

Artykuł nadesłany: 9 marca 2023; Poprawiony: 1 kwietnia 2023; Zaakceptowany: 10 maja 2023

DOI: 10.33119/EEIM.2023.67.2

Smolarska, Z. (2023). Czego badacze i praktycy organizacji mogą nauczyć się od artystów i psychoterapeutów? Socjometria jako narzędzie analizy relacji grupowych w organizacjach, psychoterapii i sztuce. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 67(1), 27–43.

Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/3666>

Czego badacze i praktycy organizacji mogą się nauczyć od artystów i psychoterapeutów? Socjometria jako narzędzie analizy relacji grupowych w organizacjach, psychoterapii i sztuce

ZOFIA SMOLARSKA

Instytut Sztuki Polskiej Akademii Nauk

Streszczenie

Artykuł prezentuje silne pokrewieństwa i znaczące różnice między socjometrycznymi technikami pracy z grupą, stosowanymi współcześnie w psychoterapii, w projektach artystycznych oraz w badaniach organizacji. Na początku omówiona została geneza socjometrii – metody autorstwa psychoanalityka Jacoba Moreno (1889–1974), powstałej w latach 30. XX wieku do analizy relacji interpersonalnych wewnątrz grupy oraz pomiędzy grupami. Następnie pokazano przykłady i cele ćwiczeń socjometrycznych stosowanych na potrzeby badań organizacji i na polu psychoterapii. Wreszcie artykuł prezentuje nieanalizowane dotąd w kontekście socjometrii przedsięwzięcia artystyczne cenionych artystów tańca i teatru, pokazując przesunięcia wobec oryginalnej idei Moreno, podyktowane przez nowy kontekst i nieco odmienne cele. Autorka udowadnia, że stosując socjometrię

w kontekście organizacyjnym, warto czerpać inspirację zarówno z pola psychoterapii, jak i z pola sztuki partycypacyjnej, i korzystać z wypracowanej tam jawnej, aktywizującej wersji tego narzędzia. Metody terapii oraz techniki działania z publicznością mogą pomóc praktykom i badaczom organizacji odkryć na nowo autodiagnostyczny, integrujący potencjał tkwiący w tej metodzie.

Słowa kluczowe: socjometria, Jacob Moreno, trening grupowy, role grupowe, sztuka partycypacyjna, badania organizacji

Kody JEL: I1, I2, Z1

Wprowadzenie

Twórcą socjometrii był Jacob Levi Moreno (1889–1974) – urodzony w Rumunii, wykształcony w Wiedniu, a działający przez większą część swojego zawodowego życia w Stanach Zjednoczonych, lekarz, nauczyciel, psychiatra, psychoterapeuta i socjolog. Bodaj najdonioślejszym społecznie osiągnięciem Moreno było wynalezienie terapii grupowej, które odmieniło nie tylko sposoby leczenia zaburzeń psychicznych na całym świecie, ale i samo ich postrzeganie. Podczas gdy ówczesna terapia izolowała chorych od społeczeństwa, Moreno był głęboko przekonany o społecznej naturze człowieka i o wyjątkowej sile oddziaływania grupy (Bielańska, 2002).

Moreno jest znany w środowisku psycho- i socjoterapeutów przede wszystkim jako twórca psychodramy, niezwykle rozpowszechnionej obecnie metody psychoanalizy (był uczniem Freuda), polegającej na odgrywaniu przez klientów scen z własnego życia w obecności i dzięki aktywnej pomocy grupy (Bielańska, 2002). O popularności tej metody świadczy także jej obecność w dziełach kultury – psychodramatyczne sesje grupowe mogliśmy oglądać choćby w nagradzanym filmie Małgorzaty Szumowskiej „Body/Ciało”.

Społeczne poglądy Moreno i obserwacje zachowań grupowych podczas terapii zaprowadziły go z czasem na pole socjologii. Socjolodzy znają Moreno właśnie jako socjologa i twórcę socjometrii – teorii socjologicznej i metody badań społecznych, która dała podwaliny pod niezwykle dzisiaj rozbudowaną metodę analizy sieci społecznych stosowaną w badaniach organizacji (choć nie dość rozwiniętą w Polsce – zob. Chmielewska i Kołodziejczyk, 2013). Socjometria umożliwia wgląd w strukturę małej grupy, ujawniając powiązania i charakter relacji między jej członkami i członkiniami, a także ukazuje rzeczywiste współdziałania w obrębie zespołu (Sztumski, 2005). Bardzo przydaje się ona, kiedy chcemy, aby zespół danej organizacji lepiej współdziałał i komunikował się. Socjometria może być więc niezwykle poręcznym narzędziem dla wszelkiego rodzaju liderów, którzy chcą lepiej zrozumieć relacje

w zarządzanych przez siebie zespołach, także te nieformalne, oraz niejawnie powiązania. Wzajemne sympatie i antypatie, czyli w języku Moreno siły przyciągania i odpychania (Moreno, 1951), mają przecież niebagatelny wpływ na stopień zaangażowania, produktywność czy rotację pracowników i nierzadko okazują się istotniejsze niż relacje formalne wynikające z hierarchii.

Terapeuci i nauczyciele również włączają elementy socjometrii w swoje działania: po to, aby diagnozować grupy, z którymi pracują, a także by uczyć ich członków i członkinie dostrzegania procesów grupowych.

Współcześni artyści z kolei inspirują się zarówno metodami terapii, jak i badań społecznych, aby lepiej poznać swoją publiczność, tworzyć dzieła angażujące nie tylko emocjonalnie, ale i poznawczo, oraz ożywiać społeczną debatę. Warto dodać, że sam Moreno prowadził przez pewien czas własny teatr improwizowany jako miejsce terapeutycznych i społecznych eksperymentów (Bielańska, 2002).

Pomimo tych widocznych pokrewieństw i przepływów pomiędzy polem badań organizacji, sztuki i terapii, dotąd nie analizowano Morenowskich technik pracy z grupą wspólnie na tych trzech polach. Bardzo szeroki wachlarz praktycznych zastosowań socjometrii i jej złożone podłoże filozoficzne spowodowały, że wokół niej narosło wiele nieporozumień i niepotrzebnych podziałów, z których część utrzymuje się do dzisiaj. Dowodem na to jest choćby fakt, że w teoretycznych opracowaniach socjometrię określa się raz jako metodę jakościową, innym razem – ilościową, choć sam Moreno postrzegał i stosował ją w obu formach.

