlatego na badania fokusowe nie należy patrzeć z perspektywy liczby osób badanych (co ma miejsce w badaniach ilościowych), a bardziej z perspektywy liczby przeprowadzonych wywiadów w kontekście założonego schematu badania.

Czasami, gdy problem badawczy jest skomplikowany oraz tematów, które mają być poruszane w trakcie spotkania, jest wiele, zdecydowanie bardziej przydatne są badania z mniejszą liczbą uczestników i należy rozważyć możliwość przeprowadzenia **minigrup** – czyli wywiadów grupowych z 4–5 uczestnikami. Zaletą minigrupy jest możliwość większego pogłębienia tematu niż w przypadku klasycznych wywiadów grupowych. Ta cecha przybliża je do pogłębionych wywiadów indywidualnych, ale przy zachowaniu podstawowej cechy wywiadów grupowych – możliwości interakcji między uczestnikami. Wywiad w małej grupie daje wszystkim uczestnikom możliwość bardziej aktywnego udziału. Natomiast poprzez możliwość stworzenia bardziej intymnej atmosfery niż w klasycznym fokusie minigrupy nadają się do tematów trudnych lub wymagających poznania złożonych informacji od każdego uczestnika.

Jeszcze jedną interesującą metodą jakościową są **diady**, które są w pewnym sensie kompromisem między wywiadem indywidualnym a grupowym, biorąc z każdego to, co dobre. Diady są badaniem, w którym uczestniczą jednocześnie dwóch respondentów, co daje im zarówno typową dla wywiadów indywidualnych możliwość długiego i pogłębionego wypowiadania się, a równocześnie możliwość konfrontacji opinii i dyskusji – typową dla wywiadów grupowych. Za przeprowadzaniem diad, w porównaniu z fokusami, przemawiają wymienione już względy merytoryczne – **większe pogłębienie tematu**. Natomiast za przeprowadzaniem diad względem wywiadów indywidualnych przemawia możliwość konfrontacji opinii dwóch respondentów oraz rozmaite względy pragmatyczne. Po pierwsze w porównaniu z wywiadami indywidualnymi diady są łatwiejsze logistycznie: w określonym czasie jest kontakt z większą liczbą respondentów. Po drugie diady są łatwiejsze do obserwowania przez klienta: są mniej monotonne niż wywiady indywidualne, więcej się w ich trakcie dzieje, jest większa różnorodność wypowiedzi, opinii, punktów widzenia i doświadczeń.

Istnieją dwa rodzaje diad: homogeniczne i konfrontacyjne. **Diady homogeniczne** to takie, w których uczestniczą osoby o podobnych doświadczeniach (np. specjaliści tej samej branży, użytkownicy takiej samej marki produktu) lub poglądach (np. politycznych lub społecznych). Natomiast **diady konfrontacyjne** to wywiady, w których uczestniczą jednocześnie osoby o odmiennych poglądach czy doświadczeniach, a celem takiego badania jest uchwycenie różnic między tymi typami respondentów i skonfrontowanie ich opinii (np. zwolennicy i przeciwnicy Unii Europejskiej). Gdy zależy nam na konfron-

tacji opinii respondentów, diady konfrontacyjne są zdecydowanie lepszym rozwiązaniem niż mieszanie w jednej grupie fokusowej respondentów o odmiennych poglądach. W grupie zróżnicowane poglądy zazwyczaj się uśredniają, co jest naturalną konsekwencją procesów grupowych.

Tabela 2. Różne metody badań jakościowych – ich specyfika i przesłanki wyboru

Metoda	Specyfika	Przesłanki wyboru
<b>Fokusy – zogniskowane wywiady grupowe</b>	6–7 uczestników czas trwania – ok. 2 godziny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poszukiwanie informacji ogólnych, np. badanie zwyczajów</li> <li>• tematy dotyczące poznawania prostych opinii (np. opinia o funkcjonowaniu komunikacji miejskiej)</li> <li>• tematy wymagające dyskusji, interakcji</li> <li>• krótki czas na realizację całego badania</li> </ul>
<b>Minigrupy</b>	mniej uczestników w grupie (4–5 osób)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poszukiwanie bardziej pogłębionych informacji</li> <li>• trudni respondenci (np. specjaliści)</li> <li>• dzieci</li> </ul>
<b>Grupy przedłużone</b>	dłuższy czas trwania (3–4 godziny)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dużo zagadnień do omówienia</li> <li>• konieczność dokładnego, pogłębionego omówienia wielu wątków</li> </ul>
<b>Pogłębione wywiady indywidualne</b>	wywiad z jednym respondentem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potrzeba bardzo dużego pogłębienia informacji</li> <li>• potrzeba dotarcia do nieuświadomianych obszarów (np. potrzeb, motywów, wartości, barier)</li> <li>• respondenci rozproszeni terytorialnie</li> <li>• respondenci trudno dostępni</li> <li>• specjaliści, eksperci – osoby, które mogą dostarczyć nam dużo informacji</li> </ul>
<b>Diady</b>	jednoczesny wywiad z dwoma respondentami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podobne przesłanki jak w przypadku pogłębionych wywiadów indywidualnych</li> <li>• dodatkowo możliwość dyskusji, konfrontacji opinii</li> <li>• szybszy czas realizacji badania (w porównaniu z wywiadami indywidualnymi)</li> <li>• większa liczba respondentów w tym samym czasie realizacji badania</li> </ul>

Specjaliści od badań jakościowych na całym świecie dochodzą do wniosku, że mniej jest ważne, co mówi grupa, a bardziej to, co mówi pojedyncza osoba. Dlatego w miejsce poszukiwania spójności opinii w grupie fokusowej poszukuje się powtarzalności opinii w kolejnych wywiadach (zarówno indywidualnych, jak i grupowych). Jako bardziej wiarygodną podstawę do uogólniania wniosków traktuje się sytuację, gdy w kolejnych wywiadach powtarzają się podobne opinie, niż sytuację, gdy 6–7 osób w jednym wywiadzie prezentuje takie same poglądy. Wiadomo wszak, że badanie fokusowe jest obciążone zjawiskiem konformizmu grupowego i nie da się uniknąć wzajemnego wpływu poszczególnych uczestników na siebie.

Jeszcze innym rodzajem badania jakościowego, a właściwie inną odmianą badania fokusowego, są tzw. **wywiady przedłużone** lub **grupy przedłużone** (*extended groups*). Drugą wyraźną zmianą jest **wydłużanie czasu trwania** wywiadów fokusowych. Są to wywiady grupowe (standardowe lub mini) trwające 2,5–3 godziny. Jeżeli jednak mamy wiele zagadnień do omówienia i zależy nam nie tylko na opisie, jak jest, ale na uzyskaniu pogłębionych informacji i zrozumieniu przyczyn obserwowanych zjawisk, zdecydowanie wskazane są wywiady dłuższe.

Osoby, które nie miały doświadczeń z wydłużonymi fokusami, często obawiają się, że taki wywiad może być zbyt długi i z tego powodu zbyt męczący dla respondentów. Nie zawsze tak jest – wiele zależy od tego, jak jest prowadzony wywiad. Jeżeli spotkanie nie sprowadza się tylko do udzielania przez uczest-

ników odpowiedzi na kolejne zadawane pytania, natomiast jest w nim również wiele różnorodnych zadań (np. techniki projekcyjne i wspomagające), fokus taki, nawet jeżeli trwa 3 godziny, może być bardzo ciekawy dla uczestników.

W kontekście rozważań nad innymi niż fokusy metodami badań jakościowych warto wspomnieć o rozwijającym się ostatnio dynamicznie na świecie nurcie badań jakościowych przez Internet. Badaniami jakościowymi przez Internet zaczęto interesować się już w latach 80., gdy komputery stały się powszechne. W tamtym okresie skupiano się przede wszystkim na próbie dokładnego odtworzenia w Internecie filozofii badań fokusowych. Były to, po pierwsze, badania w czasie rzeczywistym – kilku respondentów jednocześnie brało udział w sesji prowadzonej przez moderatora. Moderator miał kontakt z respondentami przez Internet i możliwa była nie tylko interakcja między moderatorem a każdym z uczestników, ale również między wszystkimi uczestnikami. Uczestnicy w trakcie takiego wirtualnego spotkania dyskutowali i wykonywali różne zadania grupowe.

Mimo że fokusy przez Internet wydawały się bardzo obiecującą metodą, właściwie się nie przyjęły i cały czas stanowią minimalną część nie tylko badań jakościowych, lecz także badań jakościowych przez Internet. Obecnie zdecydowanie większym powodzeniem na świecie cieszą się badania nazywane po angielsku *bulletin board*, a które po polsku można by nazwać **badawczą tablicą internetową**. W metodzie tej dobiera się do badania grupę panelistów (od kilkunastu do kilkudziesięciu osób), które przez określony czas (np. dwa tygodnie) wykonują zadania. Rola moderatora polega na przekazywaniu respondentom poszczególnych zadań i udzielaniu pomocy w ich wykonywaniu, jeżeli jest to konieczne. Tym, co odróżnia tę metodę od wcześniej opisanych fokusów przez Internet, jest czas wykonywania zadań – uczestnicy takiego badania wykonują zadania w dogodnym dla siebie czasie. Na przykład rano moderator przekazuje respondentom zadanie czy pytanie na kolejny dzień i respondenci mają czas na wykonanie tego zadania do końca dnia. Moderator może kilkakrotnie w ciągu dnia sprawdzać stan wykonywanych zadań, dawać informacje zwrotne respondentom, dopytywać, wyjaśniać.

Niekiedy w kontekście jakościowych badań przez Internet obok nazwy *bulletin board* można się spotkać z nazwą MROCs – *market research online communities*. Różnica między obiema metodami nie jest zbyt wyraźna, przyjmuje się jednak, że MROCs jest badaniem trwającym zdecydowanie dłużej (nawet do kilku miesięcy) i zazwyczaj z większą liczbą respondentów niż *bulletin board*. Kwestia badań jakościowych przez Internet wydaje się otwarta i dużo zależy od intencji badacza. Coraz większa powszechność Internetu i swoboda jego używania pozwala przypuszczać, że ten właśnie nurt badań jakościowych będzie się dynamicznie rozwijał w najbliższych latach<sup>74</sup>.

Na koniec rozważań nad badaniami fokusowymi w kontekście innych metod jakościowych warto wskazać na dwie istotne kwestie. Pierwsza – że **FGI, tak jak każda technika badawcza, wiąże się zarówno z szeregiem zalet jak i ograniczeń**, które planując badanie należy uwzględnić (zob. Tabela 2a).

Druga – że **przy planowaniu badań jakościowych nie zawsze trzeba wybierać tylko jeden ich rodzaj**. W przypadku pewnych bardziej złożonych problemów badawczych stosuje się łączenie tych metod w jednym projekcie badawczym. W przypadku badania, gdzie źródłem informacji są zarówno zwykli (i łatwo dostępni) ludzie, jak i eksperci, można na przykład przeprowadzić badanie złożone z 4 fokusów ze zwykłymi ludźmi i 6 wywiadów indywidualnych z ekspertami. W innym przypadku, gdy zależy nam zarówno na poznaniu ogólnych opinii respondentów, zobaczeniu ich i posłuchaniu ich opinii, a równocześnie chcielibyśmy, żeby wykonali wiele zadań i chcemy poznać opinie odnośnie do każdego z tych zadań, wtedy można przeprowadzić na przykład kilka wywiadów fokusowych oraz badanie przez Internet.

<sup>74</sup> T.W. Miller, J. Walkowski, *Qualitative research online*, Research Publisher LLC.



Tabela 2a. Zalety i ograniczenia zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI)

zalety FGI	ograniczenia FGI
dynamika grupy – pozytywny wzajemny wpływ uczestników na siebie – m.in. stymulowanie innych do brania udziału w dyskusji	możliwość wystąpienia negatywnego wzajemnego wpływu uczestników na siebie – m.in. zjawisko konformizmu grupowego, sugerowanie, dominowanie
pozytywny wpływ moderatora – skuteczne stymulowanie dyskusji – uzyskania obiektywnych informacji	negatywny wpływ moderatora – hamowanie dyskusji (np. poprzez nieadekwatne sygnały werbalne i niewerbalne) – uzyskiwanie subiektywnych informacji (np. zgody z hipotezami badacza lub oczekiwaniami zlecającego badanie)
informacje od większej liczby osób w danym czasie	informacje bardziej powierzchowne niż w wywiadzie indywidualnym

Źródło: D. Maison, *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak rozumieć konsumenta*, s. 67, PWN, Warszawa 2010

## Próba badawcza – kim mają być nasi respondenci?

### Dobór próby i kryteria selekcyjne

Po pierwszej ważnej w procesie badawczym decyzji dotyczącej wyboru metody, kolejnym kluczowym dla powodzenia badania etapem jest decyzja dotycząca tego, kim mają być nasi respondenci, czyli **jak dobrać próbę** do badania. I również w tym przypadku wielu osobom łatwiej jest intuicyjnie zrozumieć próbę w badaniu ilościowym niż jakościowym. Do badań metodami ilościowymi, szczególnie, gdy ich celem jest diagnoza sytuacji w populacji, osoby dobierane są w taki sposób, aby stanowiły jak najlepsze odzwierciedlenie badanej populacji – by grupy były reprezentatywne<sup>75</sup>. Dobór ten może mieć charakter losowy lub kwotowy. Warunkiem koniecznym doboru losowego jest posiadanie bazy wszystkich obiektów populacji (tzw. operatu), z której losowana jest próba do badania. Takim operatem dla wszystkich Polaków może być baza PESEL. Natomiast warunkiem koniecznym doboru kwotowego jest posiadanie informacji o strukturze populacji pod względem wybranych zmiennych i zbudowanie próby badania tak, aby odzwierciedlała pod względem tych zmiennych strukturę populacji. W przypadku badań ogólnopolskich, gdzie interesuje nas uogólnianie wyników na wszystkich Polaków, takimi kryteriami są zazwyczaj podstawowe cechy demograficzne. W przypadku badań firm takimi kryteriami może być wielkość firm pod względem liczby zatrudnionych lub obrotów.

Zupełnie inaczej wygląda dobór osób do badania jakościowego. W badaniu jakościowym dobór osób do badania jest zawsze **doborem celowym**. Dobór celowy to dobór oparty na specyficznych cechach badanych osób (lub innych obiektów badania), koniecznych dla zrozumienia badanego problemu i specyficznych dla populacji będącej obiektem badania. Należy pamiętać, że w badaniu jakościowym nie musimy rozmawiać ze wszystkimi typami obiektów należących do populacji (to dałoby bardzo powierzchowny obraz sytuacji), natomiast staramy się w pogłębiony sposób zrozumieć najbardziej kluczowy dla problemu wycinek populacji. Dlatego nie musimy rozmawiać z osobami w każdym wieku, we wszystkich miastach, czy posiadających wszystkie rodzaje doświadczeń. O sukcesie takiego badania decyduje natomiast to, czy wybierzemy **właściwy wycinek populacji** – ten, który nas najbardziej interesuje i który może nam dostarczyć najwięcej poszukiwanych informacji. W badaniu jakościowym – wbrew temu, jak się czasami niesłusznie wydaje – dobór próby ma tak samo duże znaczenie, jak w badaniu ilościowym. Jeżeli porozmawiamy z kimkolwiek, zamiast z tymi, z którymi powinniśmy porozmawiać, możemy nie

<sup>75</sup> G.A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002.

uzyskać poszukiwanych informacji, albo – co gorsza – uzyskać obraz mylny, prowadzący do niewłaściwych decyzji.

Tabela 3. Rodzaje kryteriów selekcyjnych i ich specyfika

Kryterium	Specyfika	Przykład
Kryteria selekcyjne <b>wspólne</b>	Spełnienie tych kryteriów jest warunkiem koniecznym udziału w badaniu i są one wspólne dla wszystkich uczestników badania.	Bycie właścicielem firmy Bycie beneficjentem funduszy unijnych
Kryteria selekcyjne <b>różnicujące</b>	Kryteria determinujące schemat badania i liczbę wywiadów – od nich zależy zróżnicowanie wywiadów.	Bycie właścicielem małej firmy vs. średniej firmy Bycie beneficjentem funduszy z programu A vs. z programu B
Kryteria <b>zasadnicze</b> doboru celowego	Kryteria specyficzne dla danego badania i wynikające z celów badania (wpływające bezpośrednio na jakość poszukiwanych informacji). Niespełnianie tych kryteriów podważa celowość udziału osoby w badaniu.	Mogą to być zarówno kryteria wspólne, jak i różnicujące np. nie bycie beneficjentem programu, gdy tematem wywiadu jest ocena różnych wymiarów udziału w programie
Kryteria <b>dodatkowe</b> związane z <b>celem</b> badania	Kryteria dodatkowe definiujemy w dalszej kolejności (po kryteriach zasadniczych). Te kryteria nie są tak rygorystycznie traktowane jak kryteria zasadnicze i często można z nich zrezygnować. Wprowadzane są jednak, aby zrozumieć dodatkowe aspekty problemu. Jeżeli chcemy zrozumieć zróżnicowanie opinii w zależności od tych zmiennych, wpływają one na schemat badania (liczbę grup schematu). Jeżeli mają tylko znaczenie kontrolne – nie wpływają na schemat. Ich kontrola służy zapewnieniu homogeniczności grup lub całego badania.	Do tych kryteriów należą zazwyczaj zmienne demograficzne: płeć, wiek, dochody, wykształcenie, stanowisko.  Wpływają one na schemat badania. Gdy planujemy wywiady, oddzielnie organizujemy grupę respondentów, np. osób starszych i młodych / beneficjentów i wnioskodawców odrzuconych tak, by zapewnić homogeniczności grup.
Kryteria <b>dodatkowe</b> związane z <b>metodologią</b> badania	Kryteria zwyczajowe stosowane w większości badań jakościowych w celu: minimalizowania nadużyć rekrutacyjnych wykluczenia niewłaściwych respondentów niespełniających zakładanych parametrów rekrutacyjnych, np. w zaproszonej grupie beneficjentów respondent, który był beneficjentem innego programu	Kryteria te służą minimalizacji nadużyć rekrutacyjnych, np.: Brak udziału w badaniu jakościowym w ostatnim czasie – wykluczenie „zawodowych respondentów”. Uczestnicy się nie znają.

Por. źródło: D. Maison, *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak rozumieć konsumenta*, s. 105, PWN, Warszawa 2010.

Wyobraźmy sobie, że interesują nas powody małego zainteresowania dotacjami unijnymi dla małych i średnich przedsiębiorstw, które przejawia się w niewielkiej liczbie składanych wniosków o takie dotacje. Aby dobrze przeprowadzić takie badanie, musimy też **bardzo dobrze określić cechy naszych respondentów** tak, aby można było uzyskać od nich jak najwięcej poszukiwanych przez nas informacji. W tym przypadku dobór ma **dwa etapy**, po pierwsze powinien uwzględnić **cechy firm** (np. ze względu na wielkość firmy, branżę, wiek firmy, sektor lub takie cechy jak „korzystali” bądź „nie korzystali” z dotacji unijnych), po drugie **cechy osób w firmach**, z którymi będziemy prowadzili ostateczne rozmowy (właściciel/prezes/dyrektor firmy/osoba zarządzająca projektem, który otrzymał dofinansowanie; osoba, która przygotowywała/rozliczała wniosek/dotację w firmie od strony formalnej; szeregowi pracownicy itd.).

Dobór celowy – jak sama nazwa wskazuje – jest podporządkowany celom badania. Ponieważ celem badań jakościowych jest poznanie i zrozumienie problemu poprzez jego pogłębienie, uczestników nale-

ży dobrać tak, aby można było dowiedzieć się od nich jak najwięcej i uzyskać jak najbardziej wartościowe dane. W tym przypadku zły dobór oznacza pozyskanie informacji nieodpowiadających celom badania. Jednym z podstawowych błędów przy formułowaniu kryteriów doboru respondentów do badania jakościowego jest zbytnie skupianie się na zmiennych demograficznych (płeć, wiek, dochód, wykształcenie), a pomijanie kryteriów zasadniczych, wynikających bezpośrednio z badanego problemu, na przykład bycie osobą zainteresowaną dotacjami unijnymi lub bycie dyrektorem działu HR w firmie (por. Tabela 3).

