

### Część 3

Wyzwania zarządcze w perspektywie wiedzy, informacji i decyzji

Julita Majczyk\*

# 3.3

## Technika projekcyjna: rozwiązanie dla problemu niewystarczających danych

### Streszczenie<sup>1</sup>

Rozpoznanie i udokumentowanie wzorców postrzegania działań podejmowanych przez przedsiębiorców-imigrantów może wpłynąć na poprawę procesu w zakresie dostarczania usług i produktów. Postrzeganie rynku i aktorów społecznych może różnić się w zależności od grupy imigrantów, podobnie jak strategia wybrana w celu walki z konkurencją lub zaspokojenia potrzeb klientów. W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych wykorzystujących technikę projekcyjną, która miała umożliwić zebranie danych w trudno dostępnym obszarze badawczym, jaki stanowią enklawy etniczne. W niniejszym artykule przedstawiono zasadność stosowania tej techniki w badaniach jakościowych, problemy towarzyszące badaczom w jej użyciu oraz konsekwencje jej zastosowania. Metafory zwierząt zastosowane do opisu przedsiębiorców będących imigrantami z różnych grup etnicznych z Dalekiego Wschodu, a uzyskane tą techniką, ilustrują wybrane jej aspekty.

**Słowa kluczowe:** wywiad, kompetencje, cechy, wizerunek, badanie jakościowe

---

\* Uniwersytet Warszawski, ORCID: 0000-0003-4166-4981.

<sup>1</sup> Publikacja została przygotowana w ramach projektu „Przedsiębiorczość imigrantów z Dalekiego Wschodu w Polsce” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, UMO-2016/21/B/ HS4/00767.

# A projective technique: A solution to the problem of insufficient data

## Abstract

Identifying and describing patterns of perception of activities undertaken by immigrant entrepreneurs can improve the process of delivering services and products. The perception of the market and social actors can vary from one group of immigrants to another, as can the strategy chosen to fight competition or meet customers' needs. The article presents the results of empirical research using the projection technique, which was implemented to collect data with limited access in a research area such as ethnic enclaves. This article presents the validity of the use of this technique in qualitative research, problems accompanying researchers in its use and the consequences of its application. Animal metaphors used to describe entrepreneurs who are immigrants from the Far East that were obtained using the technique, illustrate selected aspects of it.

**Keywords:** interview, competence, characteristics, image, qualitative research

---

## 1. Wprowadzenie

Badania nad przedsiębiorczością imigrantów sprzyjają zrozumieniu sposobów ich funkcjonowania w otoczeniu gospodarczym, przyczyniają się również do lepszego zrozumienia procesów adaptacyjnych. W konsekwencji ta wiedza może pozytywnie wpłynąć na poprawę procesu biznesowego w zakresie dostarczania usług i produktów, ale i finansowania przedsięwzięć.

Pośród metod jakościowych, które pozwalają na eksplorację problematyki imigrantów w zakresie prowadzenia przez nich działalności gospodarczej, w tym badaniu zastosowano technikę projekcyjną. Badanie eksploracyjne pozwoliło na zidentyfikowanie i odkrycie znaczenia metafor, przy pomocy których buduje się wizerunek przedsiębiorcy, gdzie rozmówcy nadają sens przedsiębiorcom i życiu organizacyjnemu przez pryzmat pojedynczych słów, których używają. Do analizy danych, tj. kodowania i generowania kategorii, zastosowano procedury klasycznej teorii ugruntowanej, która skupia się na uchwyceniu wzorców postępowania ważnych, ale i problematycznych dla zaangażowanych w proces społeczny jednostek<sup>2</sup>. Identyfikacja pojedynczych incydentów

---

<sup>2</sup> B.G. Glaser, *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Sociology Press, Mill Valley 1978, s. 93.

zarejestrowanych w wypowiedziach interlokutorów nie miała na celu generalizacji cech przedsiębiorców-imigrantów, a wskazanie i wyjaśnienie kompetencji, które występują u grupy badanych. Metafory zwierząt zastosowane do opisu przedsiębiorców będących imigrantami z różnych grup etnicznych z Dalekiego Wschodu, a uzyskane techniką projekcyjną, ilustrują wybrane jej aspekty, wady i zalety, ale i problemy towarzyszące badaczom w jej użyciu.