Ten artykuł jest próbą powrotu do pierwotnej intencji twórcy i ma na celu integrację wiedzy o socjometrycznych metodach pracy z grupą w różnych obszarach. Ponadto autorka, bodaj jako pierwsza, wskazuje na socjometrię jako na metodologię pracy artystycznej. Dzięki włączeniu pola sztuki i terapii do refleksji nad socjometrią, praktycy zarządzania będą mogli czerpać nie tylko z klasycznych metod socjometrycznych, ale także z tych mniej ortodoksyjnych jej wersji, które niosą ze sobą istotny potencjał integracyjny, aktywizujący i auto-diagnostyczny.

Socjometria – geneza metody

Moreno oficjalnie ogłosił istnienie nowej metody w roku 1934 wraz z publikacją swojej książki „Who Shall Survive. A New Approach to the Problem of Human Interrelations” (Moreno, 1934). W założeniu jest to zarówno teoria społeczna, narzędzie badawcze do analizy uwarunkowań i przemian relacji interpersonalnych w grupie i pomiędzy grupami o różnej liczebności, jak i narzędzie wpływu na owe relacje w ramach np. socjoterapii. Moreno na przestrzeni lat definiował socjometrię różnorako i z bardzo różnych punktów widzenia, m.in. porównując do innych metod

i teorii socjologicznych czy zjawisk przyrodniczych, np.: „Socjometria zajmuje się wewnętrzną strukturą grupy, którą można porównać do jądrowej budowy atomu albo fizjologicznej struktury komórki [...] Bada skomplikowane formy powstające z przyciągania i odpychania pomiędzy różnymi członkami poszczególnych grup” (Moreno, 1951, s. 11). Innym razem pisał o „matematycznym badaniu psychologicznych cech populacji, eksperymentalnej technice [...] ilościowych i jakościowych metod” (Moreno, 1951, s. 11).

Geneza tej metody sięga niemal dwie dekady wcześniej, kiedy jako lekarz wojskowy i psychiatra Moreno przebywał w obozie dla włoskich uchodźców w Austrii (1915–1917). Ciasnota i trudne warunki panujące w barakach powodowały liczne choroby i konflikty. Moreno wpadł wtedy na pomysł prowadzenia wywiadów (później nazwanych testami socjometrycznymi), w których pytał uchodźców o ich preferencje co do współlokatorów: „Z kim z obozu chciałbyś/chciałabyś mieszkać?”. Następnie na podstawie analizy odpowiedzi proponował administracji zmiany w układzie zakwaterowania. Członkowie grup mieszkalnych utworzonych z uwzględnieniem osobistych preferencji przechodzili znacząco mniej kryzysów zdrowotnych i emocjonalnych, a w grupach tych wszczynano mniej konfliktów (Hale, 2009). Dzięki temu i kolejnym eksperymentom Moreno doszedł do wniosku, że harmonia między ludźmi powstaje wtedy, kiedy oficjalna struktura społeczna możliwie wiernie odwzorowuje więzi nieformalne oparte na siłach przyciągania i odpychania (Moreno, 1934).

Moreno intensywnie rozwijał owo narzędzie do badań preferencji po imigracji do Stanów Zjednoczonych w 1925 roku – najpierw samodzielnie, a następnie wraz z badaczką Hellen Hall Jennings. Wspólnie napisali wiele artykułów zarówno teoretycznych, metodologicznych, jak i opisujących własne praktyczne aplikacje socjometrii w szkołach i zakładach przemysłu. Miejszem tych regularnych publikacji, a z czasem także szerokiej dyskusji nad samą metodą, stało się założone przez Moreno w 1937 roku pismo „Sociometry” (działające zresztą nieprzerwanie do dziś pod auspicjami American Sociological Association jako „Social Psychology Quarterly”). Na jego łamach wypowiadały się na temat socjometrii tak znakomite umysły tamtego czasu jak Florian Znaniecki, John Dewey czy Georges Gurwitsch. Dzięki temu medium oraz niezwyklej aktywności propagatorskiej Moreno, socjometria wkrótce dotarła do szerokich kręgów odbiorców i jeszcze za życia jej twórcy wywarła znaczący wpływ zarówno na praktyków pracy z grupami – nauczycieli, psychoterapeutów, pracowników socjalnych, aktywistów, wojskowych, menedżerów itd. – jak i na badaczy społecznych.

Techniki socjometryczne i ich zastosowanie w badaniach grup

Klasyczny test socjometryczny w badaniu grup szkolnych i pracowniczych

Klasyczny test socjometryczny (nazywany także testem Moreno) polega na kwestionariuszu z pytaniem bądź szeregiem pytań skierowanych do wszystkich członków i członkiń grupy, np. klasy szkolnej (jest on szeroko rozpowszechniony w oświacie) czy zespołu współpracowników. Pytamy w nim o to, z kim z grupy badani chcieliby wykonywać określoną czynność, np. siedzieć w ławce, pracować nad nowym projektem, przygotowywać się do egzaminu, wyjechać na *survival*, wystąpić na konferencji itp. Można w jednym teście zadać kilka pytań, każde na temat innej czynności (ile czynności, tyle tzw. kryteriów socjometrycznych), przy czym każda z nich powinna być realną możliwością albo czynnością wykonywaną regularnie przez członków danej grupy. W poszerzonej wersji tego testu pyta się również o to, z kim z grupy najmniej chętnie wykonywałoby się daną rzecz (Pilkiewicz, 1973), choć nie jest to konieczne, ponieważ nawet przy wskazaniu tylko na pozytywne preferencje istotną wskazówką może być brak wyboru – czyli to, kogo najrzadziej wybierano do danej aktywności.