Im bardziej precyzyjne i odpowiadające celom badania są kryteria selekcyjne, tym większa jest szansa, że badanie doprowadzi do uzyskania poszukiwanych informacji. Niestety w przypadku wielu badań określenie właściwych kryteriów celowych sprawia dużo trudności i niekiedy dopiero po przeprowadzeniu badania okazuje się, że kryteria selekcyjne zostały sformułowane niepoprawnie<sup>76</sup>.

### ***Wielkość próby – mniej, ale celniej***

W kontekście badań jakościowych pytanie, jakie pojawia się ze strony osób o niewielkim doświadczeniu z takimi metodami, to pytanie o to, **ilu musi być uczestników badania** (czyli jaka ma być wielkość próby), aby takie badanie było dobre czy wiarygodne. Pytanie to pochodzi bezpośrednio z myślenia o próbach w badaniach ilościowych, natomiast w badaniach jakościowych – aby były poprawnie zrealizowane – ten sposób myślenia musi ulec zmianie.

Próby badań ilościowych są z reguły duże, w zależności od problemu badawczego i metody doboru: od kilkuset do kilku tysięcy osób. Duża próba w badaniach ilościowych jest konieczna, by zminimalizować błąd pomiaru oraz by móc analizować wyniki w różnych podgrupach (np. osoby w różnym wieku lub o różnym poziomie dochodów). W przypadku badań jakościowych próby są zdecydowanie mniejsze, najczęściej liczą 20–50 osób (kilkanaście wywiadów indywidualnych lub kilka grup fokusowych). Większe próby w badaniach jakościowych nie są wskazane, gdyż przy większej liczbie wywiadów analiza traci na jakości i głębokości. Zbyt duża ilość danych o charakterze jakościowym jest niemożliwa do ogarnięcia przez badacza, więc również niewykorzystywana w analizie.

## **Schemat badania**

### ***Liczba wywiadów – nie za mało, nie za dużo***

W przypadku badań jakościowych w zasadzie nie powinno się myśleć o badaniu z perspektywy liczby respondentów, ale z perspektywy liczby wywiadów. Szczególnie w przypadku wywiadów grupowych ważniejsze jest, **ile grup fokusowych** zostało zrealizowanych, niż z ilu dokładnie respondentów składało się badanie. Z tym jednak wiąże się kolejne trudne pytanie – z ilu wywiadów powinno składać się dobre badanie fokusowe. Niestety na to pytanie nie da się jednoznacznie odpowiedzieć, wszystko znowu zależy od celu badania i szczegółowych pytań badawczych, a przede wszystkim różnicujących kryteriów selekcyjnych, które determinują schemat badania (por. Tabela 3).

Mimo że nie ma jednoznacznej reguły dotyczącej liczby wywiadów jakościowych, to istnieje kilka zasad, które determinują tworzenie schematu w badaniach jakościowych i liczbę wywiadów. Pierwsza z tych zasad to **zasada powtarzalności obserwacji**, która oznacza, że jeżeli chcemy z badania jakościowego wyciągnąć rzetelne wnioski, powinniśmy dążyć do stworzenia możliwości zaobserwowania powtarzania się obrazu wyników w przynajmniej kilku wywiadach. Ponadto ważne jest również wykluczenie hipotezy, że wyniki są kwestią przypadku (bo na przykład wywiad został źle przeprowadzony,

<sup>76</sup> Więcej o kryteriach selekcyjnych i zasadach budowy schematu badania, [w:] D. Maison; *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*; PWN, Warszawa 2010.

źle dobrani respondenci lub wydarzyły się inne niekontrolowane okoliczności). Z tego wynika pierwsza reguła – **nigdy schemat badania nie może być oparty na jednym lub dwóch wywiadach** (niezależnie czy są to wywiady grupowe czy indywidualne). Zwyczajowo przyjmuje się, że najmniejsze badanie jakościowe powinno się składać z przynajmniej z 6–8 wywiadów indywidualnych lub 4–6 wywiadów grupowych. Oczywiście można sobie wyobrazić sytuację wyjątkową, gdy na przykład mamy dostęp tylko do 4 ekspertów. Wtedy jednak zdecydowanie lepiej przeprowadzić z nimi 4 wywiady indywidualne niż jeden wywiad grupowy.

Czynnikiem przemawiającym za zwiększaniem liczby wywiadów w schemacie badania może być poszukiwanie różnic między badanymi grupami (bezpośrednio powiązane z różnicującymi kryteriami selekcyjnymi). Jeżeli na przykład w badaniu fokusowym interesuje nas, jak przydatność oferty szkoleniowej oceniają firmy małe, średnie i duże, powinniśmy przeprowadzić 6 grup fokusowych – po 2 wywiady w każdym interesującym nas segmencie. Jeżeli interesują nas problemy związane z wdrażaniem aplikacji internetowych w firmach z różnych branż, schemat badania powinien uwzględniać liczbę grup, która jest dwukrotnością interesujących nas branż. Tu jednak pojawia się **problem związany ze zbytnim rozbudowaniem schematu badania**. Jeżeli wywiadów mamy zbyt dużo, na przykład 18–20 fokusów lub 30 wywiadów indywidualnych pojawia się kolejny problem – możliwości ogarnięcia tych wyników przez badacza i ich właściwej interpretacji. Przy zbytnio rozbudowanym schemacie badania wiele informacji jest po prostu straconych, gdyż z powodu ich nadmiaru nie zostają odpowiednio wykorzystane w analizie.

Można sobie jednak wyobrazić badania, w których wskazana jest zdecydowanie większa liczba wywiadów. Dzieje się tak, gdy schemat badania jest bardzo rozbudowany ze względu na złożoność i zróżnicowanie grup, których dotyczy badanie. Przykładem bardzo rozbudowanego schematu badawczego jest przeprowadzone w USA badanie poprzedzające stworzenie społecznej kampanii reklamowej mającej na celu przeciwdziałanie używaniu narkotyków wśród młodzieży amerykańskiej. Celem części jakościowej było nie tylko zrozumienie motywów sięgania po narkotyki, ale też wartości specyficznych dla grup, do których kampania miała być skierowana. Schemat badania musiał być bardzo rozbudowany, ponieważ po pierwsze młodzi ludzie stanowią bardzo zróżnicowaną kategorię: 10-latek jest zupełnie inną osobą niż 12- czy 15-latek. Po drugie zakładano, że młodzież pochodząca z różnych środowisk, zarówno społecznych, jak i etnicznych, będą cechowały różne motywy i wartości. Po trzecie motywy sięgania po marihuanę i kokainę są zdecydowanie różne, więc grupy musiały być również zróżnicowane ze względu na doświadczenia z różnymi rodzajami narkotyków. W rezultacie badanie składało się z kilkudziesięciu grup fokusowych. Takie badania stanowią jednak wyjątek, a regułą w badaniach jakościowych są małe próby i liczba wywiadów fokusowych rzadko przekraczająca 10.

Określenie odpowiedniej liczby grup i ich właściwego składu sprawia najwięcej trudności w sytuacji, gdy problem badania jest mało znany. Wtedy w pierwszej kolejności należy się zastanowić nad tym, jakie cechy mogą mieć związek z danym problemem i które z tych cech mogą wpływać na różnice w funkcjonowaniu w danym obszarze. Gdy problem badawczy jest bardzo skomplikowany, cech różnicujących może być wiele. Dlatego w następnej kolejności należy rozważyć, czy każda kategoria osób badanych interesuje nas na tyle, żeby przeprowadzać z nią oddzielny wywiad. Planując badanie jakościowe, trzeba pamiętać, że nie jest to badanie ilościowe na próbie reprezentatywnej i jego celem nie jest przeprowadzenie wywiadów ze wszystkimi typami osób należących do badanej populacji. **Celem badania jakościowego jest wybranie do wywiadów tylko tych grup osób, które najbardziej nas interesują z punktu widzenia celu badania i które zarazem mogą nam dostarczyć najwięcej potrzebnych informacji.**

## Narzędzia badawcze – scenariusz wywiadu i techniki wspomagające

### Zasady budowy scenariusza

W badaniach o charakterze ilościowym podstawowym **narzędziem pomiaru** jest kwestionariusz (ankieta) złożony w przeważającej części z pytań zamkniętych, w których badany wskazuje odpowiedź z wcześniej opracowanego zestawu (np. „*Od jak dawna jest Pan bezrobotny?*”, „*Czy jest Pan zarejestrowany w urzędzie pracy?*”, „*Czy korzysta Pan z Internetu?*”). Pytania są zadawane każdej osobie badanej w tej samej formie i kolejności. Dzięki temu wyniki badania poszczególnych osób mogą być porównywane i zakłada się, że uzyskiwane różnice są odzwierciedleniem różnic między osobami, a nie efektem różnic pomiaru.

W badaniach jakościowych natomiast pomiar jest dużo bardziej swobodny, dominują pytania otwarte, dające większą dowolność odpowiedzi osobie badanej (np. „*Proszę powiedzieć jak wygląda Pana życie codzienne od kiedy nie ma Pan pracy?*”, „*Proszę opowiedzieć jak korzysta Pan z Internetu? Jak wygląda Pana typowy dzień z Internetem?*”). W wywiadzie jakościowym badacz dysponuje jedynie **zestawem zagadnień** będących podstawą do dyskusji, a nie dopracowanym zbiorem pytań. Wywiad taki prowadzi się w sposób elastyczny, dostosowując formę i kolejność pytań do celów badania. Osobom, które dopiero zaczynają mieć kontakt z badaniami jakościowymi, często wydaje się to bardzo dziwne i niekiedy myślą, że niezadanie przez badacza jakiegoś pytania lub zmiany jego formy są błędem w sztuce. Jest jednak przeciwnie – dobry badacz jakościowy to taki, który w **elastyczny** sposób potrafi dostosować przebieg wywiadu do celów badania i poszukiwanych informacji. Dlatego jeżeli sytuacja tego wymaga, potrafi w trakcie wywiadu zmienić elementy scenariusza, zamiast kurczowo trzymać się planu, który prowadzi donikąd.

Badacz przed przystąpieniem do wywiadu przygotowuje **scenariusz**, który **powinien być zgodny z logiczną kolejnością pojawiania się poszczególnych problemów** (dlatego rozmawiając na przykład o kwestiach związanych z zarządzaniem danym programem najpierw pytamy o kwestie związane z projektowaniem, planowaniem, następnie o proces wdrażania, a na końcu o efekty programu, jego oddziaływanie itd.). Kierowanie się tą zasadą zapewnia naturalne przejścia między pytaniami. Gdy scenariusz jest dobrze ułożony, zdarza się nawet tak, że chwilę przed zadaniem kolejnego pytania (a właściwie tuż przed przejściem do kolejnego zagadnienia), zagadnienie to spontanicznie pojawia się w dyskusji.

**Scenariusz nie powinien zawierać zbyt wielu pytań**, aby moderator nie skupiał się na odszukiwaniu pytań, których jeszcze nie zadał, gdyż wtedy nie będzie słuchał uczestników badania. Jeżeli natomiast scenariusz ma formę przejrzyste zapisanych zagadnień do omówienia, to zerknięcie na kartkę papieru (bez jej dokładnego czytania) wystarczy, aby moderator przypomniał sobie, czego jeszcze nie omówił. Nie ma potrzeby dosłownego zapisywania pytań w scenariuszu, a wręcz jest to niewskazane, gdyż rozprasza moderatora i skupia jego uwagę na scenariuszu, a nie na dyskusji. Jeżeli moderator wie, o co chce zapytać, na pewno odpowiednio sformułuje pytanie, które powinien zadać (a właściwie samo przyjdzie mu ono do głowy). Ponieważ dobry wywiad jakościowy przybiera postać swobodnej rozmowy, pytania powinny być zadawane językiem potocznym. Natomiast dosłowne odczytywanie pytania z kartki powoduje, że rozmowa staje się sztuczna.

Jeszcze jednym ważnym punktem jest to, ile zagadnień możemy omówić w trakcie jednego wywiadu jakościowego, a tym samym, ile zagadnień może pojawić się w scenariuszu. Po pierwsze **należy pamiętać, aby scenariusz nie był zbyt przeladowany**. Jeżeli w scenariuszu pojawi się zbyt wiele zagadnień, skutek tego jest taki, że niewiele z takiego badania się dowiemy, gdyż większość informacji będzie za mało pogłębiona, a tym samym zbyt banalna. Przyjmuje się, że w typowym badaniu fokusowym można omówić **3–4 obszary tematyczne. Zagadnienia najważniejsze z punktu widzenia celu badania** powinny być umieszczone **bliżej początku** wywiadu, natomiast pytania mniej ważne,

bliżej końca. Pozostały czas powinien być przeznaczony na wprowadzenie (ważne dla zbudowania relacji z respondentami), rozgrzewkę i zakończenie. Jeżeli jednak istnieje konieczność omówienia większej liczby zagadnień, lepiej zdecydować się na grupy przedłużone, niż pobieżnie omawiać wszystko w jednym wywiadzie.

Tabela 3a. Składowe wywiadu jakościowego, ich funkcja oraz przykładowe obszary rozmowy

Część wywiadu	Funkcja	Przykładowy obszar rozmowy
<b>Wprowadzenie</b>	Wyjaśnienie zasad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przedstawienie się moderatora</li> <li>• Informacja o temacie spotkania</li> <li>• Informacja o nagrywaniu</li> <li>• Informacje dodatkowe, np. o możliwości skorzystania z poczęstunku</li> <li>• Przedstawienie się respondentów</li> </ul>
<b>Rozgrzewka</b>	Nawiązanie kontaktu z respondentami, oswojenie respondentów z sytuacją	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosty, mało zagrażający temat, na który respondentom łatwo się jest wypowiadać</li> <li>• Raczej pytania o fakty i doświadczenia (łatwiejsze) niż o opinie (trudniejsze)</li> <li>• Czasami jako rozgrzewkę można potraktować bardziej rozbudowane przedstawienie się respondentów</li> <li>• W zależności od potrzeb ta część badania może być bardzo krótka</li> </ul>
<b>Pytania zasadnicze</b>	Pogłębienie najważniejszych obszarów badawczych, kluczowych dla projektu, i pytań marketingowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tu mogą pojawić się: <ul style="list-style-type: none"> <li>– kwestie kluczowe</li> <li>– pytania i zadania trudniejsze, wymagające więcej wysiłku ze strony respondenta</li> <li>– techniki projekcyjne</li> </ul> </li> </ul>
<b>Pytania uzupełniające</b>	Możliwość zapytania o zagadnienia mniej ważne dla projektu badawczego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pytania o mniejszym znaczeniu dla celu badania, pytania dodatkowe, które w przypadku braku czasu można omówić bardziej pobieżnie.</li> </ul>
<b>Zakończenie wywiadu</b>	Stworzenie naturalnego zakończenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poinformowanie, że to już koniec ze strony moderatora</li> <li>• Zapytanie, czy respondenci chcieliby jeszcze coś dodać</li> </ul>

### Techniki wspomagające

W kontekście planowania scenariusza wywiadu w badaniu jakościowym należy pamiętać jeszcze o tym, że wywiad taki może zostać urozmaicony różnego rodzaju technikami wspomagającymi. Pierwszy typ technik to różnego rodzaju zadania, które daje się do wykonania respondentom **w trakcie badania fokusowego**. Dzięki nim wywiad nie jest dla respondentów tylko monotonną dyskusją, jest bardziej angażujący, gdyż więcej się w nim dzieje. Po drugie pewne zadania (szczególnie wykonywane indywidualnie) pozwalają na wyrażenie indywidualnych opinii przed rozpoczęciem dyskusji, dzięki czemu minimalizuje się wzajemny wpływ uczestników na siebie. Po trzecie pytamy niekiedy o rzeczy, z których respondent może nie zdawać sobie sprawy lub nie potrafić ich wyrazić. Wtedy dzięki umiejętnie dobranym technikom można dowiedzieć się więcej i głębiej.

Drugi rodzaj technik dotyczy rozciągnięcia zbierania informacji od respondenta **poza czas trwania wywiadu**. Służą temu różnego rodzaju **zadania domowe** (tzw. dzienniczki), w których respondent zapisuje różnego rodzaju wrażenia, doświadczenia, obserwacje odpowiadające przekazanym mu przez moderatora zadaniom. Zadania takie wykonywane są przed wywiadem (czasami nawet na przestrzeni 1–2 tygodni), a następnie są zbierane przez moderatora do późniejszej analizy, a niektóre z nich są omawiane podczas wywiadu.

## Prowadzenie wywiadu – rola moderatora i zleceniodawcy

### *Nie każdy może być moderatorem*

Prowadzenie wywiadów jakościowych dla osób z zewnątrz często wygląda jak prosta rozmowa, nie wymagająca wysiłku, którą może przeprowadzić niemal każdy bez specjalnego przygotowania, wiedzy czy umiejętności. Być może prawie każdy mógłby przeprowadzić rozmowę na zadany temat, jednak istnieje duże ryzyko, że nie dowiedziałyby się tego, czego powinien i nie uzyskał odpowiedzi na pytania badawcze. Aby dwie godziny rozmowy przyniosły oczekiwane efekty, dostarczyły poszukiwanych informacji, dały rzetelną odpowiedź na wszystkie pytania, moderator musi mieć zarówno wiedzę teoretyczną na temat metodologii badań jakościowych, jak i – a może przede wszystkim – praktykę. Warto pamiętać, że jakość przeprowadzanego badania w bardzo dużym stopniu zależy od umiejętności osoby prowadzącej wywiad.

Dobry moderator fokusów musi posiadać szereg cech związanych zarówno z wnikliwością badawczą, jak i umiejętnością pracy z grupą. Moderator powinien po pierwsze być **skuteczny** z punktu widzenia celu badania – poprowadzić wywiad tak, żeby uzyskać od uczestników wszystkie poszukiwane informacje, żeby zrozumieć ich punkt widzenia i potrafić na podstawie wyników dać odpowiedź na stawiane pytania badawcze. Ponadto moderator musi być osobą wnikliwą – nie powinien akceptować powierzchownych wypowiedzi uczestników wywiadu, ale ciągle **dopytywać** i **pogłębiać** wywiad poprzez docieranie do przyczyn i motywów zachowań. Musi cały czas w trakcie prowadzenia wywiadu starać się zrozumieć respondenta poprzez dopytywanie o przykłady i konkretne doświadczenia, a nie pozostawanie w rozmowie na poziomie deklaracji i opinii. Ważne jest również, by moderator cały czas był skoncentrowany na tym, co robią i mówią respondenci. By potrafił z jednej strony słuchać z autentycznym zainteresowaniem (i wyrażał to również na poziomie werbalnym i niewerbalnym – poprzez komunikację słowną, postawę ciała, mimikę, gestykulację), z drugiej, by potrafił odróżnić „mówienie o czymkolwiek” od „odpowiedzi na pytania” i nie bał się przerywać odpowiedzi odbiegające od tematu.

Bardzo ważna jest również **elastyczność** w prowadzeniu wywiadu. Dzięki tej umiejętności moderator, w zależności od potrzeby, może wprowadzić zmiany w przebiegu wywiadu. Potrafi zmienić sposób zadawania pytań, ich kolejność, wymyślić i wprowadzić w trakcie wywiadu nowe techniki, które pomogą w uzyskaniu poszukiwanych informacji. To oczywiście nie oznacza, że moderator powinien samowolnie wprowadzać zmiany w przebiegu badania i zapominać o oczekiwaniach klienta. Natomiast jeżeli moderator wyczuje, że wymyślony przed badaniem scenariusz lub zadania dla respondentów nie prowadzą do uzyskania poszukiwanych informacji, powinien umieć na bieżąco wprowadzić modyfikacje i usprawnienia.