Przy niewielkich grupach można pozwolić badanym, by wskazywali dowolną liczbę osób przy każdej czynności, przy większych – by nie komplikować analizy – zazwyczaj ogranicza się wybór do trzech osób. Przy czym warto pamiętać, że testy, w których dopuszczamy dowolną liczbę wyborów, przynoszą nam dodatkową informację o *ekspansywności emocjonalnej* (termin Moreno) jednostek badanych, czyli o tym, kto z jaką dużą liczbą osób jest w stanie lub potrzebuje utrzymywać kontakty (Hale, 2019).

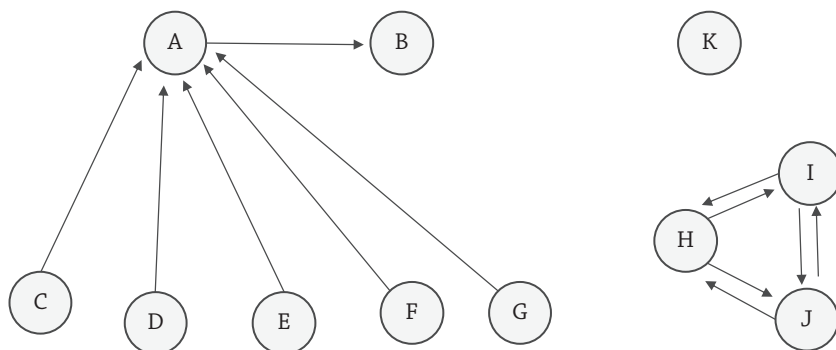
Odpowiedzi można analizować na kilka sposobów. Narzędziem do ilościowej analizy wyników jest m.in. wskaźnik spoistości grupy (Łobocki, 2006), który bierze pod uwagę ilość wyborów wzajemnych (czyli odwzajemnionych wyborów sympatii) na tle wszystkich wyborów. Dla naszych rozważań bardziej interesujący jest natomiast socjogram, czyli graficzne przedstawienie wszystkich relacji przyciągania i odpychania istniejących w grupie. Przybiera on formę diagramu z punktami symbolizującymi osoby i liniami ciągłymi łączącymi wybierających i wybranych (relację odrzucenia, jeśli ją badamy, może symbolizować linia przerywana). Dla każdego kryterium socjometrycznego (czyli dla każdego pytania testowego) tworzymy osobny socjogram.

Socjogramy mogą przyjmować różną formę w zależności od zastosowania – hierarchiczną, kołową albo niezorganizowaną. Dzięki graficznemu przedstawieniu odpowiedzi jasno widać, kto z grupy jest najbardziej, a kto najmniej atrakcyjny pod określonymi względami (Moreno nazywał to *statusem socjometrycznym*). Można z nich także odczytać relacje władzy w grupie, np. czy istnieje nieformalny lider

(tzw. gwiazda socjometryczna) lub kilkoro liderów, czy owi liderzy współpracują, czy też rywalizują, czy w grupie istnieje rozłam i gdzie przebiega, czy osoby, z którymi chętnie wykonuje się przyjemne zadania, to te same, którym chętnie by się podporządkowano podczas wyzwań itd. Socjogram ma szansę ukazać ukryte procesy grupowe i role, z których występowania osoby zarządzające grupą nie zdawały sobie dotąd sprawy. Jednocześnie trzeba pamiętać, że w teście socjometrycznym manifestują się tylko role i relacje istniejące w momencie, kiedy test jest przeprowadzany, a na wyniki mają wpływ bieżące sytuacje. Warto więc interpretować odpowiedzi, biorąc pod uwagę kontekst sytuacyjny oraz powtarzać test co jakiś czas, by dowiedzieć się, jak przebiega dynamika grupowa i czy ewentualne działania naprawcze (np. integrujące) przynoszą pożądane rezultaty (Zwierzyńska, 2006).

Rysunek 1 pokazuje uproszczony socjogram, w którym ujawniły się role: szarej eminencji (B), czyli osoby niewybranej przez grupę, ale wybranej przez grupowego lidera (A), osoby izolowanej (K), czyli nie wybranej przez nikogo (ale i niewybierającej) oraz kliki (H, I, J) – zamkniętej podgrupy osób wzajemnie się wybierających.

Rysunek 1. Przykładowy socjogram



Źródło: opracowanie własne.

Wynikami testu socjometrycznego można się kierować np. przy dobieraniu osób w zespoły na zasadzie sympatii lub (eksperymentalnie) antypatii (Czapów, 1956). Badacze zarządzania zwracają uwagę na różnicę między testem psychometrycznym, badającym predyspozycje członków zespołu, i testem socjometrycznym, badającym rzeczywiście pełnione przez nich funkcje (Chmielewska, Kołodziejczyk, 2013). Pożytecznym może okazać się porównanie wyników obu tych typów testów, aby stwierdzić, czy istnieje między nimi zgodność. Brak takiej zgodności może świadczyć o niewykorzystaniu potencjału i nieodpowiednim, niezgodnym z naturalnymi predyspozycjami pracowników, podziale obowiązków (Chmielewska, Kołodziejczyk, 2013).

Od czasów Moreno socjometria stosowana w badaniach organizacji niezwykle się rozwinęła, korzystając z osiągnięć wielu innych dziedzin, m.in. matematyki, informatyki, statystyki, geografii, psychologii czy antropologii. Podczas gdy klasyczne techniki Moreno spotkały się z zarzutami bycia swoistym „plebiscytem życzliwości i niechęci” (Łobocki, 2006), to socjometria pod postacią analizy sieciowej (SNA) wciąż wydaje się bardzo owocna. Za pomocą SNA bada się dzisiaj relacje i przepływy już nie tylko pomiędzy jednostkami, ale i pomiędzy aktorami zbiorowymi, jak działy, organizacje, zrzeszenia (Turner, 2004). Powstały też nowe, bardziej złożone typologie ról grupowych pełnionych w zespołach, zawierające takie role jak pomysłodawca, analityk, kontroler czy dusza zespołu. Ponadto techniki socjometryczne często łączy się dzisiaj z innymi metodami badawczymi, aby zweryfikować wyniki kwestionariuszy, choćby za pomocą zogniskowanych wywiadów grupowych (Chmielewska, Kołodziejczyk, 2013).

Triangulacja metod i korzystanie z zaawansowanej technologii informatycznej np. do tworzenia kolejnych, coraz to bardziej złożonych wskaźników, to jedna z dróg rozwoju socjometrii. Tekst ten proponuje jednak inną drogę – poprzez rzucenie na klasyczne techniki socjometryczne nowego światła. Płynie ono z aplikacji socjometrii na polach pozornie odległych od badań organizacyjnych – w psychoterapii i w sztuce.

Socjometria w psychoterapii

W przypadku szkół i zakładów pracy klasyczny test socjometryczny przeprowadza się zazwyczaj w sposób pisemny i tajny, a wyniki pozostają znane jedynie temu, kto go przeprowadził lub/i zlecił. W kontekście pracy socjo- i psychoterapeutycznej badanie socjometryczne przeprowadza się natomiast jawnie, ponieważ służy ono tutaj autodiagnozie grupy, czyli wspólnej analizie i poszerzaniu grupowej świadomości o procesy i relacje istniejące w grupie. Dzięki jawności wyborów można nie tylko dowiedzieć się, ale i poddać wspólnej refleksji to, dlaczego ktoś kogoś wybrał (bądź nie), jak czujemy się w danej roli grupowej, a także to, jakie mamy oczekiwania wobec wyborów grupy. Prowadzący mogą zachęcać pacjentów/klientów, aby podzielili się w grupie swoimi odpowiedziami na takie pytania jak: czy liczyłaś na bycie wybranym, czy raczej spodziewałaś się bycia pominiętym? Jak zmieniło się twoje poczucie przynależności do grupy w momencie ujawnienia wyborów? Jakie emocje wywołał fakt bycia (nie)wybranym itd. (Hale, 2019).

Wspomniany wcześniej tajny test socjometryczny można poszerzyć o pole z pisemnym uzasadnieniem wyboru i w ten sposób zyskać komponent jakościowy badania obecny podczas badania w terapii grupowej. Jednak nawet gdybyśmy zebrali pisemne wypowiedzi o powodach wyborów, pozostaje inna, bardzo istotna różnica między

testem tajnym a jawnym. W psycho- i socjoterapii socjometrię stosuje się bowiem w działaniu, a dokładniej w ruchu – poprzez wyraźne zmanifestowanie swojego wyboru. Może to przybierać bardzo różne formy. Najprostszą z nich jest ćwiczenie, w którym każdy członek grupy otrzymuje dwa klocki w różnych kolorach, np. czerwony i niebieski, i ma za zadanie położyć jeden z nich przy osobie, którą lubi najbardziej, a drugi przy osobie, którą lubi najmniej. Następnie wspólnie analizuje się to, kto, od kogo i dlaczego dostał klocek danego koloru, czyli kto i dlaczego dostał najwięcej wyrazów sympatii (lider sympatii), kto antypatii (kozioł ofiarny), kto otrzymał po równo jednego i drugiego (osoba odbierana ambiwalentnie), a kto i dlaczego nie dostał żadnego klocka (osoba niezauważana lub ignorowana). Celem takiego ćwiczenia jest nauka otwartego wyrażania i przyjmowania informacji zwrotnej, a także zwiększenie lub zweryfikowanie własnej wiedzy członków i członkiń grupy na temat tego, jak są odbierani (Stankiewicz, Tomczak, 2012). Dzięki jawności wyników badania członkowie grupy mają szansę urealnić samoocenę, a w przyszłości próbować obrać inną strategię działania w zespole czy rolę grupową.

Innym przykładem jawnego testu socjometrycznego jest działanie, którego wizualny rezultat można nazwać ucieleśnionym lub żywym socjogramem. Instrukcja może brzmieć tak: „Stań w odległości od X. (imię członka grupy), która zobrazuje stopień bliskości między wami”. By zaniechać wpływać na wybory reszty grupy, X. pozostaje z zamkniętymi oczami, dopóki pozostali nie zajmą swych pozycji względem niego. W innej wersji tego ćwiczenia można poprosić jedną osobę o ustawienie pozostałych członków grupy w takiej odległości od siebie samej, żeby odzwierciedlało to jej sympatię do poszczególnych osób. Powstaje wtedy przestrzenny socjogram indywidualny, czyli przedstawiający wybory jednej osoby. W jeszcze innej wersji tego ćwiczenia prosimy, aby każdy uczestnik w odpowiedzi na podane przez prowadzącego twierdzenie wybrał jedną osobę z grupy i stanął obok niej, kładąc jej rękę na ramieniu, np. „Ty jesteś kimś, komu chciałbym się zwierzyć” albo „Ty najlepiej nadajesz się do zarządzania finansami grupy” (Schejbal, 2009).

Inną interesującą wariacją na temat testu socjometrycznego jest ćwiczenie zwane „Tarcza i Bomba”, w którym każdy i każda z grupy ma najpierw w myśli wybrać dwie inne osoby – jedną, którą lubi najbardziej, oraz drugą, którą lubi najmniej. Następnie na umówiony znak wszyscy jednocześnie starają się zająć takie miejsce w sali, aby znajdować się jak najbliżej osoby lubianej i jak najdalej od osoby nielubianej. Zazwyczaj mija sporo czasu, zanim układ się ustabilizuje, a socjogram unaoczni, jako że członkowie grupy są na początku w intensywnym ruchu, jednocześnie kogoś goniąc i przed kimś uciekając. Zmiana miejsca jednej osoby zazwyczaj pociąga za sobą ruch kolejnych. Ten dynamiczny socjogram uzmysławia grupie współzależność wszystkich jej członków oraz naturalny proces ciągłego negocjowania swojego miejsca w społecznej sieci, którą ożywiają siły przyciągania i odpychania.