Kolejną umiejętnością, jaką powinien posiadać dobry moderator, jest **zadawanie odpowiednich pytań**. Pytania powinny być przede wszystkim proste zarówno pod względem długości (krótkie i bez zbędnych słów), jak i wykorzystywanego słownictwa (zadawane prostym językiem, bez słów specjalistycznych i żargonu). Poza wywiadami ze specjalistami należy unikać pytań w języku fachowym oraz pytań zbyt rozbudowanych. Pytania zagmatwane, z długim wstępem zdarzają się najczęściej początkującym moderatorom, którzy wstęp do pytania potrafią tak rozbudować, że uczestnicy są zdezorientowani i nie rozumieją, o co właściwie moderator pyta. Doświadczony moderator zadaje pytania proste, potocznym językiem, dzięki czemu wywiad – mimo że taki nie jest – sprawia wrażenie raczej towarzyskiej pogawędki, a nie „poważnego badania”.

Poza wymienionymi wyżej uniwersalnymi cechami moderator fokusów powinien posiadać kilka umiejętności związanych z pracą z grupą. **Procesy grupowe**, które są ogromną zaletą zogniskowanych wywiadów grupowych, mogą niestety być również źródłem problemów. Niepożądanych dla przebie-

gu fokusów konsekwencji procesów grupowych **nie da się uniknąć** (np. konformizmu grupowego), można natomiast starać się je jak najlepiej **zrozumieć i kontrolować**. Moderator, który zna reguły rządzące procesami grupowymi, może prowadzić wywiad tak, aby minimalizować ich niepożądany wpływ na otrzymywane wyniki. Moderator musi również umieć **panować nad dominującymi respondentami** a **stymulować respondentów wycofanych**, tak, aby udział większości uczestników wywiadu był w miarę możliwości równomierny.

Moderator powinien być również wyczulony na **sygnały niewerbalne**, wskazujące, że w grupie są osoby, które nie do końca zgadzają się z opinią pozostałych osób. Takim sygnałem może być skrzywienie się osoby lub wyraźne odchylenie od stołu w trakcie wypowiedzi innych. Jeżeli moderator to zauważy, zawsze powinien dopytać tę osobę. Niekiedy temat badania jest na tyle trudny i wrażliwy na aprobatę społeczną, że od początku istnieje ryzyko, iż uczestnicy nie będą ujawniali swoich rzeczywistych opinii. Wtedy warto wprowadzać indywidualne techniki wspomagające, dzięki którym można wyłapać niezależne opinie każdego respondenta przed rozpoczęciem dyskusji i przed ewentualnym wzajemnym wpływem uczestników na siebie.

### **Rola zleceniodawcy**

Ogromną zaletą badań jakościowych w porównaniu z ilościowymi jest **możliwość zobaczenia i posłuchania respondentów**. Większość badań fokusowych odbywa się w tzw. fokusowniach, które są wyposażone w lustra weneckie i dzięki temu można swobodnie obserwować przebieg wywiadu. Taka obserwacja jest zazwyczaj bardzo cenna dla zleceniodawcy, gdyż daje mu możliwość „poczucia” problemu, a nie tylko przeanalizowania na podstawie raportu. Dlatego zawsze warto zapraszać kluczowych odbiorców wyników badania, by przyszli do fokusowni obejrzeć chociaż jeden wywiad fokusowy.

Z obecnością zleceniodawcy na wywiadach wiąże się jednak pewien problem. Zdarza się, że klient zamawiający badanie **zbyt się przywiązuje do pojedynczych wypowiedzi** respondentów. Należy pamiętać, że to, co widzimy przez szybę, to „dane surowe” i zazwyczaj również tylko wycinek wszystkich danych. Całościowy obraz wyników poddanych obróbce analitycznej może być zupełnie inny niż wrażenie na podstawie jednostkowego wywiadu. Korzyścią wynikającą z możliwości obserwacji badania jest niewątpliwie „poczucie” badania i respondentów, ale w żadnym wypadku nie może to zastąpić dogłębnej analizy wyników wykonanej przez doświadczonego badacza.

## **Analiza wyników**

### **Analiza i interpretacja wyników**

Kolejnym etapem badania jakościowego jest analiza wyników. I znowu w tym przypadku wytłumaczenie specyfiki analizy jakościowej wymaga odwołania się do badań ilościowych. W badaniach metodami ilościowymi analizuje się wskaźniki liczbowe (procenty, średnie) i stosuje się analizy statystyczne, przez co mają one charakter bardziej obiektywny niż badania jakościowe. Analizy jakościowe charakteryzuje większy subiektywizm, często nie ma tylko jednej interpretacji wyników, jest wiele możliwości i wiele mniej lub bardziej prawdopodobnych hipotez interpretacyjnych. Ten subiektywizm analizy jest często postrzegany jako słabość badań jakościowych. W rzeczywistości – ale pod warunkiem prowadzenia badań przez doświadczonych i dobrych badaczy – daje to możliwość dokonywania bardzo pogłębionej analizy i dostrzeżenia relacji i zjawisk, które nie zostały wprost wypowiedziane, a są ważne dla problemu badania.



Bardzo ważna różnica między metodami ilościowymi i jakościowymi dotyczy **możliwości generalizacji wyników** uzyskanych w badaniach. Badania jakościowe są czasami traktowane jako „gorsza” metoda badań. Zarzuca się im przede wszystkim brak możliwości przekładania obserwacji pochodzących z badania na wnioski ogólne, odnoszące się do populacji. Jest to prawda w sensie ilościowym – nie można na podstawie badania jakościowego wnioskować o natężeniu i częstotliwości obserwowanych zjawisk w populacji. Dlatego jeżeli 6 z naszych 10 respondentów miało negatywne doświadczenia z korzystaniem ze szkoleń, a 4 pozytywne, to nie wolno nam na podstawie takiego wyniku wnioskować, że 60% uczestników szkoleń (w Polsce) ma negatywne doświadczenia ze szkoleniami. Można natomiast bez żadnych wątpliwości generalizować wnioski dotyczące przyczyn obserwowanych zjawisk i relacji szczególnie, gdy obserwujemy ich powtarzalność w kolejnych wywiadach. Z badania jakościowego możemy wyciągnąć uogólnione wnioski na przykład na temat przyczyn zadowolenia i przyczyn niezadowolenia ze szkoleń. Warto wyraźnie podkreślić, że wiedzy pochodzącej z badań jakościowych nie trzeba, a wręcz nie należy, ograniczać tylko do kilku czy kilkunastu obserwacji z badania.

### **Warsztat – maksymalizacja wykorzystania wyników badania jakościowego**

Rozwiązaniem, które coraz częściej pojawia się w kontekście badań zarówno jakościowych, jak i ilościowych, obok tradycyjnej prezentacji wyników badań i raportu, jest kończenie projektu **wspólnym warsztatem agencji badawczej i zleceniodawcy**. W trakcie takiego warsztatu są prezentowane wyniki badania oraz wspólnie pracuje się nad rekomendacjami i kierunkami dalszych działań. Osobiście bardzo namawiam do takiej **interaktywnej formy** korzystania z badań jakościowych. Daje to po pierwsze **lepsze zrozumienie wyników badań**, a po drugie – **możliwość wspólnego wypracowania kierunków działań**, które z reguły są trafniejsze niż zaproponowane przez badacza tylko na podstawie wyników badań. Badacz często nie zna wszystkich realiów badanego problemu, zna go tylko z perspektywy swoich respondentów – zleceniodawca ma natomiast dużo szerszą perspektywę, która pozwala osadzić rekomendacje w realiach dostępnych dla danych rozwiązań. Z drugiej strony kluczowi odbiorcy wyników, poprzez warsztat, mają szansę lepiej zrozumieć zarówno informacje płynące z procesu badania, jak i kontekst wspólnie wypracowanych rekomendacji. Dlatego wspólna warsztatowa praca nad kierunkami działań jest zazwyczaj bardziej owocna niż praca tylko jednej ze stron.

### **Podsumowanie**

Badania fokusowe są niewątpliwie bardzo przydatną metodą badań marketingowych, społecznych, ewaluacyjnych. Trzeba jednak zawsze pamiętać, że nie jest to – wbrew pozorom – metoda prosta. Aby przyniosła oczekiwane efekty, wymaga zaangażowania doświadczonych specjalistów. Błędem jest traktowanie tej metody jako „gorszych badań ilościowych” i wykorzystywanie jej, gdy brakuje czasu lub pieniędzy na badania ilościowe lub traktowanie jej jedynie jako uzupełnienie danych uzyskanych „lepszymi”, czyli ilościowymi metodami. Takie podejście powoduje poszukiwanie metodami jakościowymi informacji, których tą metodą nie da się uzyskać i w konsekwencji podejmowanie niewłaściwych decyzji w oparciu o wyniki takich badań.

Konsekwencją złożoności badań jakościowych jest również to, że nie jest to metoda tania. Dobre **badanie fokusowe musi kosztować**. Na cenę badania składają się po pierwsze różnego rodzaju koszty organizacyjne: koszt rekrutacji, wynagrodzenie dla respondentów, wynajęcie fokusowni i jej obsługa. Drugim dużym kosztem są koszty pracy wykwalifikowanych badaczy, na które składa się planowanie badania, opracowanie scenariusza wywiadu, moderowanie i największa praca – analiza i interpretacja

wyników. Zazwyczaj przy jakościowym projekcie badawczym nie pracuje jeden badacz, a zespół badaczy. Oszczędzanie w którymkolwiek z tych obszarów badań może skończyć się wyraźnym obniżeniem jakości badania.

W momencie przystępowania do realizacji badawczych projektów jakościowych należy również pamiętać o kilku **zasadach etycznych**. Po pierwsze respondentom należy się szacunek, dlatego bez względu na ich wypowiedzi, nie należy ich dyskredytować, na przykład poprzez obraźliwe komentarze za lustrem. Po drugie respondentom należy się anonimowość. Regulacje organizacji badawczych (Esomar, QRCA, ACR) wyraźnie podkreślają, że dane z badań mogą być analizowane i przekazywane dalej tylko na poziomie globalnym. Nie wolno na przykład prezentować osobom niezwiązanym z badaniem nagrań z wywiadów ani opowiadać o wynikach badań w sposób pozwalający na identyfikację respondentów. Firma badawcza nie może również przekazywać dalej (nawet zleceniodawcy) danych osobowych respondentów.

---

**Dominika Maison** – psycholog, dr hab., profesor UW, pracownik Wydziału Psychologii. Prowadzi wykłady na temat psychologii reklamy, zachowań konsumenckich i badań marketingowych. Od początku lat 90. zajmuje się badaniami marketingowymi. W 2005 roku założyła specjalizującą się w badaniach jakościowych firmę badań marketingowych Dom Badawczy Maison. Cyklicznie prowadzi szkolenia dotyczące badań marketingowych i treningi dla moderatorów zogniskowanych wywiadów grupowych. W latach 2003–2008 była prezesem Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii (PTBRIO) obecnie jest przedstawicielem ESOMAR – największej międzynarodowej organizacji badań opinii i badań marketingowych (European Society for Opinion and Marketing Research) na Polskę. Autorka wielu publikacji, między innymi książek: *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta* (2010), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki* (2007), redaktor i współautorka książki *Propaganda dobrych serc, czyli rzecz o reklamie społecznej* (2002).

## **Bibliografia**

Churchill G.A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002

Maison D., *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, PWN, Warszawa 2010

Miller T.W., Walkowski J., *Qualitative research online*, Research Publisher LLC

**Paweł Wójcik**

## **Techniki projekcyjne w badaniach ewaluacyjnych**

### **Wstęp**

Lata osiemdziesiąte oraz dziewięćdziesiąte ubiegłego wieku były zdominowane przez pogląd, że człowiek jest istotą racjonalną, świadomą swoich wyborów, a w swoich decyzjach kieruje się przede wszystkim tzw. zasadą maksymalizacji użyteczności, czyli nieustannie kalkuluje „co mu się bardziej opłaca”.

Jednak pod koniec XX wieku zaczęło się pojawiać coraz więcej dowodów poddających w wątpliwość racjonalność decyzji człowieka. Pochodziły one nie tylko z obszaru badań społecznych czy marketingowych, ale przede wszystkim z rynków finansowych. Po słynnej giełdowej „bańce internetowej” w 2000 roku kulminacja „kryzysu racjonalności” nastąpiła w roku 2008 i zakończyła się krachem na rynkach finansowych i załamaniem gospodarek wielu krajów. Nie oznacza to oczywiście, że model człowieka racjonalnego jest całkowicie błędny i nie powinien być wykorzystywany w badaniach społecznych. Co najwyżej jest on modelem niepełnym, który w bardzo małym stopniu uwzględnia rolę emocji w decyzjach człowieka oraz różne jego zachowania irracjonalne. Należy w tym miejscu dodać, że bardzo często zachowania irracjonalne mają swoje źródło w nieświadomości, a stąd prosta droga do dorobku psychoanalizy i tego, co wiadomo o procesach nieświadomych na podstawie badań psychologów poznawczych i neuropsychologów.

W obszarze badań procesów nieświadomych szczególnie ważne miejsce zajmują techniki projekcyjne. Zostały one rozwinięte na gruncie psychoanalizy, która dużo miejsca poświęciła mechanizmom obronnym osobowości, czyli sposobom radzenia sobie w sytuacjach, kiedy zagrożony jest nasz obraz samego siebie. Przez zagrożenie obrazu samego siebie mamy na myśli taką sytuację, kiedy chcemy, aby inne osoby postrzegały nas w określony sposób (na przykład, że jesteśmy „społecznikami”) i odrzucamy wszystkie argumenty, które mogą stać w sprzeczności z takim obrazem naszej osoby.

Jednym z bardziej znanych mechanizmów obronnych jest projekcja, czyli przypisywanie innym motywów postępowania, które tak naprawdę są naszymi motywami, ale nie chcemy się do nich przyznać lub nie jesteśmy ich świadomi. Na gruncie badań społecznych przejawem działania tego mechanizmu obronnego mogłaby być sytuacja, kiedy osoby pytane, dlaczego nie biorą udziału w akcjach organizowanych przez społeczność lokalne, na przykład budowa placu zabaw dla dzieci, zasłaniałyby się brakiem czasu. Natomiast na pytanie, dlaczego inni nie biorą udziału w tego typu akcjach, odpowiadałoby, że z powodu lenistwa i chęci przerzucenia odpowiedzialności na inne osoby. W tym konkretnym przykładzie z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że osoby badane wstydzą się przyznać do lenistwa jako głównego powodu odmowy udziału w akcji budowy placu zabaw, ale poprzez wykorzystanie mechanizmu projekcji mamy szansę poznać źródło ich prawdziwej motywacji.

**Mechanizm projekcji stał się inspiracją do stworzenia całej gamy technik projekcyjnych wykorzystywanych w przede wszystkim w badaniach psychologicznych, ale z oczywistych względów bardzo szybko został zaanektowany do badań społecznych i marketingowych.**

## Definicja projekcji

Termin „projekcja” w kontekście psychologicznym został po raz pierwszy użyty w psychoanalizie, gdzie oznaczał jeden z mechanizmów obronnych „ego” (obraz samego siebie), polegający na przypisywaniu innym ludziom własnych negatywnych uczuć, cech lub motywów postępowania, które zostały wyparte do podświadomości, ponieważ budziły lęk, bądź też z innych względów nie mogły być przez jednostkę zaakceptowane. Według założeń psychoanalizy, treści te dalej funkcjonują w podświadomych warstwach osobowości i mają wpływ na nasze psychologiczne funkcjonowanie. Według psychoanalityków projekcje ujawniają się w postaci nadmiernego uwrażliwienia na dostrzeganie nieakceptowanych u siebie cech w zachowaniu innych osób.

**Na gruncie badań społecznych** projekcję definiuje się jako **postrzeganie zdarzeń i bodźców z otoczenia** (zwłaszcza tych niejednoznacznych) **pod kątem własnych oczekiwań, potrzeb, czy dążeń**.

## Projekcja jako metoda badania

Pierwszą osobą, która wykorzystywała metodę projekcji w badaniach, był amerykański psycholog L.K. Frank, który w roku 1937 napisał, że jego zdaniem projekcyjna metoda badania osobowości polega na *przedstawieniu badanemu sytuacji bodźcowej, niemającej dlań znaczenia arbitralnie ustalonego przez eksperymentatora, ale zarazem takiej, która będzie mogła nabrać znaczenia przez to, iż osobowość badanego narzuci jej swoje indywidualne znaczenie i organizację*. Przekładając ten cytat na bardziej współczesny język, można napisać, że **badanie wykorzystujące metody projekcyjne polega na przedstawieniu osobie badanej materiału bodźcowego, który nie ma sam w sobie jednoznacznej narzucającej się struktury**. Zadanie osoby badanej polega na **nadaniu mu znaczenia lub jego zinterpretowaniu**.

W zależności od typu stosowanej techniki projekcyjnej badani są poddawani działaniu **bodźców dwojakiego rodzaju: werbalnych lub wizualnych**. W przypadku bodźców werbalnych są to najczęściej pojedyncze słowa lub całe zdania<sup>77</sup>. Bodźce wizualne to z reguły różnego rodzaju rysunki lub zdjęcia<sup>78</sup>. Bodźce te mają charakter wieloznaczny, nawet nieco zagadkowy, co daje badanemu możliwość indywidualnego i dowolnego interpretowania zjawisk. Sądzi się, że ponieważ człowiek odbiera świat poprzez pryzmat swojej osobowości, wieloznaczność sytuacji i swoboda wyboru zachowania stwarzają warunki do uzyskania wglądu w wartości, motywacje, opinie i emocje osoby badanej.

Obszarem, w którym po raz pierwszy na szeroką skalę zaczęto stosować metodę projekcji, była psychologia kliniczna. Do najbardziej znanych testów projekcyjnych z tego obszaru należą Test Apercepcji Tematycznej (TAT), Test Niedokończonych Zdań Rottera, Test Plam Atramentowych Rorschacha oraz Test Skojarzeń Słownych. W swoich oryginalnych wersjach testy te są wykorzystywane w praktyce klinicznej i służą jako pomoc w diagnozie przyczyn zaburzeń osobowości. Jedną z zalet tych testów jest to, że są one wystandaryzowane, co umożliwia ich powszechne stosowanie przez psychologów klinicznych oraz w miarę obiektywną interpretację wyników.

## Metoda projekcji w badaniach marketingowych

Najczęściej stosowaną metodą zbierania informacji o motywach zachowań konsumentów jest zadawanie pytań wprost, na przykład: „*Dlaczego kupił(a) Pan(i) ten produkt?*” lub „*Co nie odpowiada Panu(i) w tym produkcie?*”. Wadą tej metody jest to, że bazuje ona na deklaracjach konsumentów. Konsument

<sup>77</sup> Techniki werbalne – polegają na kojarzeniu słów-bodźców, kończeniu zdań lub odpowiedzi na specjalne pytania.

<sup>78</sup> Techniki obrazkowe – polegają na opisywaniu treści przedstawianych obrazków, konsekwencji przedstawianych scen lub przyczyn, które do przedstawionej sytuacji doprowadziły.

podaje nam taki powód lub deklaruje takie zachowanie, które akurat przychodzi mu do głowy, co niekoniecznie musi odzwierciedlać wszystkie powody jego zachowania. Części z nich konsument może być nieświadomy lub z różnych powodów nie chce nam o nich powiedzieć. Jeśli podejrzewamy taką sytuację, trzeba sięgnąć po testy projekcyjne.

Pierwsze wykorzystanie metody projekcji w badaniach marketingowych miało miejsce w latach pięćdziesiątych w Stanach Zjednoczonych i miało związek z wprowadzaniem na rynek kawy Nescafe<sup>79</sup>. Była to pierwsza kawa typu instant wprowadzana na rynek amerykański. Grupą docelową, czyli konsumentami do których kierowano ten produkt, były gospodynie domowe. Po kilku miesiącach trwania kampanii reklamowej producent tej kawy musiał zmierzyć się z takim problemem, że pomimo bardzo intensywnej kampanii poziom sprzedaży tego produktu był zdecydowanie niższy od oczekiwanego. Kiedy pytano konsumentów, dlaczego nie kupują kawy Nescafe, odpowiadali, że im nie smakuje. Odpowiedzi te były sprzeczne z wiedzą, jaką dysponował producent kawy. Przed wprowadzeniem produktu na rynek przeprowadzono badania, w których oceniano smak nowej kawy metodą tak zwanego testu ślepego (ang. *blind test*), w którym sprawdzano preferencje konsumentów. Polegał on na tym, że każdy konsument otrzymał dwie filiżanki kawy. W jednej znajdowała się kawa Nescafe, w drugiej kawa Maxwell House. Po spróbowaniu konsumenci mieli wskazać filiżankę, w której znajdowała się kawa, która im bardziej smakowała. Oczywiście nie wiedzieli, jaka kawa znajduje się w jakiej filiżance. Wyniki tego testu pokazały, że smak kawy Nescafe jest oceniany wyżej niż smak produktu konkurencyjnej marki. Tak więc z jednej strony dysponowano wynikami testów preferencji, z których wynikało, że Nescafe bardziej odpowiada konsumentom, natomiast z drugiej strony ta sama kawa nie była kupowana, a jako powód podawano nieodpowiedni smak. Producent kawy doszedł do słusznego wniosku, że odpowiedzi konsumentów na pytania wprost o przyczyny braku zainteresowania kawą nie dostarczą rozwiązania problemu niskiej sprzedaży. W związku z tym sięgnięto po inne rozwiązanie metodologiczne, które było połączeniem testu projekcyjnego i metody eksperymentalnej. Przeprowadzono badanie, w którym konsumentów przypisano losowo do dwóch grup. Następnie w obu grupach pokazano listę codziennych zakupów, która zawierała takie pozycje, jak mąka, masło, chleb i tym podobne. Listy w obu grupach różniły się tylko jedną pozycją. W pierwszej grupie na liście była umieszczona kawa instant Nescafe, w drugiej grupie zaś kawa parzona tradycyjnie Maxwell House (główny konkurent). Przykład takich list zakupów znajduje się poniżej.

Lista 1	Lista 2
½ kg mięsa wołowego	½ kg mięsa wołowego
bochenek chleba	bochenek chleba
pęczek marchwi	pęczek marchwi
puszka brzoskwiń	puszka brzoskwiń
kawa rozpuszczalna Nescafe	kawa mielona Maxwell House
masło	masło
2 kg ziemniaków	2 kg ziemniaków
20 dkg szynki	20 dkg szynki
1 kg mąki	1 kg mąki

Badani zostali poproszeni o to, aby na podstawie zaprezentowanej listy zakupów wyobrazili sobie osobę, do której należy taka lista, i opisali ją pod względem wieku, wyglądu, stylu życia i osobowości. Kiedy porównano opisy, okazało się, że osoba opisywana na podstawie listy zakupów zawierającej kawę Nescafe częściej była określana jako „leniwa” i „niedbająca o dom”. Wynik ten wyraźnie pokazał, że problem

<sup>79</sup> M. Haire, *Projective Techniques in Marketing Research*, Journal of Marketing, vol. 14 (April, 1950), s. 649–656.

z wprowadzeniem na rynek nowej kawy nie polegał na jej nieodpowiednim smaku, ale na niekorzystnym wizerunku potencjalnego użytkownika wśród konsumentów, do których ten produkt był kierowany.

Badanie to pokazało również, jak działa mechanizm projekcji wykorzystywany w technikach projekcyjnych. Konsument musieli wyobrazić sobie osobę, do której należała dana lista zakupów, czyli dokonali projekcji wizerunku osoby, która kupuje określoną markę kawy.

## Pierwsze wykorzystanie metod projekcyjnych w badaniach społecznych

Jednymi z pierwszych, którzy zaczęli wykorzystywać i rozwijać metody projekcji w badaniach społecznych, byli socjologowie amerykańscy, którzy stosowali i stosują tego typu metody do badania uprzedzeń rasowych<sup>80</sup>. Występowały one w dwóch postaciach. Pierwszą były testy niedokończonych zdań, sformułowane w trzeciej osobie, na przykład:

- „Zawsze kiedy Murzyn siada obok niego w autobusie, John ...”
- „Przejdźcie przez dzielnicę murzyńską jest ...” lub
- „Jane uważa, że Murzyni są ...”

Zadanie osób badanych polegało na dokończeniu rozpoczętych zdań. Drugą formą tych testów były niejednoznaczne historyjki rysunkowe, o których skomentowanie proszono badanych. W jednym z testów obrazkowych pokazywano badanym rysunek przedstawiający taką scenkę:

*„Na ulicy widać dwóch mężczyzn, przodem idzie biały mężczyzna, a za nim biegnie Murzyn trzymający w wyciągniętym ręku portfel!”*

Chociaż w wywiadach kwestionariuszowych żaden z badanych nie przyznawał się do posiadania uprzedzeń rasowych względem Murzynów, okazywało się, że osoby uprzedzone interpretowały rysunek w odmienny sposób, niż osoby nieuprzedzone. Osoby nieuprzedzone opisywały sytuację następująco:

*„Biały zgubił portfel, a Murzyn biegnie za nim, aby mu go podać.”*

Zaś osoby uprzedzone opisywały sytuację następująco:

*„Murzyn właśnie ukradł Białemu portfel!”* (mimo iż wówczas Murzyn powinien przecież biec w odwrotnym kierunku!).

Metody projekcyjne okazują się bardzo użyteczne w badaniu nie tylko uprzedzeń rasowych, ale wszystkich innych zagadnień lub problemów społecznych, którą są obciążone tzw. „aprobatą społeczną”. Należą do nich m.in. postawy wobec mniejszości seksualnych, postawy wobec nosicieli wirusa HIV, aborcja, metoda *in vitro*, krzyż przed pałacem prezydenckim itp.

## Badania jakościowe, ilościowe i techniki projekcyjne

W badaniach społecznych i marketingowych **techniki projekcyjne wykorzystywane są raczej jako uzupełnienie technik badawczych niż jako samodzielne badania. Najczęściej wykorzystuje się je przy realizacji badań metodami jakościowymi.** Wynika to głównie z faktu, że należą one do tzw. swobodnych technik zbierania informacji o niskim stopniu standaryzacji i dostarczają najbardziej użytecznych informacji w tzw. eksploracyjnych (początkowych) etapach projektu badawczego. **Część z nich można z powodzeniem wykorzystywać również w badaniach ilościowych.**

<sup>80</sup> I.R. Weschler, R.E. Bernberg, *Indirect Methods of Attitude Measurement*, International Journal of Opinion and Attitude Measurement, vol. 4, 1950, s. 209–228.

## Rodzaje technik projekcyjnych

### 1. Techniki skojarzeniowe

Ich podstawą jest klasyczna technika zastosowana wiele lat temu przez szwajcarskiego psychologa Carla Junga w badaniach zaburzeń psychicznych (m.in. obsesji). Zadaniem osoby badanej jest reagowanie na bodźce przedstawiane przez osobę prowadzącą badanie, pierwszym nasuwającym się słowem, wyobrażeniem lub spostrzeżeniem. W technikach tych kładzie się nacisk na natychmiastowość reakcji ograniczając w niej udział procesów myślowych. Od osoby badanej nie oczekuje się zastanowienia lub logicznego rozumowania, lecz raczej reagowania za pomocą jakiegokolwiek pojęcia lub słowa, które pierwsze przyjdzie jej na myśl, bez względu na jego sensowność.

Techniki skojarzeniowe okazują się pomocne przede wszystkim w sytuacjach, kiedy chcemy uzyskać informację dotyczącą skojarzeń oraz słownictwa, jakiego ludzie używają do opisu marek, całych kategorii produktów, sytuacji lub zachowań. Wiedza ta może być następnie wykorzystana np. przy tworzeniu kampanii reklamowych. Dzięki zastosowaniu techniki skojarzeniowej wiemy, jakie słowa mogą być tzw. „słowa kluczowymi”. Wykorzystanie ich w sloganach reklamowych spowoduje, że osoby, do których reklama jest kierowana, zwrócą na nią uwagę a ponadto uruchomią ciąg pozytywnych skojarzeń związanych z marką lub kategorią produktów.

Przykład takiego testu, który mógłby być wykorzystany jako narzędzie pomocnicze do badania postaw wobec Unii Europejskiej, znajduje się poniżej. W odniesieniu do każdego słowa badany ma podać pierwsze skojarzenie jakie przychodzi mu do głowy.

Słowo		Skojarzenie
Unia Europejska	–	.....
Bruksela	–	.....
Euro	–	.....
Parlament Europejski	–	.....
Europoseł	–	.....
itd.		

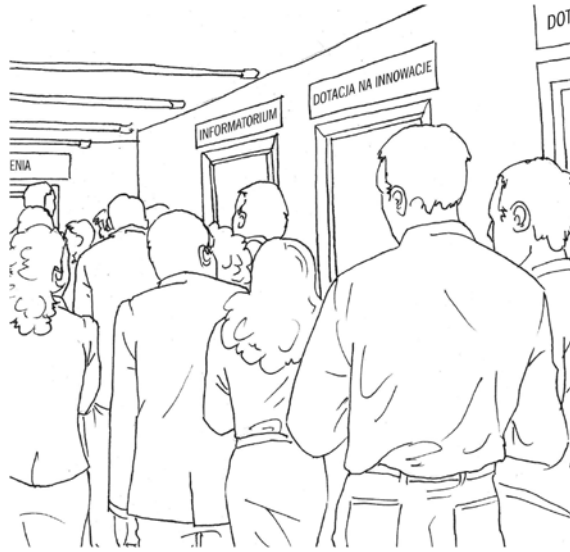
Skojarzenia badanych, jakie otrzymujemy z takiego testu, można analizować zarówno pod kątem emocjonalnym (np. lubię – nie lubię), jak i racjonalnym (np. korzystne – niekorzystne).

### 2. Techniki konstrukcyjne

Są to techniki, w których zadaniem osoby badanej jest stworzenie lub skonstruowanie czegoś, co przybiera zwykle artystyczną formę, na przykład opowiadania lub obrazu. W odróżnieniu od technik skojarzeniowych techniki konstrukcyjne wymagają od osoby badanej podjęcia bardziej złożonych czynności intelektualnych, a nie tylko formułowanie prostych skojarzeń. Typowym przykładem testu tego typu jest prezentacja serii **niejednoznacznych obrazków**. Badanych prosi się, aby opowiedzieli historijkę na temat obrazka: „Co tam się dzieje?”, „Jak do tego doszło?”, „Co będzie w przyszłości?”. Przykłady takich obrazków znajdują się na rysunkach 1A i 1B.

Podstawową zaletą technik konstrukcyjnych jest to, że dzięki nim możemy badać bardziej złożone systemy motywów zachowań człowieka. Prezentacja serii niejednoznacznych obrazków może dotyczyć procesów decyzyjnych czy różnych sytuacji korzystania z usługi lub produktu. Opowiedziana przez badanych historijka na temat obrazków może nam dostarczyć wielu informacji na temat złożoności konsu-

menckich wyborów czy barier korzystania z usług lub produktów. Dodatkową zaletą jest obrazowa forma tych technik. W porównaniu z pytaniami zadawanymi podczas wywiadu pogłębionego czy wywiadu kwestionariuszowego, zastosowanie technik konstrukcyjnych powoduje, że zadanie, jakie mają wykonać osoby badane, jest dla nich ciekawe i angażujące.



Rys. 1A. Przykład obrazu wykorzystywanego w ramach techniki konstrukcyjnej „Dotacje unijne dla przedsiębiorców”  
Źródło: opracowano na zlecenie PARP.



Rys. 1B. Przykład obrazu wykorzystywanego w ramach techniki konstrukcyjnej  
„Salon wystawowy EXPO 2010 w Szanghaju”  
Źródło: opracowano na zlecenie PARP.



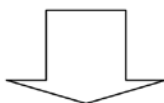
### 3. Techniki uzupełniania

Materiał testowy ma charakter niekompletny, a zadanie osoby badanej polega na jego uzupełnieniu w dowolny sposób. Różnią się one od technik skojarzeniowych tym, że zarówno bodźce, jak i reakcje badanych mają dużo bardziej złożoną postać, a co za tym idzie sama reakcja badanego jest mniej bezpośrednia. W porównaniu z technikami konstrukcyjnymi reakcje w technikach uzupełniania mają mniej złożony i bardziej ograniczony charakter. Najbardziej znanym przykładem tego typu technik są **testy niedokończonych zdań**. Służą one zebraniu pierwszych niecenzurowanych przez proces racjonalnej analizy reakcji na badany problem oraz określeniu stosunku respondentów do niego. Przykłady takich testów oraz zebranych wyników znajdują się w tabelach 1A–1D.

Tabela 1.A Test Niedokończonych Zdań – przykład 1

<p>Ekologia w działalności biura to.....</p> <p>Zarządzanie środowiskowe w biurze polega na.....</p> <p>Negatywny wpływ działalności biura na środowisko można zmniejszyć dzięki.....</p> <p>Gdybym był/a Prezesem (<i>nazwa instytucji</i>) „akcję Eko” zacząłbym/zacząłabym od.....</p> <p>(<i>nazwa instytucji</i>) może stać się instytucją proekologiczną dzięki.....</p> <p>Oszczędności energetyczne w (<i>nazwa instytucji</i>) można wygenerować np. przez.....</p> <p>Zarządzanie odpadami w (<i>nazwa instytucji</i>) powinno polegać na.....</p> <p>Zachętą dla pracowników (<i>nazwa instytucji</i>) by działali proekologicznie może być.....</p>
---

Źródło: PARP – materiał wykorzystany do identyfikacji obszarów Eco w codziennych działaniach instytucji pod kątem Planu strategicznego PARP na lata 2010–13



Tab. 1B. Przykładowe wskazania respondentów na test niedokończonych zdań

<p>Zachętą dla pracowników (<i>nazwa instytucji</i>) by działali proekologicznie może być.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „<b>podatek ekologiczny</b>” – obcinanie nagród zespołom, które „nie działają ekologicznie”;</li> <li>• „<b>konkurs Prezesa</b>”, np. na pomysł albo działanie proekologiczne;</li> <li>• „<b>wyjazd integracyjny</b>” dla zespołu odznaczającego się „<i>działalnością proekologiczną</i>”;</li> <li>• „<b>zwiększenie puli nagród, premii za zaoszczędzone pieniądze</b>”;</li> <li>• <b>eco-eventy</b>, np. zgromadzenie wszystkich odpadów papierowych/plastikowych z całego tygodnia i gromadzenie w widocznym miejscu firmy dla pokazania skali zjawiska w skali globalnej lub średnio na jednego pracownika itp.</li> </ul>
--

Źródło: PARP – materiał z badania „identyfikacji obszarów Eco w codziennych działaniach instytucji”.

Tabela 1.C. Test Niedokończonych Zdań – **przykład 2**

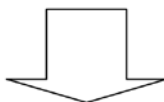
Strategia PARP na lata 2010–13 jest .....
Strategia PARP na lata 2010–13 powstała, by .....
Gdybym miał osobiście decydować o dalszych losach Strategii PARP, to .....
Jeśli PARP <u>nie wdroży</u> Strategii 2010–13, to.....
Jeśli PARP <u>wdroży</u> Strategię 2010–13, to .....
Za powodzenie Strategii PARP 2010–13 odpowiada /-ją .....
Strategia 2010–13 w mojej pracy zmieni.....
Strategia 2010–13 poniesie porażkę, jeżeli.....
Dla Zarządu PARP Strategia na lata 2010–13 .....
Strategia PARP na lata 2010–13 jest dla PARP tym, czym dla .....
Głównym zadaniem PARP na najbliższe trzy lata jest .....

Źródło: PARP – materiał wykorzystany do identyfikacji kluczowych obszarów pod kątem wdrażania Planu Strategicznego PARP na lata 2010–13.

Tabela 1D. Test Niedokończonych Zdań – **przykład 3**

Największym problemem w moich kontaktach z Wnioskodawcami jest .....
Największym problemem w moich kontaktach z Beneficjentami jest .....
Gdybym miał(a) osobiście decydować o zmianach w mojej RIF to w pierwszej kolejności .....
RIF jest dla PARP tym czym dla.....
PARP jest dla RIF tym czym dla.....

Źródło: Pytania wykorzystane w ramach ankiety CAWI wśród pracowników Regionalnych Instytucji Finansujących w ramach Ewaluacji Sieci RIF (PARP 2010)



*Największym problemem w moich kontaktach z Beneficjentami jest...*

- nie ma problemów 32%
- trudności w tłumaczeniu procedur 16%
- nieuwaga/podejście beneficjentów 14%
- niezrozumienie zasad konkursu 12%
- negatywne podejście do pracowników RIF 7%
- trudności w kontaktach (telefonicznych/e-mailowych) 3%
- brak czasu 2%

*Największym problemem w moich kontaktach z Wnioskodawcami jest...*

- nie ma problemów 39%
- nieuwaga / podejście wnioskodawców 12%
- trudności w tłumaczeniu procedur 9%
- niezrozumienie konkursu 9%
- negatywne podejście do pracowników RIF 4%
- brak czasu 3%

Źródło: Raport z Ewaluacji Regionalnych Instytucji Finansujących; na zlecenie PARP; 2010

Innym rozwinięciem techniki uzupełnień (skojarzeń) jest **test „Chmurki”** – polegający na uzupełnieniu przez respondenta wypowiedzi osoby lub osób przedstawionych na rysunkach (rys. 2 i 3), **technika personifikacji oraz – odmiany** takie jak np. „**Chiński Portret**” czy **Brand Party Game**<sup>81</sup>. Ich zasadniczym zadaniem jest opisanie kategorii produktowej marki, której dotyczy proces decyzyjny jako osoby czy osób. Techniki te z jednej strony pozwalają na poznanie osobowości badanego obiektu (jak Chiński portret), a z drugiej (Brand Party) na zbadanie relacji między badanymi obiektami.



Rys. 2. Przykład testu „Chmurki”. „Spotkanie X w sprawie problemu Y”



Rys. 3. Przykład testu „Chmurki”

<sup>81</sup> Brand Party Game – technika wykorzystywana w badaniach jakościowych, polegająca na personifikacji poszczególnych marek jako uczestników przyjęcia. Badani określają cechy marek i wzajemne relacje między nimi w sytuacji przyjęcia, co daje obraz społecznego postrzegania marek i charakterystycznych cech im przypisywanych.

W **teście Personifikacja** badani mają za zadanie wyobrazić sobie jakiejś marki albo instytucji jako osoby. Następnie prosi się ich o opisanie tej osoby pod względem różnych cech. Na przykład moglibyśmy poprosić osoby badane o wyobrażenie sobie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Nauki jako osoby i odpowiedź na następujące pytania:

- *w jakim jest wieku?*
- *jest to kobieta czy mężczyzna?*
- *jak lub spędzać czas wolny?*
- *co jest dla niego w życiu najważniejsze? itd.*

Jest to technika, która bardzo dobrze sprawdza się w badaniu elementów emocjonalnych wizerunku marek produktów lub usług czy instytucji.

**Technika „Chiński Portret”** jest podobna do Personifikacji i również jest stosowana do badania emocjonalnych elementów wizerunku. Różnica polega na tym, że po wyobrażeniu sobie jakiejś marki jako osoby prosimy badanych o przypisanie tej osobie różnych elementów, które ich zdaniem najlepiej do niej pasują. Elementy te pochodzą z różnych kategorii, na przykład marki samochodów, rasy psów, odmiany kwiatów czy bohaterowie filmów fabularnych. Typowa instrukcja dla badanego przy stosowaniu tej techniki brzmi:

*„Proszę wyobrazić sobie markę X jako osobę i odpowiedzieć na pytania: jaka marka samochodu pasuje do niej najbardziej? Jaka rasa psa? Który z bohaterów filmów jest najbliższy tej marce?” itp.*

W przypadku wykorzystywania zwierząt jako kategorii w „Chińskim Portrecie” mamy do czynienia z **techniką animalizacji**, służącą najczęściej do identyfikacji cechy przypisywanym badanym obiektom poprzez projekcje ich na zwierzęta (np. lew/byk oznacza siłę, gepard/lampart – szybkość, lis – przebiegłość, pies – wierność, sowa – mądrość, mrówka – pracowitość etc.). Analizując wyniki badania taką techniką badacz korzysta z wiedzy na temat stereotypu postrzegania poszczególnych zwierząt lub obiektów z innych kategorii w danym kręgu kulturowym.

kot – spada na cztery łapy lis – przebiegły puma – szybka, zwinna sowa – mądra
---



Rys. 4. „Wykonawca ewaluacji”

Źródło: Materiał z zajęć ze studentami Podyplomowego Studium Ewaluacji Programów Społecznych w Instytucie Socjologii UW.