Innym z kolei typem badania socjometrycznego (już nie autorstwa Moreno, stąd czasem nazywa się je pseudo-socjometrycznym) jest szeregowanie rangowe. Polega ono na uporządkowaniu wszystkich osób z grupy wedle określonego kryterium, np. od tego, kto jest najbardziej aktywny społecznie, do tego, kto najmniej. Kryterium może być także cechą psychologiczną, np. kto wzbudza największe zaufanie, lub kompetencją zawodową, np. kto najlepiej sprawdza się w pracy z klientem. I tu znów można stosować test pisemny albo w jawnym działaniu przestrzennym. W drugim przypadku prosi się po kolei poszczególne osoby z grupy o ustawienie pozostałych w szeregu wedle określonego kryterium. Można też poprosić, aby grupa wspólnie ustaliła wzajemne pozycje metodą ławniczą (czyli dopóki nie osiągnie się konsensusu). Wynikiem jest przestrzenny socjogram hierarchiczny. W następującej po działaniu analizie można poddać refleksji to, kto pełnił jaką rolę podczas wspólnego ustawiania (np. dowódca, rywal, podporządkowany) i jak to się ma do rangi danej osoby w szeregu (Stankiewicz, Tomczak, 2012).

Dzięki przestrzennej wizualizacji relacji można wyraźniej nie tylko zobaczyć, ale i odczuć układ sympatii, antypatii, a także rozkład konkretnej kompetencji w grupie. Ponadto opisane ćwiczenia mogą mieć także działanie upodmiotowiające, ponieważ jawny gest wyboru powoduje, że nasza decyzja staje się społecznym faktem, a my doświadczamy siebie jako aktywnych aktorów i współtwórców sieci społecznej. Badanie socjometryczne oparte na działaniu (*action-based research*) rozwija także naszą spontaniczność, o co znacznie trudniej przy teście pisanim. Przy czym spontaniczność, pojęcie kluczowe dla Moreno, rozumiał on jako dokonywanie wyboru niekoniecznie natychmiast czy bez zastanowienia, ile bez uprzedzeń, bez jednostronnego dostosowywania się, w zgodzie z własnym poczuciem i pomimo tego, że na nasze wybory patrzą inni (Fichtenhofer, 2009). Prowadzący może dodatkowo wspomóc rozwój spontaniczności, podpowiadając uczestnikom, aby – zanim podejmą ostateczną decyzję o tym, w którym miejscu stanąć – „poprzymierzali” swoje wybory, czyli wypróbowali różne pozycje w przestrzeni, starając się przy tym koncentrować na sobie, np. poprzez odczytywanie sygnałów płynących z ciała (poczucie przyciągania i odpychania).

Socjometria jako narzędzie integracyjne

Aby odpowiedzi w testach tajnych i jawnych były szczere, a badanie socjometryczne miało wartość poznawczą, grupa musi obdarzać trenerów grupowych czy badaczy dużym zaufaniem. Przy testach jawnych dodatkowo niezbędne jest osiągnięcie wysokiego stopnia zaufania i otwartości w obrębie samej grupy. Pewną formę socjometrii można jednak stosować także w pracy z nowymi grupami w funkcji

integrującej je rozgrzewki. Jedną z takich rozgrzewkowych technik socjometrycznych jest mapa.

Prowadzący najpierw zaznaczają w przestrzeni punkty orientacyjne, np. cztery chusty położone w różnych miejscach sali symbolizują cztery kierunki świata. Następnie członkowie grupy mają zająć miejsce, które odpowiada ich geograficznemu miejscu pochodzenia bądź zamieszkania. Można następnie poprosić ich o wypowiedzenie na głos nazwy miejscowości lub regionu, z którego pochodzą. Zazwyczaj w ramach jednego ćwiczenia mapę stosuje się po wielokroć w różnych wariantach, skłaniając uczestników do ujawniania coraz to bardziej osobistych szczegółów, np.: „Zajmij w sali miejsce, które odpowiada miejscu, w którym chciałbyś się teraz znaleźć i nazwij je”; „Jeśli miałeś dzisiaj dobry sen, stań po lewej stronie od prowadzącego, a jeśli zły – po prawej” (następnie chętni opowiadają o swoich snach). Pytania mogą dotyczyć sytuacji rodzinnej, profesji, zainteresowań, ale także uczuć, przekonań, potrzeb czy motywacji członków grupy.

Jak zauważa Maria Schejbal, teatrolożka pracująca metodą psychodramy z grupami wrażliwymi, „taka forma wzajemnego poznawania się uczestników zdecydowanie różni się od tradycyjnych sposobów prezentacji – członkowie grupy od razu zostają włączeni do działania, wchodzą ze sobą w bezpośrednie interakcje, nawiązując kontakt. [...] Wielką zaletą mapy jako metody integrowania zespołu jest jej dynamiczny, aktywizujący charakter oraz dosłowność, bezpośrednia czytelność kształtowanych *ad hoc* obrazów” (Schejbal, 2010, s. 50). Pozornie proste pytanie, jak to o miejsce pochodzenia czy sen, może uruchomić w uczestnikach ważne wspomnienia lub tematy do dalszej, bardziej pogłębionej pracy.

Socjometryczne techniki w pracy z publicznością

Jako że publiczność teatralna czy galeryjna jest zazwyczaj nowo powstałą grupą, której członkowie w momencie rozpoczęcia wydarzenia niewiele o sobie wiedzą, to właśnie opisana wyżej socjometryczna mapa stosowana jest najczęściej przez artystów sztuki angażujące.

Jednym z przykładów na to jest „Prolog” (2011) Wojtka Ziemińskiego, reżysera i twórcy teatru partycypacyjnego. Zamiast wypowiadać instrukcje na głos, jak to się dzieje podczas jawnego testu socjometrycznego, reżyser dał każdemu uczestnikowi słuchawki, za pomocą których przekazywał instrukcje w formie pytań. Budowało to nastrój intymności i dodatkowo zachęcało do szczerych odpowiedzi. Pytania dotyczyły rodzaju i stopnia zaangażowania widza w doświadczenie teatralne. Uczestnicy na początku stali w jednej linii na środku sceny, a następnie, odpowiadając na pytania, posuwali się w przód, w tył lub pozostawali w miejscu: „Czy

zazwyczaj spóźniasz się do teatru? Jeżeli tak, zrób krok do tyłu”; „Czy zdarza ci się czytać SMS-y w teatrze? Jeżeli tak, zrób krok do tyłu”; „Czy kiedykolwiek zdarzyło ci się zapłakać w teatrze, śmiać ze złego aktora lub akcentu aktora-cudzoziemca? Jeżeli tak, zrób krok do przodu”; „Czy kiedykolwiek odniosłeś wrażenie, że spektakl zmienił twoją opinię w ważnej sprawie lub sprowokował cię do działania? Jeżeli tak, zrób krok do przodu”. Kolejne pytania miały coraz bardziej intymny charakter, np. „Czy kiedykolwiek masturbowałeś się w teatrze?”, „Czy wyobrażałeś sobie, że wszyscy w teatrze są nadzy?” itp.

Wynikiem był przestrzenny socjogram hierarchiczny. Osoby, których odpowiedzi świadczyły o intensywnym, poznawczym, emocjonalnym (a może nawet erotycznym) stosunku do teatru, stały najdalej od linii startowej, a najbliższej rampy – w pełnym świetle reflektorów. „Prolog” dawał widzom wgląd w ich osobistą relację z medium teatru i w tym aspekcie ukazywał różnice pomiędzy członkami publiczności. Proponował też refleksję na temat tego, jak sposób przeżywania teatru wpływa na nasze przeżywanie rzeczywistości. Sam tytuł spektaklu, ale i monologi, których widzowie słuchali w drugiej części, nasuwały pytanie, czy budując osobistą relację z dziełem sztuki, możemy przeciwzyć i przygotować się na relacje w świecie zewnętrznym? Tak stosowana socjometria rozszerza przedmiot badania o relacje członków grupy z nie-ludzkimi podmiotami, takimi jak twory kultury.

Nieco inne kryteria socjometryczne do badania publiczności zastosowano w projekcie eksperymentalnej choreografii „Spatial Confessions (On the Question of Instituting the Public)”, który był pomysłem serbskiej artystki Bojany Cvejić zrealizowanym w 2014 roku w londyńskim Tate Modern. Prosiła one uczestników o to, by wykonywali proste działania lub zajmowali miejsce w sali galerii w odpowiedzi na pytania o pochodzenie, status społeczny czy poglądy, np. „Jeśli przyjechałaś do Londynu w poszukiwaniu pracy – podskocz dwa razy. Jeśli za partnerem – podskocz trzy razy”; „Jeśli myślisz, że więcej pieniędzy powinno być inwestowane w mieszkalnictwo socjalne w Londynie, stań obok kogoś i połóż mu rękę na ramieniu”; „Utwórzcie linię z osób, które obecnie chcą zmienić pracę”. Istotną różnicą w stosunku do socjometrii stosowanej w terapii było położenie akcentu na kwestie ekonomiczne. Celem zastosowania socjometrii nie była tu integracja uczestników przed dalszą pogłębioną pracą psychologiczną, ile raczej pobudzenie refleksji nad panującymi dystynkcjami społecznymi i nad powodami istniejących procesów dezintegracji w świetle rosnących podziałów politycznych. Kontekst miejsca prezentacji i fakt, że performans był wydarzeniem otwartym dla widzów, dodatkowo spowodowały, że wyniki socjometrii zostały upolitycznione, stając się własnością publiczną. Ponadto performans wywołał i jednocześnie ucieleśniał, a więc dodatkowo urealnił, dane o tym, kim są i co myślą odbiorcy Tate Modern. W tym sensie był interwencją, która nieco „nadwyreżała” elitarny wizerunek tej prominentnej instytucji sztuki.

W tym performansie zastosowano także wspomnianą wyżej metodę szeregowania rangowego. Poproszono, by uczestnicy ustawili się w szeregu według koloru skóry – od najjaśniejszego do najciemniejszego. Choć polecenie to mogło wywoływać najgorsze skojarzenia z segregacją rasową, nie było protestów. Uczestnicy zaczęli bardzo dokładnie przyglądać się sobie nawzajem i, porównując skórę na przedramionach, negocjowali swoje miejsce tak, aby szereg odzwierciedlił nawet najbardziej subtelne różnice w pigmentcie. Tak stosowana socjometria ma potencjał prowokacyjny. Z jednej strony nasuwa pytania natury moralnej na temat konsekwencji tego typu „zabaw”. Z drugiej strony utworzony szereg pokazywał, jak znikoma część publiczności mogłaby się określać jako „prawdziwie” biała. Dzięki temu ćwiczeniu kolor skóry pokazany został jako kontinuum, a publiczność mogła doświadczyć pozorności dualistycznych podziałów. Inne pytanie natury politycznej, jakie mogło się pojawić w głowach uczestników, było zaadresowane do kuratorów Tate i brzmiało: „Na ile program publicznej galerii i zapraszani przezeń artyści odzwierciedlają różnorodność etniczną i światopoglądową publiczności? Jaką pozycję zajmuje galeria wobec swej publiczności?”.

Izraelski kolektyw badawczo-choreograficzny Public Movement w performansie ulicznym „Positions” (2012) poszedł z kolei w odwrotnym kierunku – zamiast rozpuszczać i relatywizować linie podziałów, celowo zantagonizował publiczność. Uczestnicy stali na otoczonym taśmą polu gry, a prowadzący przez megafon wykrzykiwał hasła w formie ostrych opozycji, jednocześnie pokazując kierunki prawo-lewo. W zależności od poglądów, preferencji, potrzeb bądź gustu, należało stanąć po jednej ze stron pola gry, np. „kobiety (prawo) – mężczyźni (lewo)”; „kapitalizm (prawo) – socjalizm (lewo)”, „homo (prawo) – hetero (lewo)”. Aby wyraźniej oddzielić grupy, jeden z członków kolektywu po każdym pytaniu przechodził przez środek pola, zaznaczając granicę taśmą. Osoby, które stały pośrodku niezdecydowane, były przez niego niemal siłą przepychane na jedną ze stron. Z czasem niektórzy uczestnicy zniechęceni wycofywali się z działania i tylko obserwowali akcję lub próbowali ją sabotować, rozpoczynając dyskusję i próbując za wszelką cenę uniknąć zaszeregowania, jednak zespół realizatorów pozostał do końca nieprzejednany. Wydaje się, że twórcy uczynili gest podziału tak wyraźnym nie tylko po to, aby ukazać istniejącą polaryzację społeczną, ale przede wszystkim, aby ukazać problematyczność samego mechanizmu tworzenia owych podziałów. Jeśli ta hipoteza jest słuszna, praca ta nie tyle diagnozuje różnice istniejące wśród publiczności, ile uświadamia przemocowy sposób wytwarzania owych różnic.