<p>pies – przyjaźnie nastawiony  mrówka – pracowita  lew – ma władzę  byk – ociężały</p>
--



Rys. 4A. „Zamawiający badania ewaluacyjne”

Źródło: Materiał z zajęć ze studentami Podyplomowego Studium Ewaluacji Programów Społecznych w Instytucie Socjologii UW.

#### 4. Techniki wyboru lub porządkowania

Pod względem prostoty reakcji wymaganych od osoby badanej przypominają one techniki skojarzeniowe. Zadaniem osoby badanej jest jedynie dokonanie wyboru tej, spośród szeregu podanych możliwości, która spełnia określone wymagania, najczęściej są nimi podobieństwo lub atrakcyjność. Najbardziej popularną techniką tego typu jest **Foto-sort**. Badanym prezentowany jest zestaw fotografii, na przykład zdjęć różnych osób, z prośbą, aby wybrali fotografie tych osób, które ich zdaniem najlepiej przypominają, na przykład typowych pracowników Urzędu Skarbowego. Technika ta świetnie się sprawdza w badaniu stereotypów. Dzięki niej możemy poznać wizerunek „typowego” pracownika jakiejś instytucji lub użytkownika produktu określonej marki.

#### 5. Techniki ekspresyjne

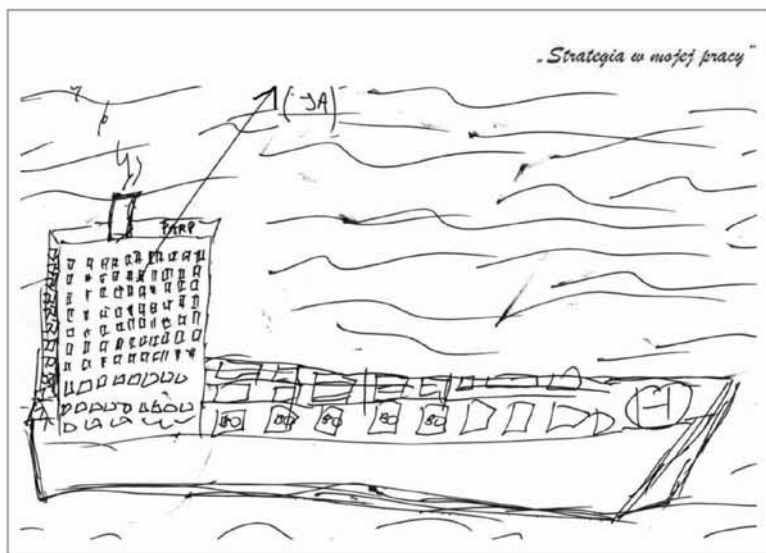
W większości tych technik zadaniem osoby badanej, podobnie jak w technikach konstrukcyjnych, jest powiązanie lub połączenie prezentowanych jej bodźców w jakąś nową całość. W odróżnieniu jednak od technik konstrukcyjnych taką samą wagę przywiązuje się do samego procesu powstawania wytworu jak i do sposobu oraz stylu, w jakim on się dokonuje. **Najbardziej popularne** techniki ekspresyjne to **Collage i rysunek**. Stosujemy je zwłaszcza wtedy, kiedy badani mogą mieć problemy, żeby dobrze opisać swoje odczucia w związku z badanym zagadnieniem.

W przypadku techniki Collage osobom uczestniczącym w badaniu prezentowane są fotografie m.in. osób, miejsc, przedmiotów, wewnątrz mieszkalnych, krajobrazów, sytuacji społecznych itp. Następnie są one prośzone o wybranie tych fotografii, które najsilniej kojarzą im się z tym, co jest przedmiotem naszego badania. Tak jak w przypadku innych technik może to być jakaś instytucja, osoba czy marka produktu lub usługi. Wybrane elementy są następnie układane obok siebie (rys. 5), a badanych prosimy o uzasadnienie, dlaczego wybrali właśnie takie fotografie, co jest na obrazkach, czym się różnią między sobą, pytamy także, co jeszcze mogłoby być na obrazku, gdyby rozszerzyć kadr itp. W bardziej zaawansowanej wersji respondenci sami tworzą materiał fotograficzny, robiąc zdjęcia w sytuacjach związanych z tematem badania.



Rys. 5. Collage

**Rysunek** jest techniką, przy stosowaniu której prosimy osoby badane o narysowanie sytuacji lub przedstawienie w postaci rysunku badanej problematyki. Dla większości osób rysunek (i inne formy ekspresji plastycznej) stanowią rzadko używany środek wyrazu, co powoduje, że są one traktowane przez nich jako podlegające mniejszej weryfikacji i kontroli otoczenia, co pozwala odsłaniać więcej treści nieświadomych. W trakcie takiego zadania pobudzone są wspomnienia i skojarzenia respondenta związane z nieświadomymi treściami oraz, co kluczowe dla tych technik, przedstawiane treści zawierają mniej „cenzurowany” materiał. Respondent tworząc czy to rysunek, czy collage nie potrafi w pełni „panować” nad ich późniejszą interpretacją. To poczucie anonimowości zmniejsza niepokój oraz tym samym postawy kontroli i obrony. W rezultacie pojawiają się nieoczekiwane zagadnienia, które mogą stanowić punkt do dalszej dyskusji i procesu poznawczego. Takie podejście badawcze ułatwia uzyskanie wglądu w „niezauważalne”, „nieoczywiste” wymiary badanego procesu oraz tym samym nowe możliwości uchwycenia charakteru badanego problemu (rys. 6).



Rys. 6. Przykładowa praca jednego z uczestników sesji dotyczącej wdrażania strategii instytucji<sup>82</sup>

## Kiedy stosować techniki projekcyjne

Techniki projekcyjne stosuje się najczęściej w następujących sytuacjach:

### 1. Jeśli podejrzewamy, że uczestnicy mogą mieć problem z bezpośrednim ujawnianiem swoich opinii, co może wynikać z:

- obawy o akceptację społeczną (np. gdy trzeba się przyznać, że głównym powodem zakupu samochodu danej marki jest związany z nią prestiż; gdy odmowa zgody na budowę nowego odcinka drogi osiedlowej jest związana z zawiścią, że inni mieszkańcy będą mieli bardziej ułatwiony dojazd do pracy niż ja sam; przyznawanie się do kontrowersyjnych poglądów politycznych),
- drażliwości poruszanej tematyki (np. problematyka brania łapówek; usuwanie nieczystości; higiena osobista).

### 2. Jeśli osoba badana może nie zdawać sobie sprawy z rzeczywistych powodów własnego zachowania,

czyli kiedy chcemy poznać **nieświadome motywy zachowań** badanych – na przykład mężczyzna może być przekonany, że wybrał samochód określonej marki ze względu na jego właściwości techniczne, natomiast w rzeczywistości na wybór marki tego samochodu miał wpływ jego wizerunek („samochód dla prawdziwych mężczyzn”), lub ktoś może deklarować, że jest przeciwko budowie spalarni śmieci ze względu na nieprzyjemny zapach w okolicy, a tak naprawdę obawia się, że obecność spalarni śmieci może powodować choroby układu oddechowego. W sytuacjach 1 i 2 najlepiej sprawdzają się techniki konstrukcyjne, test „Chmurki” oraz Test Niedokończonych Zdania. Są

<sup>82</sup> Badanie było realizowane zaraz po oficjalnym przyjęciu i ogłoszeniu dokumentu Strategii PARP oraz przekazaniu biuletynu wewnętrznego instytucji dla pracowników opisującego proces tworzenia dokumentu, prezentującego zdjęcia oraz zawierającego wypowiedzi Zarządu oraz uczestników procesu dotyczące głównych celów strategicznych.

Zaprezentowany rysunek odwzorowuje jeden z kilku typów odczuć w stosunku do dokumentu w relacji „Ja a strategia instytucji”, jakie pojawiły się wśród badanej grupy pracowników.

Wykorzystana technika była jedną z wielu, po jakie sięgnięto w celu lepszej identyfikacji stosunku pracowników do strategii. Badanie miało posłużyć usprawnieniu procesu wdrażania strategii oraz przygotowaniu założeń dla działań angażujących pracowników we wdrażanie celów i projektów strategicznych.

to techniki, w przypadku których relatywnie łatwo można ukryć cel badania, a przy tym są one angażujące dla respondenta. Dzięki temu, z jednej strony łatwiej zbierać informacje na tematy drażliwe i kontrowersyjne, a z drugiej przełamywać bariery „wewnętrznego cenzora” dla nieakceptowanych lub nieświadomych motywów.

3. **Jeśli problemy**, których dotyczy badanie **mogą być trudne do zwerbalizowania**, tzn. kiedy osoba badana ma kłopoty, żeby dobrze opisać swoje odczucia w związku z badanym zagadnieniem. Najczęściej dotyczy to sytuacji, kiedy przedmiotem badania jest sfera emocjonalna respondentów. Wtedy łatwiej jest zebrać informacje przy wykorzystaniu metod odwołujących się do metafor i symboli – na przykład rozmowa o wizerunkach marek, zwłaszcza w wymiarze emocjonalnym, jest dla wielu osób zbyt abstrakcyjna i dlatego zbyt trudna. W takiej sytuacji najczęściej stosuje się takie techniki jak Personalizacja, „Chiński Portret” czy Collage.
4. Jeśli chcemy **urozmaicić przebieg wywiadu grupowego**. Wprowadzane techniki projekcyjne są rodzajem relaksującego przerywnika dla uczestników (i moderatora) oraz ciekawym elementem stanowiącym odmianę w długo trwającym i często męczącym wywiadzie. Stanowią doskonały element mobilizujący pracę grupy oraz aktywizujący mniej otwarte jednostki. Pozwalają na zmianę tempa sesji oraz ewentualne „wyciszenie poprzez danie zadania” w sytuacji, gdy w trakcie wywiadu grupowego pojawiają się sytuacje konfliktowe lub drażliwe /trudne tematy.
5. Jeśli chcemy **urozmaicić respondentowi sytuację wypełniania kwestionariusza** – jako relaksujący przerywnik lub ciekawy element stanowiący odmianę w długiej ankiecie<sup>83</sup>.
6. W sytuacji, kiedy przeprowadzamy zogniskowany wywiad grupowy, techniki projekcyjne mogą być wykorzystane **do poznania niezależnych opinii każdego z uczestników grupy, z wyłączeniem ewentualnego wpływu grupy na te opinie**. W takim przypadku informacje uzyskane techniką projekcyjną są uzupełnieniem dyskusji, a jednocześnie kontrolą spójności (lub braku spójności) opinii wszystkich uczestników.
7. **Gdy zależy nam na pobudzeniu kreatywności badanych**. Dzięki zastosowaniu technik projekcyjnych badani są bardziej otwarci, a przez to zwiększa się ich poziom kreatywności. Techniki projekcyjne wyzwalały różne rodzaje doświadczeń, odczuć, pozwalają na odrzucenie schematyczności myślenia, racjonalnych i krytycznych opinii. Jest to szczególnie przydatne przy testowaniu nowych rozwiązań i pomysłów, zwłaszcza podczas tzw. grup kreatywnych (odmiana Zogniskowanego Wywiadu Grupowego, którego celem jest tworzenie nowych pomysłów). W takich sytuacjach najlepiej sprawdzają się, podobnie jak w punkcie 3, Personalizacja, „Chiński Portret” i Collage.

<sup>83</sup> Wszystkie wymienione techniki mogą być częścią kwestionariusza wykorzystywanego w badaniu ilościowym. Wyniki takich testów analizujemy jak wyniki uzyskane z pytań otwartych, np.:

Test niedokończonych zdań, „Spożywanie alkoholu przez młodzież w miejscach publicznych”

- 1) kiedy widzę młodego człowieka pijącego alkohol w miejscu publicznym, to.....
- 2) młodzież pijąca alkohol w miejscach publicznych jest.....
- 3) większość osób, kiedy widzi młodzież pijącą alkohol w miejscach publicznych.....
- 4) młodzież przestanie pić alkohol w miejscach publicznych, kiedy.....

Wyniki w testu niedokończonych zdań w postaci ilościowej (po zakodowaniu odpowiedzi):

Elementy postaw wobec zjawiska spożywania alkoholu przez młodzież w miejscach publicznych:

– strach	20%
– brak wiary w skuteczność zwracania uwagi	32%
– obawa przed agresją	28%
– obojętność	5%
– zły wzór do naśladowania dla innych	26%



**8. Gdy potrzebujemy zaprezentować zamawiającemu badanie wyniki w odmienny, uwzględniający szerszy kontekst badanych zjawisk sposób**, który będzie otwierał odbiorcę na wyniki badania – w myśl chińskiego przysłowia „*jeden obraz więcej wart niż 100 słów*”.

Podsumowując – powody stosowania technik projekcyjnych w badaniach społecznych nie zawsze są związane z wykorzystywaniem mechanizmu projekcji do poznania nieświadomej motywacji badanych. Często ich funkcja polega również na wspomaganiu dyskusji, stymulowaniu twórczego myślenia czy, jak w przypadku wywiadów grupowych, zwiększeniu integracji uczestników badania.

## Interpretacja wyników testów projekcyjnych

Ponieważ mechanizmowi projekcji mogą podlegać, poza nieświadomionymi motywami, różne inne mechanizmy obronne „ego”, interpretacja wyników nie zawsze jest sprawą łatwą i nie powinny się nią zajmować osoby bez odpowiedniego przygotowania. W przeciwieństwie do testów projekcyjnych stosowanych w psychologii, w badaniach społecznych praktycznie nie istnieją wystandaryzowane sposoby interpretowania wyników stosowanych technik projekcyjnych. Efektywne wykorzystanie uzyskanych wyników zależy w ogromnym stopniu od doświadczenia, zdolności i profesjonalnego przygotowania badacza. Efektywność interpretacji w znacznym stopniu poprawia sytuacja, kiedy co najmniej dwie osoby niezależnie od siebie interpretują uzyskane rezultaty.

W praktyce badawczej generalnie wykorzystuje się dwa podejścia do analizy wyników testów projekcyjnych – ilościowe i jakościowe. W przypadku podejścia ilościowego zliczamy określone słowa lub zdania zapisane lub wypowiedziane przez osoby badane jednocześnie grupując je w większe kategorie. Na przykład, badając bariery dla zwiększenia satysfakcji z kontaktów z biurami administracji publicznej moglibyśmy zliczać takie wypowiedzi respondentów, jak:

- „*kiedy przyszedłem po pracy było już zamknięte*”;
- „*nie zdążyłem załatwić swoich spraw przed pójściem do pracy*”;
- „*okazało się, że godziny otwarcia są inne niż myślałem*” itp.

i zgrupować je w ogólnej kategorii „**GODZINY OTWARCIA BIURA**”. Przy tego typu analizach pomocne okazują się programy komputerowe, takie jak Atlas czy Etnograph.

W przypadku podejścia jakościowego interpretacja wyników testów projekcyjnych jest taka sama jak w przypadku interpretacji wyników badań jakościowych. Po wstępnej strukturalizacji materiału, czyli pogrupowaniu go w ogólniejsze kategorie wypowiedzi, poszukujemy powtarzających się tematów, które podpowiadają nam, jakie motywy mogą powodować zachowaniem badanych osób. Efektywna interpretacja wyników w tym podejściu bardzo zależy od doświadczenia badacza.

Pamiętajmy również o tym, aby nie stosować w badaniach społecznych technik projekcyjnych jako jedynej, samodzielnej metody zbierania danych. Techniki projekcyjne z reguły stanowią narzędzie pomocnicze i uzupełniające dla innych technik wykorzystywanych w badaniu.

## Wady i zalety technik projekcyjnych

Jak każda metoda badań społecznych, techniki projekcyjne mają swoje zalety i wady. **Do zalet** można zaliczyć:

- nie wymagają żadnych zdolności „intelektualnych” od osób badanych – wystarczy ich pozytywne nastawienie do wykonania zadania związanego z daną techniką projekcyjną;
- są angażujące, stymulują uczestników, budują więź grupową;

- dostarczają bardzo dużo informacji, zwłaszcza z poziomu sfery emocjonalnej;
- badani nie mają świadomości celu badania;
- wypowiedzi respondentów wolne są od wpływu „wewnętrznego cenzora”;
- dają badaczom „trzecie oko” i „trzecie ucho”;
- pokazują emocje rządzące zachowaniami respondentów.

Najważniejsze **wady technik projekcyjnych** to:

- brak standaryzacji interpretacji – złożoność, różnorodność, bogactwo i niejednoznaczność otrzymanych informacji, co powoduje trudności w interpretacji;
- subiektywizm interpretacji – wybór z zebranego materiału treści istotnych dla przedmiotu badania wymaga specjalnego przygotowania ze strony badacza (np. znajomość kontekstów kulturowych, wiedzy z wielu dziedzin, m.in. psychologii, socjologii);
- subiektywizm interpretacji badacza – wnioski mogą być projekcją subiektywnych opinii badacza;
- problemy z rzetelnością pomiaru; brak standaryzacji narzędzi powoduje trudności w porównywaniu wyników badania pomiędzy różnymi grupami osób oraz pomiarami przeprowadzonymi w różnym czasie;
- subiektywizm wyników – nie zawsze wiadomo, co w danym przypadku jest przejawem ogólnych mechanizmów, np. kulturowych, a co jest sprawą indywidualnych przeżyć/doświadczeń danego respondenta.

## Zakończenie

Na koniec warto zwrócić uwagę, że pomimo upływu czasu **techniki projekcyjne są nadal jedną z niewielu metod diagnozy złożoności motywów zachowań człowieka**. Pozwalają na zrozumienie nieświadomych barier psychologicznych, jakie mogą być obecne przy angażowaniu się człowieka w różne zachowania zarówno w wymiarze społecznym, jak i indywidualnym. Ich zalety sprawiają, że badacze zarówno w badaniach społecznych, jak i marketingowych sięgają po nie coraz chętniej i częściej. Stopień ich wykorzystania w kolejnych latach zapewne będzie wzrastał zarówno w badaniach jakościowych, jak i ilościowych. Należy jednak pamiętać, że, aby je skutecznie wykorzystać, potrzebna jest właściwa interpretacja wyników, która wymaga dużego **doświadczenia i wiedzy ze strony badacza**.

---

**Paweł Wójcik** – doktor psychologii. Absolwent Wydziału Pedagogiki (1988) oraz Wydziału Psychologii (1989) Uniwersytetu Warszawskiego. Pracownik naukowo-dydaktyczny Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego w latach 1988–1998. W latach 1991–1995 kierownik projektu, a następnie dyrektor badań w agencji badawczej DEMOSKOP. Od stycznia 1996 do czerwca 2008 roku członek zarządu IQS and QUANT Group. Od września 2008 wiceprezes agencji badań marketingowych 4P Research Mix. 20 lat doświadczeń w badaniach marketingowych. Specjalizuje się w badaniach osobowości, badaniach stylów życia oraz badaniach nieświadomych motywów zachowań konsumentów. Członek ESOMAR (Europejska Organizacja Badań Rynku i Opinii) i PTBRiO (Polskie Towarzystwo Badaczy Rynku i Opinii). Trener PTBRiO w zakresie badań segmentacyjnych oraz badania nieświadomych motywów zachowań. Wykładowca Szkoły Badań Rynku oraz Akademii Komunikacji Marketingowej. Publikacje na łamach wielu czasopism, m.in. „Marketing w Praktyce” czy „Harvard Business Review”.

## Bibliografia

Frank L.K., *Projective methods for the study of personality*, Journal of Psychology, 1939, vol. 8, s. 389–413

Churchill G.A., *Marketing Research. Methodological Foundations*, Dryden Press 1991.

Gordon W., Langmaid, R. *Qualitative Market Research*, Gower 1988

Haire M. *Projective Techniques in Marketing Research*, Journal of Marketing, vol. 14 (April, 1950), s. 649–656.

Tull, D.S., Hawkins, D.I. *Marketing, Research. Measurement and Methods*, Macmillan, 1990.

Weschler I.R., Bernberg R.E. *Indirect Methods of Attitude Measurement*, International Journal of Opinion and Attitude Measurement, vol. 4, 1950. s. 209–228.

Zikmund W.G. *Exploring Marketing Research*, Dryden Press, 1991

Wikipedia: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Techniki\\_projekcyjne](http://pl.wikipedia.org/wiki/Techniki_projekcyjne)

Raport z badania jakościowego poświęconego wdrażaniu strategii, PARP, 2010

Raport z *Ewaluacji Regionalnych Instytucji Finansujących*; na zlecenie PARP, 2010

Raport wewnętrzny PARP z badania *Identyfikacja obszarów Eco w codziennych działaniach instytucji pod kątem Planu strategicznego PARP na lata 2010–13*, 2010



**Krzysztof Polak, Marzena Żurawicka-Koczan**

## **Podejście semiotyczne w ocenie interwencji publicznych**

*„O ile jeszcze kilka lat temu semiotyka była nowym narzędziem dającym świeże spojrzenie (...) szczególnie przydatne w poszukiwaniu nowych, innowacyjnych strategii, to dzisiaj stała się standardową metodologią badawczą. Można powiedzieć, że dzisiaj staje się wielce ryzykowne nieużywanie semiotyki”*

*Malcolm Evans*

### **Wstęp**

Kiedy na początku XX w. Szwajcar Ferdinand de Saussure i Amerykanin Charles S. Peirce niemal jednocześnie sformułowali koncepcję nauki zajmującej się badaniem znaków, trudno było wyobrazić sobie, że w następnych dziesięcioleciach wejdzie ona w obszary różnych nauk i w istotny sposób będzie kształtowała ich oblicze. Semiotyka – bo o niej tu mowa – przeobraziła językoznawstwo, nauki o literaturze, antropologię społeczną, religioznawstwo, filmoznanstwo, biologię i wiele innych tworząc jednocześnie całkiem nowe nurty takie, jak strukturalizm, biosemiotyka, zoosemiotyka, ekosemiotyka, semiotyka komputerowa, semiotyka społeczna, semiotyka kulturowa, semiotyka wizualna i inne. Wszędzie, gdzie się pojawiała, wносиła świeży powiew, proponowała nowe spojrzenie na stary porządek. Dawała nowe możliwości zrozumienia rzeczy i praktycznego zastosowania tej nowej wiedzy.

We wszystkich tych odmianach semiotyki i w jej różnych zastosowaniach znaleźć można jedno wspólne i **kluczowe dla semiotyki założenie, że badana rzeczywistość ma charakter znakovy**. Podejście do badanego zagadnienia poprzez badanie znaków i związanych z nimi znaczeń – bez względu na obszar – pozwala na **lepsze rozpoznanie i zrozumienie mechanizmów i prawidłowości badanej dziedziny**.

W niniejszym artykule odnosimy się do semiotyki, która rozwinęła się i znalazła swoje zastosowanie w obszarze szeroko rozumianego marketingu, a więc również takiego, który wykracza poza czysto komercyjne zastosowania. Dzisiaj techniki komunikacyjne, strategiczne czy badawcze wypracowane na gruncie komercyjnym wykorzystywane są z powodzeniem w obszarze działań publicznych – pojawiają się nawet specjalne podręczniki jak np. „Marketing w sektorze publicznym” Philipa Kotlera – słynnego „guru marketingu”, jak czytamy w notce księgarskiej, czy profilowane kierunki studiów takie, jak „Marketing w sferze publicznej”<sup>84</sup>. W wymienionych w ramach tego kierunku specjalizacjach można znaleźć marketing sportowy, marketing regionalny i narodowy, marketing organizacji pozarządowych oraz marketing i reklamę społeczną.

Wiedza i techniki marketingowe stosowane są do rozwiązywania problemów społecznych, animacji życia publicznego, zmiany postaw społecznych, tworzenia wizerunku miast, gmin, regionów, narodów, instytucji publicznych, ukierunkowania rozwoju różnych dziedzin życia, nauki czy gospodarki.

Badania semiotyczne wypracowane na gruncie marketingu – ich historię i podstawowe koncepty omówimy w dalszej części tekstu – mają również zastosowanie w rozwiązywaniu problemów niekomercyjnych.

<sup>84</sup> [http://www.inp.uw.edu.pl/?q=studia\\_podyplomowe/psmwsp](http://www.inp.uw.edu.pl/?q=studia_podyplomowe/psmwsp)

## Miejsce semiotyki w ewaluacji

Pytanie, czy i w jaki sposób można zastosować semiotykę w ewaluacji, zależy od tego, jak rozumiany jest sam proces ewaluacji i którą z perspektyw ewaluacyjnych przyjmiemy za obowiązującą. Zadanie nie wydaje się proste, gdyż pojęcie ewaluacji pojawia się w bardzo wielu różnych znaczeniach i kontekstach. Dodatkowo, jak zaznacza wielu autorów – różnicowane są cele ewaluacji, podkreślana wielość aspektów samego procesu oraz przyjmowane odmienne kryteria oceny. Nie bez znaczenia jest także fakt, iż cała sfera pojęć towarzysząca ewaluacji włąła się na polskie podwórko wprost z tradycji anglosaskiej. Stąd obecne – tu i teraz – sensy i znaczenia ewaluacji pochodzą z historycznie różnych momentów ich kształtowania. Zgodnie z zaproponowaną przez Gubę i Lincolna historią ewaluacji<sup>85</sup>, wywodzą się z 4 różnych „generacji” ewaluacji. Pierwsza generacja „kładzie nacisk na mierzalność efektów i środków, ilościowe uchwycenie zjawisk”<sup>86</sup>, porównywalność i obiektywizm oceny. W tym systemie sprawdzają się głównie badania ilościowe, dane statystyczne i mierzalne wskaźniki liczbowe.

Druga generacja ewaluacji, jak podkreśla Górniak, „nadal interesując się pomiarem, rozszerzyła zainteresowanie na opis praktyki interwencji, aby usprawnić programy, a także sięgać po alternatywne środki”<sup>87</sup>. Tu także królują liczby i dane, ale ich celem jest usprawnienie programów. W tym typie ewaluacji, podobnie jak w poprzednim, ewaluator jest zewnętrznym, neutralnym obserwatorem, który w oparciu o metody naukowe dostarcza danych umożliwiających stwierdzenie stopnia osiągnięcia celów i wyprowadza konsekwencje dla programu.

Trzecia generacja, rozwijana od lat 60. XX wieku, była odpowiedzią na potrzebę uzyskania obiektywnej oceny programu. „Ewaluatorzy zajmują się nie tylko pomiarem celów programu i opisem sposobu funkcjonowania, lecz także dokonują oceny, czy same cele zostały prawidłowo ustanowione. Ewaluatorzy pełnią rolę obiektywnych sędziów, a także formułują rekomendacje”<sup>88</sup>.

W czwartej generacji ewaluacji dominuje podejście jakościowe i nacisk na identyfikowanie złożonych aspektów rzeczywistości. Tu „ewaluacja posługuje się może wszystkimi rodzajami metod, choć w różnych proporcjach i dla różnych celów, mieszczą się w obszarze badań nad jakością, do których nie powinna wszak być redukowana”<sup>89</sup>. Takie rozumienie ewaluacji wydaje się być idealnym polem do zastosowania semiotyki.

**Semiotyka w ewaluacji może być wykorzystywana na dwa sposoby**, jako **uzupełnienie** tradycyjnych badań oraz jako **samodzielna analiza** stanowiąca podstawę dla budowania strategii czy budowania konceptów. Analiza semiotyczna jako uzupełnienie „**przed**” badaniami właściwymi może być stosowana jako:

- badanie pilotażowe określające problem badawczy;
- pełne badanie semiotyczne poprzedzające badania pogłębione;
- przygotowanie materiałów do badań projekcyjnych wg zasad semiotyki.

Stosowana „**po**” może być jako badanie:

- pełne – uzupełniające lub weryfikujące wyniki badań;
- wyjaśniające różnice między opinią badanej populacji a jej zachowaniami;
- interpretujące odpowiedzi badanej populacji w kategoriach semiotyki – szczególnie w badaniach pogłębionych.

<sup>85</sup> E.G. Guba, Y.S. Lincoln, *Fourth Generation Evaluation*, Nevbury Park, 1989.

<sup>86</sup> J. Górniak, *Ewaluacja w cyklu polityk publicznych* [w:] „Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna”, (red.) S. Mazur, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 2007, s. 13.

<sup>87</sup> Ibidem, s. 13.

<sup>88</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>89</sup> L. Korporowicz, *Ewaluacja w edukacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997.

Analiza semiotyczna stosowana **samodzielnie** pozwala:

- dowiedzieć się o badanej populacji tego, czego oni o sobie nie są w stanie powiedzieć;
- zrozumieć lepiej mechanizmy komunikacji oraz same komunikaty (wysyłane/ odbierane/ kreowane);
- zrozumieć zmiany zachodzące w kulturze i wychwycić nowe trendy;
- obniżyć koszty badań w stosunku do uzyskanej wiedzy, szczególnie w badaniach marketingowych.

Sięgając po analizę semiotyczną, niezależnie od sposobu jej wykorzystania (uzupełniająco lub samodzielnie), należy pamiętać o kilku kluczowych kwestiach:

- **Semiotyka różni się od tradycyjnych badań jakościowych;**
- Badania jakościowe próbują wydobyć to, co „siedzi w głowach” badanej populacji, **semiotyka zaś pyta, jak to coś w ich głowach się znalazło;**
- Postawy, wierzenia i wartości pochodzą z otaczającej nas kultury, **semiotyka bada kulturę analizując komunikację międzyludzką, badając znaki i symbole odkrywa kody, które programują badane grupy.**

## Badania semiotyczne w marketingu

Kiedy Roland Barthes w latach 50. pisał swoje *Mitologie* zapewne nie przypuszczał, że zawarta w nich krytyka ówczesnej kultury mieszczańskiej oraz wykorzystana do tego metoda analizy semiotycznej dadzą impuls do poszukiwania zastosowań semiotyki w obszarze marketingu. Analizy te dotyczyły zagadnień życia codziennego i codziennych produktów np.: *Wino i mleko, Befszytk i frytki, Nowy Citroen, Plastik*<sup>90</sup>. Dla Barthesa były krytyką kultury masowej, próbą rozbioru obecnych w tej kulturze ideologii na czynniki pierwsze, wskazania, jak działają i jak tworzą samonapędzający się świat przekonani i pewników. Jak pisał Barthes w przedmowie do *Mitologii*: „Odnajdziemy tu dwa wyznaczniki: z jednej strony krytykę ideologiczną obejmującą język kultury tak zwanej masowej; z drugiej – pierwszy semiologiczny rozbiór tego języka [...]”<sup>91</sup>. Rzeczywiście była to pierwsza tego typu analiza, w której zastosowano teorię semiotyczną do refleksji nad kulturą współczesną. „Materiał tych refleksji – jak pisze Barthes – mógł być rozmaity (artykuł w gazecie, fotografia w tygodniku, film, przedstawienie teatralne, wystawa), a ich temat zupełnie dowolny: z całą pewnością chodziło o rzeczywistość wokół mnie”<sup>92</sup>.

Tą metodą analizy zainteresowała się jedna z ówczesnych francuskich agencji reklamowych próbując namówić Barthesa do pracy na rzecz Renaulta. Początkowo zachęcony tematem Barthes rozpoczął analizy wizerunku samochodów, jednak po pewnym czasie odmówił dalszej współpracy, która stała w sprzeczności z jego socjalistycznymi poglądami na temat ideologii kapitalizmu<sup>93</sup>. Praca Barthesa zachęciła inne agencje do poszukiwania rozwiązań marketingowych w obszarze semiotyki – w połowie lat 70. analizy semiotyczne prowadzone były przez trzy francuskie agencje. Semiotyka tego okresu, oprócz analiz Barthesa, korzystała z teorii Benveniste, Jacobsona, Levi-Straussa, Proppa i oczywiście de Saussure’a<sup>94</sup>.

## De Saussure i rozumienie znaku

Ferdynand de Saussure (1857–1913), uznawany powszechnie za ojca semiotyki – przynajmniej w jej europejskiej odmianie<sup>95</sup> postulował powstanie „nauki badającej życie znaków w obrębie życia społecz-

<sup>90</sup> R. Barthes, *Mitologie*, Wydawnictwo KR, Warszawa 2000.

<sup>91</sup> Ibidem s. 25.

<sup>92</sup> Ibidem s. 27.

<sup>93</sup> A. Basanti, *Semiotics and Marketing in the United Kingdom: An Explorative Study*, London School of Economics and Political Science (LSE), Department of Media and Communications, MSc in Media and Communications, 2004, s. 12.

<sup>94</sup> Ibidem s. 12.

<sup>95</sup> Amerykańska tradycja powołuje się na Charlesa Sandersa Peirce’a

nego<sup>96</sup>. Pisząc o tej nauce stwierdzał, że „stanowiłaby ona część psychologii społecznej, a co za tym idzie psychologii ogólnej; nazwalibyśmy ją semiologią (od gr. *semeion* – znak)”. Trzonem postulowanej przez de Saussure’a nauki była koncepcja znaku, która bazowała na diadycznej tradycji modelu znaku wywodzącej się od Augustyna (397), Albertusa Magnusa i Scholastyków (XIII w.), Hobbesa (1640) i Locka (1690)<sup>97</sup>. Dla de Saussure’a znak był połączeniem dwóch elementów: **znaczącego (signifiant)** i **znaczonego (signifié)** w jedną całość. Współcześni komentatorzy tej koncepcji często opisują **znaczący jako formę, którą przybiera znak a znaczonego jako koncept, do którego się odnosi**<sup>98</sup>. **Te dwa elementy znaku nie mogą istnieć bez siebie** – nie ma znaczącego (formy) nieniosącego żadnego znaczenia i nie ma znaczonego (konceptu) bez formy.

To rozróżnienie jest fundamentalne dla wszystkich dzisiejszych analiz semiotycznych – zarówno tych z obszaru akademickiego, jak i marketingowego. Określa ono sposób podejścia do badanego zagadnienia. Wyobraźmy sobie, że przedmiotem badania jest innowacyjność. Pierwszym pytaniem, które zada semiotyk, będzie pytanie o to, jakie znaki innowacyjności obecne są w badanym obszarze. W zależności od celu badania może to być obszar biznesu, nauki, edukacji, technologii itp. Trzymając się de Saussure’owskiego rozróżnienia należałoby wykonać dwie analizy: (1) **znaczącego** czyli znaleźć wszystkie formy wizualne, słowne, przy pomocy których wyraża się ideę innowacyjności oraz (2) **znaczonego**, które wskazywałoby, jak idea innowacyjności jest rozumiana i w ilu znaczeniach występuje.

Koncepcja de Saussure’a powstawała na gruncie językoznawstwa, jednak przez następne lata przeniknęła do innych dyscyplin naukowych: teorii literatury, teorii kultury, etnografii, historii, teorii sztuki czy nawet biologii (biosemiotyka) oraz do badań marketingowych.

## Francuska szkoła semiotyki

Po okresie lat 60. i 70. we francuskiej semiotyce marketingowej pojawiło się nowe pokolenie semiotyków, którzy znacznie rozszerzyli zakres swoich analiz – przedmiotem ich badań były nie tylko reklamy, ale także filmy, programy telewizyjne, prasa czy architektura przestrzeni<sup>99</sup>. **Jean Marie Floch**, który dzisiaj uważany jest za postać numer jeden tego okresu, **wskazywał na trzy korzyści wynikające z zastosowania semiotyki: więcej zrozumienia, więcej istotności i więcej różnicowania**<sup>100</sup>. **Więcej zrozumienia** (*more intelligibility*) związane jest z tym, co Floch określa jako **chmurę znaczenia** (*nebulae of meaning*), a dotyczy wielości znaczeń ukrytych za pojęciem, ideą tworzącym koncept reklamowy. Gdy taki koncept zostanie wybrany, jako interesujący dla marki czy produktu, analiza semiotyczna pozwala „z jednej strony na metodologiczne rozwinięcie możliwości zawartych w takim promocyjnym koncepcie, a z drugiej na różnicowanie i zhierarchizowanie zmiennych i stałych zawartych w jego treści”<sup>101</sup>. Mówiąc prościej, określenie **więcej zrozumienia** użyte przez Flocha **jest uzyskaniem wiedzy na temat spektrum znaczeń pojęć zawartych w koncepcie reklamowym, uporządkowaniem tych znaczeń, zrozumieniem ich hierarchii i logicznego porządku, jaki sobą odzwierciedlają**. Często ostatnią fazą takiego porządkowania znaczeń jest stworzenie kwadratu semiotycznego<sup>102</sup>, który taki porządek odzwierciedla.

<sup>96</sup> F. de Saussure, *Kurs językoznawstwa ogólnego*, PWN, Warszawa 2002, s. 44.

<sup>97</sup> D. Chandler, *Semiotics. The Basis*, Routledge, London 2007, s. 14.

<sup>98</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>99</sup> A. Basunti, *Semiotics and Marketing...*, s. 12.

<sup>100</sup> J.M. Floch, *Semiotics, marketing and communication. Beneath the signs, the strategies*, Palgrave, New York 2001, s. 6–12.

<sup>101</sup> Ibidem, s. 7.

<sup>102</sup> Chodzi o kwadrat semiotyczny Greimasa. Patrz J.M. Floch, *Semiotics, marketing...*, op.cit.



Druga, wymieniana przez Flocha korzyść, którą określa jako **więcej istotności** (*more pertinence*) także dotyczy przekazu reklamowego. Tutaj semiotyka pomaga w określeniu „co jest konieczne, ale i wystarczające dla zdefiniowania konceptu reklamowego albo jego użycia do stworzenia **oryginalności i specyfiki komunikacji** marki”<sup>103</sup>. Istotność to taki dobór elementów przekazu reklamowego, dzięki którym staje się on wystarczająco **dystynktywny i specyficzny** dla marki. Chodzi tu o wybór takich form, kolorów, typografii, kształtów, które sprawią, że opakowanie, design produktu czy logo będą znaczyły to, co zostało zaplanowane.

Trzecia korzyść określona jako **więcej zróżnicowania** dotyczy najistotniejszego, ale i zarazem **najtrudniejszego problemu marketingowego, jakim jest właśnie zróżnicowanie i odróżnienie** na rynku produktów i marek. Zastosowanie semiotyki do różnicowania jest według Flocha najbardziej oczywistym jej użyciem, gdyż cała jej istota, a przede wszystkim **koncept znaczenia, opiera się na idei różnicy, która tworzy znaczenie**<sup>104</sup>.

## Studia kulturowe i semiotyka brytyjska

Równoległe do szkoły francuskiej rozwijał się brytyjski sposób myślenia i uprawiania semiotyki na gruncie marketingu. W połowie lat 80. Valentine i Alexander stworzyli firmę badawczą specjalizującą się w analizach semiotycznych na potrzeby marketingu. Poza oczywistym oddziaływaniem prac Barthesa, Levi-Straussa czy de Saussure’a od samego początku widoczny był silny wpływ brytyjskich studiów kulturowych oraz wskazywanie na odmienność metody w relacji do szkoły francuskiej. Virginia Valentine tak wspomina tamten okres: „[...] zacerpnęliśmy wiele z tradycji studiów kulturowych (Centrum Birmingham) lat 70. i 80. Wykorzystujemy ideę kodów rezydualnych, dominujących i emergentnych Raymonda Williama [...] Kluczową ideę Stuarta Halla o akceptacji, odrzuceniu i negocjacji [komunikatu – przyp. tłumacza]. Sądzę, że Francuzi nie mają tego wszystkiego”<sup>105</sup>.

W odróżnieniu od podejścia francuskiego – skupiającego się na tekście – badacze ci koncentrowali się przede wszystkim na kulturze i jej oddziaływaniu na **kształtowanie znaczeń przejawiających się w postawach i zachowaniach konsumenckich**. „Semiotyka, z tej perspektywy, umożliwia ujawnianie głębokich, często nieświadomych, symbolicznych znaczeń i mitologii kryjących się za praktykami konsumpcji”<sup>106</sup>.