Niebezpieczeństwa socjometrii

Praca „Positions” dowodzi, że metody socjometryczne mogą być używane instrumentalnie w celach politycznych, np. po to, by pogłębiać podziały, zacierać szare strefy czy nie dopuszczać do publicznej dyskusji. W tym momencie warto rozwinąć wątek niebezpieczeństw czy braków socjometrii, których świadomi powinni być także trenerzy grupowi i badacze organizacji.

Jednym z nieopisywanych dotąd zastosowań socjometrii jest kolektywne podjęcie decyzji w jakiejś wspólnej sprawie, np. co do kierunku dalszej pracy. Zdarza się bowiem, że kilka osób z grupy ma rozbieżne pomysły czy potrzeby, a prowadzący nie chce podejmować arbitralnej decyzji. Wtedy prosi się uczestników, aby zagłosowali, np. stając za krzesłem swojego „kandydata”. Wybór jest odpowiedzią na socjometryczne pytanie: „Czyj pomysł/potrzeba jest ci bliższy(a)?”. Jeśli jednak zdarzy się, że jeden z „kandydatów” zaproponuje pracę nad trudnym dla reszty grupy tematem czy doświadczeniem, np. konfliktu, straty lub przemocy, to mniejsza liczba głosów może świadczyć o oporze grupy przed emocjami, jakie ów temat ze sobą niesie. W takim przypadku terapeuci odradzają stosowanie socjometrii jako wiążącego sposobu wyboru tematu do pracy (Piątek-Janicka, 2009), ponieważ może to niepotrzebnie spowalniać rozwój grupy, kiedy ta ucieka od wyzwań. Słabością socjometrii w tym przypadku jest więc fakt, że kładzie główny nacisk na sam akt wyboru, a znacznie mniejszą wagę ma jego uzasadnienie (jeśli w ogóle o nie pytamy).

Moreno widział potencjał do badań socjometrycznych i ich aplikacji na skalę globalną. Istotną motywacją były jego demokratyczne zapatrywania i chęć urządzenia świata w taki sposób, aby w jak największym stopniu uwzględniać ludzkie wybory, a dzięki temu zniwelować konflikty. Jego wizja w sposób nieco paradoksalny ziściła się w formie wynalazku „lajka” stosowanego w mediach społecznościowych, choćby przez Facebooka, który dzięki temu stał się potężnym narzędziem badania naszych preferencji. Na szczęście powoli zdajemy sobie sprawę z tego, że pozyskiwana w ten sposób wiedza może służyć do manipulacji na ogromną skalę. Przypadek Cambridge Analytica dowiódł, że grupy interesów, które są w posiadaniu takich danych, mogą wpływać na wynik wyborów politycznych. Mechanizm filtru treści pod kątem naszych preferencji tworzy nieprzekraczalne bariery pomiędzy grupami społecznymi (tzw. „bańki”) poprzez ograniczanie możliwości przeżycia dysonansu poznawczego. Pytanie, czy jest to wypaczenie, czy może doskonałe spełnienie potencjału tkwiącego od początku w teorii Moreno, pozostawiam do dalszej dyskusji.

Podsumowanie

Testy socjometryczne w formie tajnych kwestionariuszy mają wiele zalet, dlatego wciąż znajdują zastosowanie w badaniach zespołów w środowisku szkolnym i pracowniczym, niemniej posiadają także pewne ograniczenia. Przykładem jest limit liczby osób możliwych do wskazania w danym kryterium socjometrycznym, co wprawdzie umożliwiłoby badaczom stworzenie wyrazistej sieci relacji czy zbadanie większych grup, ale może zniekształcać obraz, np. wskazując jako wyizolowane osoby, które w rzeczywistości pozostają w relacji, choć w mniejszym natężeniu (Chmielewska, Kołodziejczyk, 2013). Innym brakiem jest fakt, że klasyczne testy koncentrują się na wyborach, a pomijają natężenie sympatii/antypatii oraz powody wyboru, stąd ryzyko nadinterpretowania wyników. Jak pokazuje doświadczenie terapeutyczne, a także spektakl „Positions”, takie niebezpieczeństwo dotyczy także tych wariantów testów jawnych, w których istnieje bardzo ograniczony wybór i których celem jest podjęcie decyzji lub podział grupy względem jednego, niepoddanego wspólnej dyskusji, kryterium.

Jawne badania socjometryczne przeprowadzane w działaniu niosą jednak bardzo cenną wartość, o której warto pamiętać, projektując badania organizacji. Badany zespół dzięki transparentności badania przestaje być jedynie jego przedmiotem, a staje się podmiotem. Uczestnictwo w jawnym badaniu może dać grupie istotny wgląd w powody konfliktów czy porażek, a także uświadomić ukryte zasoby. Zaproszenie pracowników do takiej autorefleksji może być z kolei uznane przez nich jako dowód zaufania i uznania autonomii grupy. Wspólne działanie w przestrzeni i ekspresyjne ujawnienie własnych preferencji emocjonalnie rozgrzewa do późniejszej wspólnej dyskusji na temat pełnionych ról grupowych, a ta z kolei może dostarczyć liderom cennego materiału do dalszej pogłębionej analizy zespołu.

Ponadto doświadczenie socjometrii w środowisku terapii przeczy przekonaniu, że wybory jawne są automatycznie mniej szczerze. Oczywiście niekoniecznie dobrym pomysłem jest rozpoczęcie badania od pytania o antypatię, ale przy odpowiednim wprowadzeniu grupy w zadanie i pozostawieniu uczestnikom czasu na odpowiedź, istnieje szansa na odpowiedzi spontaniczne (w rozumieniu Moreno). Ważne jest przy tym, aby grupa została zapewniona, że wynik badania oraz następująca po nim dyskusja nie wyjdą poza grupę, ani nie posłużą do podejmowania decyzji kadrowych.

Badanie poprzez działanie w ruchu ma też w sobie element zabawy, która dzięki swej pozornej lekkości ujawnia procesy grupowe, dotąd pozostające w ukryciu – takie badanie ma więc znacznie większą wartość poznawczą. Ponadto socjometria stosowana na żywo dzięki swemu aspektowi performatywnemu ukazuje nie tylko same wybory, ale i sposób ich dokonywania. Te czynione w przestrzeni negocjacje

pomiędzy członkami grupy, które owe wybory poprzedzają, reprezentują swoisty taniec w poszukiwaniu własnego miejsca w społecznej sieci relacji lub w walce o nie. Uważny obserwator tych działań może dowiedzieć się wiele na temat nie tylko pełnionych przez uczestników ról, ale także ich aspiracji i osobowości.

Działania artystyczne, takie jak „Spacial Confessions”, zwracają z kolei uwagę na często ignorowane w badaniach organizacji różnice etniczne, ekonomiczne i światopoglądowe istniejące w obrębie grup pracowniczych, które przecież także wpływają na relacje sympatii i antypatii, a nieraz je determinują. Otwarte pytania o uprzedzenia rasowe czy podziały światopoglądowe mogą wydawać się dla liderów niewygodne, a dla pracowników zagrażające. Socjometryczne mapy i szeregowanie rangowe są zaś bezpiecznym narzędziem ujawniania tych niewygodnych czy nawet bolesnych kwestii. Czynione w bezpiecznych warunkach, czyli w stałych, niewielkich grupach o dużym poziomie zaufania, mają szansę wypełnić istotną lukę poznawczą klasycznych badań socjometrycznych i wspomóc liderów w budowaniu zintegrowanych oraz samoświadomych zespołów.

Bibliografia

- Bielańska, A. (2002) *Teatr, który leczy*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Chmielewska, A., Kołodziejczyk, J. (2013). Zastosowanie socjometrii jako narzędzia badania ról zespołowych. *Współczesne zarządzanie*, 2, 121–130. Z: <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171318945> (dostęp: 5.03.2023).
- Czapów, G., Czapów, C. (1969). *Psychodrama*. Warszawa: PWN.
- Fichtenhofer, B. (2009). Superwizja. W: A. Bielańska (red.), *Psychodrama. Elementy teorii i praktyki*. Warszawa: Eneteia, 331–341.
- Hale, A.E. (2009). Moreno's Sociometry: Exploring Interpersonal Connection. *Group*, 33(4), 347–358.
- Moreno, J.L. (1934). *Who shall survive*. Nervous and Mental Disease Publishing Co. Z: <https://archive.org/details/whoshallsurviven00jmo/page/n11/mode/2up> (dostęp: 5.03.2023)
- Moreno, J.L. (1951). *Sociometry, Experimental Method and the Science of Society. An Approach to a New Political Orientation*. New York: Beacon House.
- Łobocki, M. (2006). *Metody i techniki badań pedagogicznych*. Kraków: Impuls.
- Piątek-Janicka, W. (2009). Zastosowanie psychodramy wobec zjawiska oporu. W: A. Bielańska (red.) *Psychodrama. Elementy teorii i praktyki*. Warszawa: Eneteia, 108–114.
- Pilkiewicz, M. (1973). Wybrane techniki badania nieformalnej struktury klasy szkolnej. Próba klasyfikacji. W: L. Wołoszynowa (red.), *Materiały do nauczania psychologii*, seria III, t. 2, Warszawa: PWN, 185–211.

- Stankiewicz, S., Tomczak, K. (2012). *Psychodrama w psychoterapii*. Gdańsk: GWP.
- Szejbal, M. (2010). *W poszukiwaniu kreatywności*. Bielsko-Biała: Bielskie Stowarzyszenie Artystyczne Teatr Grodzki.
- Sztumski, J. (2005). *Socjometria*. W: J. Sztumski, *Wstęp do metod i badań społecznych*. Katowice: „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, 192–200.
- Turner, J.H. (2004). *Struktura teorii socjologicznej*. Warszawa: PWN.
- Zwierzynska, E. (2008). *Poznanwanie klasy szkolnej. Poradnik dla nauczycieli*. Warszawa: Centrum Metodyczne Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej.

Abstract

What Can Organisational Researchers and Practitioners Learn from Artists and Psychotherapists? Sociometry as an Analytical Tool for Group Relations in Organisations, Psychotherapy and Art

The article explores the strong affinities and significant differences between sociometric techniques used in organisational studies, psychotherapy, and art for group work. Initially, the author recalls the origins of sociometry – a method pioneered by psychoanalyst Jakob Moreno (1889–1974) in the 1930s for analysing interpersonal relations within and between groups. Subsequently, the article provides examples and objectives of sociometric techniques used in organisational studies and psychotherapy. Finally, the article analyses dance and theatre projects, which, have not yet been analysed within the sociometry context, in order to highlight their deviation from Moreno’s original concept. In conclusion, the author proves that when using sociometry in an organisational context, it is worth drawing inspiration from both psychotherapy and participatory art, where a more explicit, activating version of this tool has been developed. Such creative application of sociometry can help practitioners and researchers in rediscovering the self-diagnostic and integrative potential of this method.

Keywords: sociometry, Jacob Moreno, group training, group roles, participatory art, organisational studies

Zofia Smolarska

Teatrolożka, dyplomowana instruktorka teatralna, doktora nauk humanistycznych w dyscyplinie nauk o sztuce. Uczestniczyła w dwuletnim kursie psychodramy I stopnia w Polskim Instytucie Psychodramy. W latach 2016–2022 była asystentką, a następnie adiunktą w Akademii Teatralnej im. Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie. Obecnie pracuje w Instytucie Sztuki Polskiej Akademii Nauk. Wśród jej

zainteresowań badawczych są organizacyjne aspekty twórczości, analiza procesów twórczych, sztuka partycypacyjna, socjologia sztuki i edukacji artystycznej, a także ekologia kultury. Jako asystentka reżyserów współpracowała m.in. z kolektywem Rimini Protokoll i Edith Kaldor.

kontakt: zofia.smolarska@ispan.pl

ORCID: 0000-0002-2144-3690