Jak zauważa Hall, **kultura jest jednym z najtrudniejszych konceptów obecnych w naukach społecznych**<sup>107</sup>. Istnieje wiele różnorodnych definicji kultury, kładących nacisk na różne jej aspekty, w zależności od tego, czy powstały na gruncie socjologii, psychologii, antropologii, etnologii itd. Dość popularne było utożsamianie kultury z różnymi formami działań artystycznych: muzyką, filmem, sztukami plastycznymi, literaturą. Takie rozumienie kultury częściej dziś występuje w języku potocznym niż w naukach społecznych, które rozumieją ją bardziej jako sposób życia ludzi, grup społecznych, narodów. To – jak zauważa Hall – bliższe jest antropologicznej definicji kultury. **Przedmiotem studiów kulturowych nie jest ani kultura pojmowana jako formy artystycznych działań, ani jako „proces rozwoju estetycznego, umysłowego i duchowego”, ani też jako sposób, czy styl życia ludzi, ale jako „teksty i praktyki życia codziennego”**<sup>108</sup>.

<sup>103</sup> Ibidem, s. 8

<sup>104</sup> F. de Saussure, *Kurs językoznawstwa ogólnego*, s. 141.

<sup>105</sup> A. Basunti, *Semiotics and Marketing...*, op.cit., s. 26.

<sup>106</sup> Ibidem, s. 35.

<sup>107</sup> S. Hall, *Representation: Cultural Representation and Signifying Practices*, Sage Publications, London 1997, s. 2.

<sup>108</sup> J. Storey, *Studia kulturowe i badanie kultury popularnej. Teorie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003, s. 22.

Na rozumienie kultury w obszarze studiów kulturowych istotny wpływ miał tzw. **zwrot kulturowy** (*cultural turn*) w naukach społecznych, który położył nacisk na **znaczenie** jako kluczowe pojęcie definiujące kulturę. **Kulturę postrzega się jako proces tworzenia znaczeń przez członków danej społeczności**. Hall ujmuje to w następujący sposób: „określenie, że dwoje ludzi należy do tej samej kultury, jest jednoznaczne ze stwierdzeniem, że oboje interpretują świat w podobny sposób i podobnie się wyrażają”<sup>109</sup>. W ten sposób pojęcie kultury dotyczy **„wspólnych znaczeń społecznych, to znaczy różnych sposobów nadawania światu sensu”**<sup>110</sup>.

Studia kulturowe kładą szczególny nacisk na **rolę języka w tworzeniu „wspólnych znaczeń społecznych”**. Tutaj należy zwrócić uwagę na znacznie szersze rozumienie pojęcia **„język”** – wychodzi ono daleko poza to, co napisane i wypowiedziane. Wspólny język to nie tylko zdolność do porozumienia się po polsku czy angielsku, ale możliwość rozumienia w ten sam sposób przekazów wizualnych, dźwiękowych, języka ciała, gestów, mody. Członkowie danej społeczności muszą, oprócz zdolności do zbliżonej interpretacji tych różnych przejawów wspólnego języka, posiadać również zdolność do wyrażania swych odczuć, idei, poglądów poprzez te różne języki.

Tak rozumiany język czy języki nie są jednak prostym odbiciem obiektywnie istniejącej rzeczywistości. Jak zauważa Hall, „nie ma żadnej prostej relacji odbicia, imitacji czy bezpośredniej odpowiedniości pomiędzy językiem, a realnym światem. Świat nie jest odzwierciedlany w żaden sposób poprzez język. Język nie działa jak lustro. Znaczenie jest tworzone wewnątrz języka poprzez różne systemy reprezentacji, które dla wygody nazywamy językami”<sup>111</sup>. Oznacza to, że **świat społeczny, w którym żyjemy, jest konstruktem wytworzonym w procesie „produkcji i dystrybucji znaczeń”**. Świat ten jest reprezentowany poprzez różne elementy, z których składają się te różne języki. Język mówiony korzysta z dźwięków, język pisany z liter alfabetu, język ciała z gestów, język mody z ubrań – te wszystkie elementy „konstruują i transmitują znaczenie”<sup>112</sup>. Same w sobie nic nie znaczą, ale są nośnikami znaczenia, działają jak symbole, które reprezentują społeczne sensy, idee, koncepty, wartości.

Parokrotnie pojawiające się określenie **„reprezentacja”** jest jednym z kluczowych pojęć studiów kulturowych. W skróconej definicji reprezentacja jest „procesem, w czasie którego członkowie kultury używają języka (zdefiniowanego szeroko jako system znaków) do wytworzenia znaczenia”<sup>113</sup>. Znaczenia wyprodukowane w tym procesie podlegają dystrybucji, czyli są rozpowszechniane w kulturze poprzez różne **systemy reprezentacji** obecne w prasie, telewizji, filmach, literaturze, muzyce. Dystrybucja sprawia, że członkowie danej społeczności asymilują znaczenia uznając je za swoje – stają się członkami tej samej kultury. W ten sposób znaczenia są powielane i reprodukowane w rozmaitych tekstach kulturowych za pośrednictwem mediów.

## Rola tekstów kulturowych w badaniu semiotycznym

Tutaj dochodzimy do istotnej dla studiów kulturowych i semiotyki kwestii, a mianowicie wyjątkowej roli, jaką odgrywają **teksty kulturowe w tworzeniu i dystrybucji znaczeń**. Stąd nietrudno zrozumieć duże zainteresowanie badaczy z tego kręgu mediami: filmem, telewizją, prasą, reklamą, a ostatnio Internetem. Konsekwencje tego widoczne są w podejściu do badania kultury: **to właśnie teksty kulturowe (media), a nie członkowie danej społeczności stają się obiektem badań**. Oto analiza tekstów pozwala na wydobywanie obecnych tam znaczeń, badanie relacji pomiędzy różnymi znaczeniami, zrozu-

<sup>109</sup> S. Hall, *Representation...*, op.cit., s. 4.

<sup>110</sup> Ch. Barker, *Studia kulturowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 8.

<sup>111</sup> S. Hall, *Representation...*, op.cit., s. 28.

<sup>112</sup> Ibidem, s. 5.

<sup>113</sup> Ibidem, s. 61.

mienie sposobów tworzenia się znaczeń. Postawy społeczne i jednostkowe zachowania, poglądy, idee, sposoby działania, wartości wyznawane przez członków społeczności są efektem oddziaływania znaczeń i ich reprezentacji obecnych w kulturze.

W świetle takich rozstrzygnięć badanie znaczeń jest więc jednym z podstawowych aspektów badania kultury. Badania komercyjne w wydaniu brytyjskim opierają się na takich samych założeniach, **widząc jednocześnie w kulturze ważny mechanizm napędowy dla różnych dziedzin życia społecznego i ludzkiej aktywności, włączając w to obszary rynku, konsumpcji, biznesu, nauki, medycyny** itd.

Podsumowując, podejście do kultury obecne w brytyjskim wydaniu semiotyki marketingowej można by scharakteryzować następująco:

1. **Wszyscy jesteśmy uczestnikami kultury** bez względu na to, czy tego chcemy, czy nie. Nie jesteśmy w pełni świadomi oddziaływania kultury na nasze zachowania i postawy.
2. **Kultura określa nasze sposoby działania, codzienne praktyki, systemy wartości, postawy, poglądy.** Dotyczy to wszystkich obszarów życia: sztuki, biznesu, czasu wolnego, nauki, życia rodzinnego itd.
3. **Kultura wskazuje nam również sposoby interpretacji treści,** które do nas docierają w postaci różnorodnych tekstów kulturowych oraz określa, za pomocą jakich środków ekspresji sami możemy takie teksty tworzyć.
4. **Zrozumienie i badanie kultury jest badaniem znaczeń i ich reprezentacji** obecnych w tekstach kulturowych (mediach), a nie pytaniem respondentów.

## Kody i zmiana kulturowa

Malcolm Evans wskazując na korzyści płynące z zastosowania semiotyki w marketingu podkreśla „kulturowe i międzykulturowe zrozumienie rynku” pozwalające na osadzenie komunikacji marki w realiach danej kultury<sup>114</sup>. Chodzi tu o znalezienie najbardziej adekwatnych dla danej kultury sposobów przedstawiania i wyrażania pewnych idei – werbalnych, wizualnych, dźwiękowych form ekspresji określanych jako kody.

**Kody** często opisywane są jako „forma kulturowego skrótu; wizualne, słowne, dźwiękowe lub mieszane typowe formy ekspresji dyskursu (i kultury, którą ten dyskurs reprezentuje) w określonym momencie czasowym jego historii [dyskursu – przyp. tłum.]”<sup>115</sup>. Evans opisuje kod **jako pewien otwarty zbiór oznaczników (signifiers)**<sup>116</sup>, które odnoszą się do jednego wspólnego znaczenia. Jako przykład kodu powszechnie stosowanego w komunikacji piwa wymienia szereg oznaczników, które tworzą kod *odświeżenia*. Są to: rozbijająca się fala morska, dźwięk otwieranego kapsla, bursztynowy płyn z unoszącymi się bąbelkami, kropla spływająca po szklance, obrazy pragnienia – spękana wysuszona ziemia, palące słońce, intensywne aktywność fizyczna, przypływ energii<sup>117</sup>. Kody są więc pewnymi konwencjami, które traktujemy jako oczywiste i niepodlegające dyskusji formy zachowań, ekspresji, sposobów przedstawiania i rozumienia rzeczy i świata. Takie rozumienie kodu pojawia się również w obszarze studiów kulturowych. Stuart Hall pisze o „konceptualnych mapach, wspólnych systemach językowych i kodach, które rządzą relacjami translacji pomiędzy nimi. Kody ustalają relację pomiędzy konceptami a znakami”<sup>118</sup>.

<sup>114</sup> M. Evans, M. Harvey, *Decoding competitive propositions: a semiotic alternative to traditional market research*, [w:] „International Journal of Market Research”, 2001, Vol. 43 Quarter 2, s. 174.

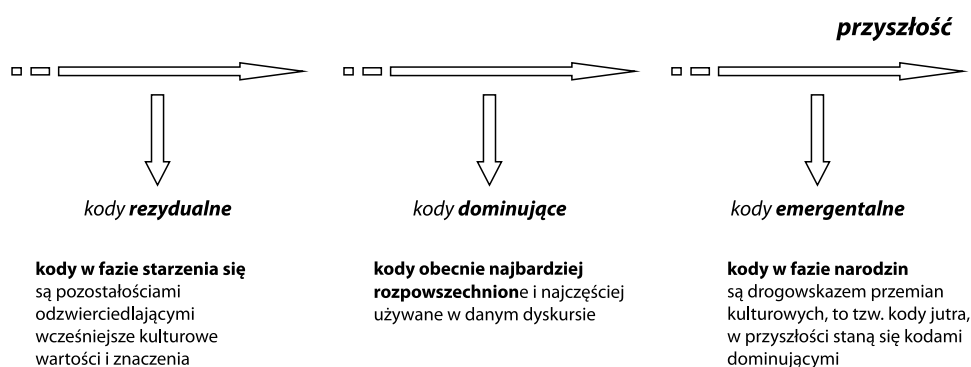
<sup>115</sup> M. Alexander, *Codes and Contexts: Practical Semiotics for the Qualitative Researcher*, Market Research Society Conference 2000.

<sup>116</sup> W niektórych tłumaczeniach polskich zamiast „znaczący” spotkać można termin „oznacznik” odpowiadający francuskiemu *signifie* lub angielskiemu *signifier*.

<sup>117</sup> M. Evans, M. Harvey, *Decoding...*, op.cit., s. 176.

<sup>118</sup> S. Hall, *Representation...*, op.cit., s. 21.

Charakterystyczny dla brytyjskiego podejścia w badaniach semiotycznych jest koncept **kodów rezydualnych, dominujących i emergentnych** (rys. 1) inspirowany ideą Raymonda Williama – jednej z kluczowych postaci brytyjskich studiów kulturowych. Williams zwraca uwagę na to, że proces zmian w obrębie kultury zwykło się opisywać poprzez rozmaite epoki. Często pisze się więc o przejściu od kultury feudalnej do kultury burżuazyjnej albo o epoce Oświecenia, po której nastąpił Romantyzm. Opisując daną epokę pomija się inne obecne w kulturze danego okresu zjawiska i trendy, które pozwoliłyby zrozumieć, skąd się bierze i jak przebiega zmiana kulturowa. Opis epoki tworzy również przekonanie, że kultura każdego z wymienionych okresów jest homogeniczna i spójna, co jest ewidentnym uproszczeniem nieumożliwiającym zrozumienia toczących się wewnątrz kultury, w każdym jej momencie, procesów. Według Williama, każda z epok może być opisywana w sposób odzwierciedlający „dynamikę wewnętrznych relacji aktualnego procesu”<sup>119</sup>. Toczące się wewnątrz każdej epoki procesy mogą być scharakteryzowane jako relacja pomiędzy tym, co dominujące, rezydualne bądź emergentne.



Rys. 1. Kody emergentne /dominujące/ rezydualne

**Zjawiska rezydualne** w kulturze danego okresu to te, które „uformowane zostały w przeszłości, ale nadal są aktywne w procesie kulturowym, nie tylko jako element przeszłości, ale jako efektywny element terażniejszości”<sup>120</sup>. Są to doświadczenia, wartości, znaczenia, które reprezentują postawy będące w opozycji do kultury dominującej. W przeszłości odgrywały one kluczową rolę w procesach kulturowych, były czynnikiem napędzającym i tworzącym kulturę, ale z czasem stały się mniej ważne i niepasujące do charakteru kultury dominującej.

Natomiast **zjawiska emergentne** to nowe znaczenia i wartości, nowe praktyki, nowe relacje i ich rodzaje będące w trakcie ciągłego tworzenia<sup>121</sup>. Pozostają one w relacji dystansu do kultury, ale jednocześnie zapowiadają możliwe kierunki zmiany kulturowej.

**Trzy typy kodów: rezydualne, dominujące, emergentne określają, jak zmieniają się w kulturze i komunikacji formy ekspresji, konwencje, idee i koncepty.** **Kody rezydualne** to „pozostałości po wcześniejszych zestawach kulturowych wartości i konwencji”<sup>122</sup>. Są ciągle obecne w kulturze, ale nie mają już takiej siły jak kiedyś, powoli zanikają, stają się coraz mniej ważne lub zostają zastąpione nowszymi kodami. **Kody dominujące** to najbardziej rozpowszechnione i popularne konwencje dnia dzisiejszego. Reprezentują znaczenia i sposoby ekspresji, które mają najsilniejsze oddziaływanie w różnych obszarach kultury. Natomiast **kody emergentne** to nowe, wyłaniające się formy, nieukształtowane

<sup>119</sup> R. Williams, *Marxism and Literature*, Oxford University Press, 1977, s. 121.

<sup>120</sup> Ibidem, s. 122.

<sup>121</sup> Ibidem, s. 123.

<sup>122</sup> M. Alexander, *Codes...*, op.cit.

jeszcze ostatecznie. Zapowiadają one zmiany w sposobie ekspresji, ale też prognozują zmiany w obszarze znaczeń, idei, konceptów obecnych w kulturze. Jak pisze Alexander, są one „drogowskazami do przeszłości, które właśnie pojawiły się na kulturowym horyzoncie”<sup>123</sup>.

Metoda pracy z kodami rozpowszechniła się w ciągu ostatnich kilkunastu lat w badaniach semiotycznych dla marketingu i stała się jednym z ważniejszych paradygmatów tych badań. Jak podkreśla Evans „ten **sposób mapowania kodów daje się zastosować w każdym obszarze komunikacji marki oraz w kulturze popularnej w każdym kraju – poczynając od wielkich trendów dotyczących przekonań, płci itp. do mikrodetali ewoluujących kodów (lub niepisanych zasad) reklamowych w określonej kategorii**”<sup>124</sup>.

**Kolejna korzyść** wynikająca z zastosowania semiotyki w marketingu, na którą zwraca uwagę Evans, **dotyczy właśnie zrozumienia kodów komunikacyjnych badanej kategorii produktowej oraz określenia, jakimi kodami i z jakim skutkiem posługuje się analizowana marka, a jakimi konkurencja**. Porównanie tej wiedzy z analizą kultury pozwala na wskazanie, jakimi drogami powinna podążać marka, a jakimi nie. To porównanie kodów komunikacyjnych z kulturą ma swoje zastosowanie nie tylko w obszarze komercyjnym. Komunikacja strategii Funduszy Europejskich, kampanii strategii gospodarczych czy w końcu kampanii społecznościowych, np. takich jak:

- kampania promocyjna *Narodowej Strategii Spójności*;
- kampania „Europejski Fundusz Społeczny, Człowiek – najlepsza inwestycja” (Europejski Fundusz Społeczny);
- kampania Ministerstwa Rozwoju Regionalnego „Unijna recepta dla służby zdrowia” (Program Kapitał Ludzki, Priorytet XII Programu Infrastruktura i Środowisko, Program Innowacyjna Gospodarka, a także z 16 Programów Regionalnych);
- kampania na rzecz „kształcenia przez całe życie” – szkoleń dla pracowników – „szkolenia – to się opłaca!” (Program Kapitał Ludzki);
- kampania regionu „piękny wschód”;
- kampania miasta „Zakochaj się w Warszawie”, „Gdy inwestujesz – Gdynia”, „Gdańsk morze możliwości” itp.;
- kampanie społecznościowe, tj. np. „Korupcja. Nie musisz dawać, nie musisz brać w tym udziału”; „Pięś? Nie jedź!”, „Sprawni zawodowo” itp.

również **odnosi się do pewnego rodzaju produktu, do którego chcemy odbiorców komunikatu zachęcić**. Zrozumienie, czy użyte tam **kody komunikacyjne** wpasowują się w szerszą kulturę, czy nie, może być kluczowe dla określenia **siły oddziaływania komunikacji**.

**Trzecia korzyść** wskazana przez Evansa **dotyczy insightów konsumenckich**. Podczas gdy tradycyjne badania jakościowe ujawniają normy, idee i obecne postawy konsumentów, **semiotyka umożliwia uzyskanie „bardziej wizjonerskiej perspektywy” i pokazanie możliwych, przyszłych kierunków**<sup>125</sup>. Warto zauważyć, że semiotycy brytyjscy często stawiają swoją metodę badawczą w opozycji do tradycyjnych badań jakościowych. Virginia Valentine komentuje to następująco: „aby zrozumieć co tak naprawdę dzieje się na rynku, semiotyk rozpoczyna od patrzenia ponad konsumentami na kontekst kulturowy, który ich otacza i informuje, aby ocenić jakie siły tu działają [...] To jest podstawowa różnica pomiędzy naszym semiotycznym podejściem a innymi rodzajami badań rynkowych. Podczas gdy badacze rynku przepytują konsumentów, my przepytujemy komunikację”<sup>126</sup>.

<sup>123</sup> Ibidem.

<sup>124</sup> M. Anderson, M. Evans, *Foresight Semiotics*, ESOMAR World Research Paper, 2006, s. 4.

<sup>125</sup> M. Evans, M. Harvey, *Decoding...*, op.cit., s. 174.

<sup>126</sup> A. Basunti, *Semiotics and Marketing...*, op.cit., s. 36.

## Semiotyka – tajna broń<sup>127</sup>

Kiedy F. de Saussure i Ch.S. Peirce sformułowali koncepcję nauki zajmującej się badaniem znaków, nikt nie przypuszczał, że będzie miała ona tak ogromny wpływ na dotychczasowe oblicze wielu nauk. **„Semiotyczna mutacja”** przeobrażała nie tylko **szereg dziedzin nauki, ale również od lat 80. XX w. zmieniła oblicze marketingu, badań rynkowych i społecznych**. Bez wątplenia wszędzie, gdzie po nią sięgnięto, wносиła zawsze unikalną wiedzę kontekstową dającą nowe możliwości zrozumienia rzeczy oraz możliwość praktycznego jej zastosowania.

Jak pokazaliśmy w powyższym krótkim rysie historycznym semiotyki, badacze różnych specjalności bardzo szybko zorientowali się, że **semiotyka może stanowić doskonale uzupełnienie tradycyjnych badań bądź też może wręcz stanowić wobec nich interesującą alternatywę**, również finansową. Ku zaskoczeniu samych semiotyków ta skuteczność okazała się jednocześnie szczepionką przeciw rozprzestrzenianiu się „epidemii semiotyki” w obszarze badań. Klienci, którzy odkryli jej zalety, nie kwapili się zbyt do ich rozgłaszania – przecież stanowiło to **istotny element ich przewagi konkurencyjnej**. Z drugiej strony semiotycy musieli zachować postawę szarej eminencji, trzymając w tajemnicy szczegóły swojej pracy – zresztą dla dobra i na życzenie swoich klientów takich, jak Coca Cola, Procter & Gamble, Unilever, Nokia, American Express, Visa, Armia Brytyjska, Brytyjski Departament Zdrowia, British Council, organizacje światowe, jak UNICEF.

## Śmieci i semiotyka – przykład badania semiotycznego

**Siła badan semiotycznych, oprócz wnikliwego rozpoznania problemu i jego mechanizmu, leży również w tym, że dają one jednocześnie propozycję rozwiązania problemu.** Przekonała się o tym jedna z brytyjskich organizacji związanych z Departamentem Środowiska (*Department for the Environment, Food and Rural Affairs*), przed którą postawiono zadanie podjęcia interwencji, której celem było prowadzenie działań przeciw zaśmiecaniu oraz promowanie idei czystości otoczenia. Jednym z ważnych problemów, którym stawia czoła organizacja Keep Britain Tidy jest problem śmiecenia wśród nastolatków. W roku 2002 organizacja postanowiła sprawdzić efekt działań prowadzonych w otoczeniu szkolnym nastolatków: plakatów, ulotek, pogawędek dotyczących śmiecenia. Zaplanowano tradycyjne badania jakościowe: wywiady typu face-to-face, które z jednej strony miały ukazać, jak zmienił się sposób myślenia młodych ludzi na temat śmiecenia, a z drugiej pomóc w tworzeniu kolejnych kampanii.

Wynik tych badań był „prerażający”, jak stwierdzono w Raporcie<sup>128</sup>. Prowadzone działania nie miały prawie żadnego wpływu na zachowania nastolatków. Choć na podstawie tych badań powstała dość interesująca segmentacja „śmiejących zachowań” ukazująca sytuacje i postawy nastolatków wobec śmiecenia, to niezmiernie trudno było wyciągnąć jakiegokolwiek wnioski odnośnie do przyszłych działań mających zmienić postawy młodych. Stało się oczywiste, że wyjaśnienia zachowań i postaw śmiecenia u nastolatków nie da się przeprowadzić na podstawie rozmów, wywiadów indywidualnych, grupowych, fokusów, czy innych metod jakościowych opartych na zadawaniu pytań respondentom. Uświadomiono sobie konieczność eksploracji szerszego kontekstu kulturowego, który wpływa na postawy i zachowania młodych wobec śmiecenia – szukano takich metod badawczych, które pozwolą ten kontekst eksplorować, ale również wskazać na możliwe sposoby zmiany postaw nastolatków. W roku 2004 organizacja zleciła badania brytyjskiej firmie Greg Rowland Semiotics specjalizującej się w analizach semiotycznych.

<sup>127</sup> Por. K. Polak, *Semiotyka – uzdrawiająca epidemia*; <http://www.semiotyka.pl/>

<sup>128</sup> S. Nelson, *I'm just a teenage dirt bag, baby!*, Environmental Campaigns, 2004, s. 6.

Zadania, jakie postawiono przed semiotyką były następujące<sup>129</sup>:

- Analiza wszystkich dotychczasowych kampanii antyśmieciowych skierowanych do młodych.
- Analiza kampanii skierowanych przeciwko innym formom zachowań antyspołecznych.
- Zrozumienie, jakie czynniki kulturowe zachęcają młodych do śmiecenia.
- Przeprowadzenie semiotycznego przeglądu badań jakościowych dotyczących śmiecenia.
- Eksploracja kultury popularnej w zakresie zachowań antyspołecznych.
- Identyfikacja kluczowych kodów i wątków w kulturze mających wpływ na zachowania 13–16-latków.
- Wskazanie na właściwy ton, styl komunikacji skierowanej do 13–16-latków.
- Wskazanie na formy wizualne, językowe i inne ważne dla kampanii antyśmieciowych.
- Wyciągnięcie wniosków z powyższych analiz i zaproponowanie potencjalnych kierunków komunikacji, takich które najlepiej skierują antyśmieciowy komunikat do młodych.

Wstępne wnioski, które można było wyciągnąć na podstawie analizy szerokiego kontekstu kultury nastolatków, wskazywały, że śmieć i śmiecenie ma szereg pozytywnych konotacji. Na przykład śmiecenie jest rodzajem małego, bezpiecznego buntu – nie ma poważnych konsekwencji, nikt nie idzie do więzienia. Akt śmiecenia sprawia, że młodzi stają się konsumentami, czyli prawdziwymi dorosłymi członkami społeczeństwa. Śmiecenie jest także rodzajem chaosu, nieporządku, który w kulturze nastolatków wyrażających w postmodernistycznym świecie jest jedną z kluczowych idei.

Ponadto samo słowo „śmieć”, „śmiecić” (*litter*) jest nieobecne w kulturze młodych – jest czymś w rodzaju archaizmu pochodzącego ze świata dorosłych, jest pojęciem zupełnie nieprzystającym do nastolatkowej rzeczywistości.

Dalsze analizy pozwoliły sformułować szereg wniosków odnośnie do ogólnych zasad dotyczących kultury młodych, które warto uwzględnić podczas tworzenia komunikatu. Na przykład „ja” dla nastolatków jest ważniejsze niż konsekwencje ich działania, stąd wniosek, że w komunikacji nie warto odwoływać się do skutków i konsekwencji śmiecenia. Nastolatki kierują się skrajnymi emocjami, żyją tu i teraz, nie interesuje ich, co będzie jutro albo za 50 lat – przemawianie do rozsądku także nie ma większego sensu. Również prowadzenie długotrwałych akcji i kampanii będzie mało skuteczne ze względu na ich oczekiwanie natychmiastowych rezultatów i efektów. W ich kulturze widoczna jest silna presja bycia takim, jak inni z jednoczesnym poczuciem własnej odrębności, inności, a nawet wyobcowania, co stanowi interesujący paradoks możliwy do zaimplementowania w komunikacji.

To oczywiście tylko niektóre z obserwacji, na podstawie których sformułowano proste dyrektywy komunikacyjne, jak np.:

- zamiast kierować przekaz wprost, lepiej podejść do zganienia ukradkiem,
- tworzyć metafory, które zaangażują wyobraźnię, nie używać faktów, bo one kojarzą się nastolatkom z perswazją dorosłych,
- nie starać się być nowoczesnym i udawać, że mówi się ich językiem, to nigdy nie działa,
- tworzyć równoległy świat spójny z propagowanymi wartościami,
- uwzględniać perwersyjność, głupotę i celebrować bzdury,
- łamać obowiązujące zasady,
- tworzyć otwarte teksty pozwalające nastolatkom bawić się znaczeniami<sup>130</sup>.

Ostatecznie badania semiotyczne pozwoliły zidentyfikować szereg kluczowych dla kultury nastolatków wątków śmieci i śmiecenia, wokół których powinna się toczyć komunikacja. Kampania antyśmieciowa powinna przede wszystkim podważyć lub ośmieszyć przekonanie o atrakcyjności brudu i nieczystości. Ten aspekt eksponowany w kulturze młodych sprawia, że np. brudne, odrapane mury, zakazany

<sup>129</sup> Z raportu udostępnionego przez firmę Greg Rowland Semiotics.

<sup>130</sup> Ibidem, s. 28.

seks, narkotyki, ciemne interesy są dla nich bardziej atrakcyjne niż czystość fizyczna i symboliczna. W ten sposób śmiecenie staje się symbolem buntu i niezgody na obowiązujący porządek i ład. Akty śmiecenia są buntem nie tylko przeciw obowiązującym zasadom, ale również wobec świata dorosłych i ich perswazyjnych metod edukacji i wychowania.

Ważnym elementem przyszłych kampanii powinien być śmietnik. W kulturze nastolatków jest on miejscem „diabelskim”, brudnym, okropnym, zawsze pełnym, miejscem, o które nikt się nie troszczy i zawsze zbyt odległym, aby wyrzucić śmieci. Śmietnik jest również antytezą ciała, zaprzeczeniem tego wszystkiego, co nastolatki uważają za ważne w swoim ciele. Jest również „czarną dziurą” napawającą lękiem i równocześnie otaczaną swoistą czcią.

Analizy semiotyczne oraz wynikające z nich wnioski i dyrektywy komunikacyjne stanowiły istotny materiał dla stworzenia strategii i kreacji przyszłych kampanii komunikacyjnych. Dzięki zrozumieniu szerokiego kontekstu kulturowego możliwe było lepsze wpasowanie akcji i komunikacji antyśmieciowych w kulturę nastolatków oraz zidentyfikowanie kluczowych aspektów związanych ze śmieceniem.

## Zakończenie

Dla ewaluacji badanie semiotyczne jest zapewne jednym z wielu badań wykonywanych w ramach całego procesu, jednak wykorzystanie idei znaku, kodów i innych narzędzi semiotycznych w celu lepszego zrozumienia kontekstu społeczno-kulturowego powinno znacznie poszerzyć perspektywę poznawczą oraz, co najważniejsze, pomóc w zaimplementowaniu pozyskanej wiedzy do stworzenia lepszych, bardziej kontrolowanych warunków dla zaistnienia zmiany społecznej, w ramach prowadzonej interwencji.

Sądzymy, że **semiotyka może być szczególnie przydatna w dwóch momentach postępowania ewaluacyjnego – w ewaluacji *ex-post* oraz *ex-ante***. W pierwszym przypadku semiotyka **może pomóc w identyfikacji przyczyn sukcesu lub porażki programu interwencji – pozwoli ustalić bariery kulturowe, które uniemożliwiły jego skuteczną realizację lub też zidentyfikuje kulturowe przyczyny sukcesu tak, by je świadomie zastosować w dalszych działaniach i kontynuacjach programu**. Takie badanie, oprócz badania kontekstu kulturowego, duży nacisk powinno położyć na analizę dotychczasowych działań, ich charakteru, stylu, zgodności z kulturą, ale przede wszystkim powinno się skupić na analizie materiałów komunikacyjnych towarzyszących interwencji: ulotek, plakatów, kampanii telewizyjnych czy radiowych.

O wiele bardziej interesujące wydaje się zastosowanie semiotyki w ewaluacji *ex-ante*. „Zakłada się, że wnioski z tego typu ewaluacji powinny być włączone do projektowanego programu na etapie podejmowania decyzji o jego rozpoczęciu”<sup>131</sup>. **W ewaluacji *ex-ante* analiza semiotyczna może być pomocna w określeniu problemów kulturowych leżących u podstaw planowanej interwencji, definowaniu celów projektów/programów oraz tworzeniu ram komunikacyjnych dla właściwego wdrażania programów**. Analiza taka powinna koncentrować się przede wszystkim na identyfikacji kluczowych zagadnień i tematów kulturowych, wokół których ma toczyć się interwencja, a następnie wskazanie, jakich środków komunikacyjnych, znaków, kodów, metafor symboli użyć do wprowadzania zmiany społecznej.

Na zakończenie podkreślić trzeba, że **z kulturowego punktu widzenia nie każda interwencja może przynieść oczekiwane efekty**. Kultura jest tworem względnie autonomicznym, tworzącym pewną określoną sieć powiązań i relacji. **W danym kontekście kulturowym nie wszystkie zmiany są możliwe do przeprowadzenia** – zależą one od konkretnej konfiguracji kulturowej. Interwencje,

<sup>131</sup> B. Turowski, M. Zawicki, *Funkcje, etapy, metody i narzędzia ewaluacji*, [w:] „Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna”, (red.) S. Mazur, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 2007, s. 43.



które odniosły skutek w krajach Europy Zachodniej niekoniecznie muszą być skuteczne w polskiej rzeczywistości. Semiotyka może być wielce pomocna w tym zakresie i to jest jeden z ważniejszych i ostatni z powodów, dla których warto stosować badania semiotyczne.

Semiotyka, mimo że ma już 100 lat, to w obszarze zarządzania interwencjami publicznymi i ewaluacji stawia swoje pierwsze kroki. Niesłychana zmienność i dynamika współczesnego świata oraz nowe wyzwania, jakie stoją przed instytucjami publicznymi, zmuszają managerów sektora publicznego do poszukiwania nowych rozwiązań. **To, czy semiotyka stanie się tajną, elitarną bronią czy też nową, świadomą strategią instytucji w walce o swoich klientów, beneficjentów, dostępne środki po-każe jak zawsze... przyszłość.**

---

**Krzysztof Polak** – partner w firmie Semiotic Solutions Polska. Z wykształcenia kulturoznawca. Obecnie doktorant SWPS w Warszawie. Prowadzi regularne zajęcia z semiotyki marketingu w Collegium Civitas oraz warsztaty w PTBriO, okazjonalne wykłady na uczelniach m.in. SWPS, Uniwersytet Lubelski. Autor wielu publikacji popularyzujących semiotykę w serwisach internetowych i pismach branżowych takich jak Marketing w Praktyce, Brief, Marketing przy Kawie. Prowadził wiele semiotycznych projektów badawczych m.in. dla marek Winiary, Żubr, Okocim, Orange, Heyah, Era, Pedigree, Lirene, Kent, Pall Mall, Triada.

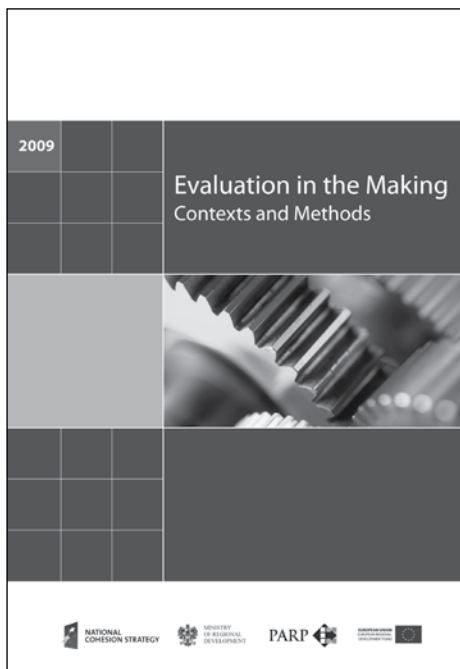
**Marzena Żurawicka-Koczan** – z wykształcenia kulturoznawca. Jej pierwsze doświadczenia zawodowe związane były z branżą reklamową i strategiami komunikacyjnymi. Obecnie partner w firmie badawczej Semiotic Solutions. Autorka publikacji popularyzujących semiotykę. Członek Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii, gdzie prowadzi również warsztaty semiotyczne. Prowadziła wiele semiotycznych projektów badawczych m.in. dla marek: Winiary, Żubr, Okocim, Orange, Heyah, Era, Pedigree, Lirene, Kent, Pall Mall, Triada.

## Bibliografia

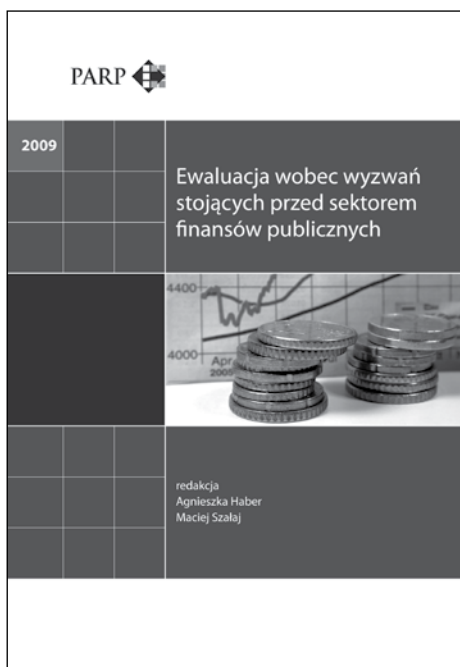
- Alexander M., *Codes and Contexts: Practical Semiotics for the Qualitative Researcher*, Market Research Society Conference 2000
- Anderson M., Evans M., *Foresight Semiotics*, ESOMAR World Research Paper, 2006
- Barker Ch., *Studia kulturowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005
- Barthes R., *Mitologie*, Wydawnictwo KR, Warszawa 2000
- Basunti A., *Semiotics and Marketing in the United Kingdom: An Explorative Study*, London School of Economics and Political Science (LSE), Department of Media and Communications, MSc in Media and Communications, 2004
- Chandler D., *Semiotics. The Basis*, Routledge, London 2007
- Danesi M., *Understanding Media Semiotics*, Arnold, London 2002
- De Saussure F., *Kurs językoznawstwa ogólnego*, PWN, Warszawa 2002
- Evans M., Harvey M., *Decoding competitive propositions: a semiotic alternative to traditional market research*, [w:] "International Journal of Market Research", 2001, Vol. 43 Quarter 2
- Evans M., *Semiotics, Culture and Communications: The Common Sense of the 21st Century*, [http://www.space-doctors.com/library/sem\\_intro.pdf](http://www.space-doctors.com/library/sem_intro.pdf), 1999

- Floch J.M., *Semiotics, marketing and communication. Beneath the signs, the strategies*, Palgrave, New York 2001
- Górniak J., *Ewaluacja w cyklu polityk publicznych*, [w:] "Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna", red. Stanisław Mazur, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 2007
- Guba E.G., Lincoln Y.S., *Fourth Generation Evaluation*, Nevbury Park, 1989
- Hall S., *Representation: Cultural Representation and Signifying Practices*, Sage Publications, London 1997
- Korporowicz L., *Ewaluacja w edukacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997
- Nelson S., *I'm just a teenage dirt bag, baby!*, Environmental Campaigns, 2004
- Polak K., *Semiotyka – uzdrawiająca epidemia*; [www.semiotyka.pl](http://www.semiotyka.pl)
- Raport Greg Rowland Semiotics*
- Storey J., *Studia kulturowe i badanie kultury popularnej. Teorie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003
- Turowski B., Zawicki M., *Funkcje, etapy, metody i narzędzia ewaluacji*, [w:] "Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna", red. Stanisław Mazur, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2007
- Williams R., *Marxism and Literature*, Oxford University Press, 1977

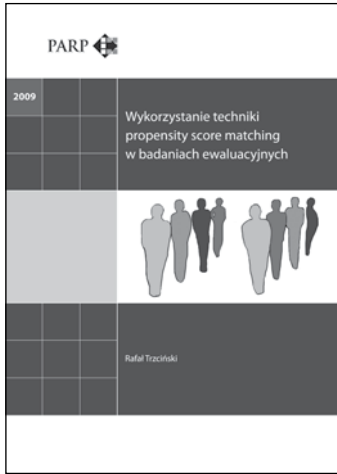
**W ramach serii EWALUACJA ukazały się następujące publikacje:**



<http://www.parp.gov.pl/index/more/14819>



<http://www.parp.gov.pl/index/more/12416>



<http://www.parp.gov.pl/index/more/13335>



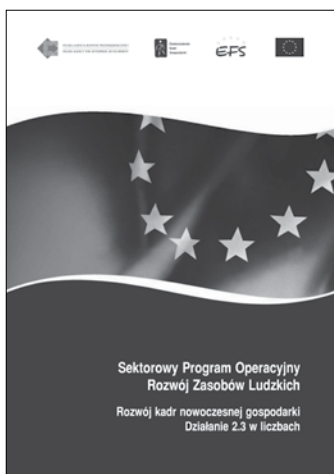
<http://www.parp.gov.pl/index/more/9658>



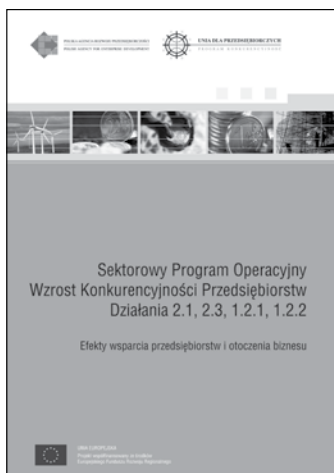
<http://www.parp.gov.pl/index/more/2046>



<http://www.parp.gov.pl/index/more/9850>



<http://www.parp.gov.pl/index/more/5474>



<http://www.parp.gov.pl/index/more/5475>