## 2. Budowanie wizerunku nie wprost

Wizerunek odzwierciedla, w jaki sposób jesteście postrzegani. Obraz zamierzony konstruuje się celem przekazania odbiorcom, jak ci powinni o nas myśleć. Kieruje się go do członków otoczenia organizacji w celu narzucenia im gotowej ramy interpretacyjnej. Nie ma się jednak wpływu na to, w jaki sposób ten wizerunek zostanie następnie odtworzony, bo jest to indywidualna decyzja każdego odbiorcy. Obraz skonstruowany zewnętrznie wskazuje z kolei, w jaki sposób uczestnicy otoczenia postrzegają obiekt zainteresowania, przykładowo przedsiębiorcę, pracowników czy organizację<sup>3</sup>. Wizerunek obiektu badawczego jest intersubiektywną konstrukcją aktorów społecznych. Może być przekazem o charakterze ideologicznym, którego zadaniem jest wyrzucić zamierzone wrażenie na publiczności<sup>4</sup>.

Osoba, która buduje wizerunek wybranego obiektu, może skorzystać z dowolnej informacji, do której ma dostęp. Przy czym informacje te mogą być niepełne, fałszywe, nieaktualne. W przypadku niewystarczających, choć prawdziwych danych wizerunek może nadal pozostać zniekształcony i niedopasowany do oczekiwań badanego obiektu. Obraz może także stanowić odzwierciedlenie postrzegania obiektu przez innych uczestników rynku, którzy mają z nim bezpośrednie doświadczenia lub dysponują zestawem wrażeń na jego temat<sup>5</sup>.

Jednym ze sposobów postrzegania świata jest dyskurs, świadome działanie<sup>6</sup>, w którym społeczny świat znajduje odzworowanie w tworzonych i używanych pojęciach<sup>7</sup>. W dyskursie biznesowym narzędziem poznania są przykładowo metafory, które

<sup>3</sup> T.J. Brown, P.A. Dacin, M.G. Pratt, D.A. Whetten, *Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2006, vol. 34, no. 2, s. 101.

<sup>4</sup> M. Alvesson, *Organization: From Substance to Image?*, "Organization Studies" 1990, vol. 11, no. 3, s. 373–394.

<sup>5</sup> R.B. Mostafa, C.R. Lages, H.A. Shabbir, D. Thwaites, *Corporate Image: A Service Recovery Perspective*, "Journal of Service Research" 2015, vol. 18, no. 4, s. 468–483.

<sup>6</sup> J.B. Litrico, J.N. Choi, *A Look in the Mirror: Reflected Efficacy Beliefs in Groups*, "Small Group Research" 2013, vol. 44, no. 6, s. 658–679.

<sup>7</sup> M. Foucault, *The Archeology of Knowledge*, Harper and Row, New York 1972.

ułatwiają zidentyfikowanie podobieństw w dwóch niezależnych zjawiskach, czyli „kiedy umysł postrzega organizację poprzez jedną z metafor, następuje interpretacja, która jest intencjonalna i wykazuje cechy charakterystyczne dla wybranej metafory”<sup>8</sup>. Metafory mają przedstawić sugestywne koncepty, które w praktyczny sposób ułatwią pojmowanie zjawisk czy obiektów<sup>9</sup>. Stąd to, jaki obraz zostanie skonstruowany, zależy od przyjętej perspektywy. Według S. Gajdy<sup>10</sup> funkcja poznawcza metafor polega na ułatwieniu czy umożliwieniu poznania świata, kreowaniu nowych paradygmatów. Skutkiem funkcji pragmatycznej metafory jest przyjęcie przez uczestnika dyskursu stanowiska uniezależnionego od argumentacji ugruntowanej w danych. W przypadku funkcji estetycznej rezultatem może być dezorientacja czytelnika, z uwagi na fakt występowania metafory w roli co najwyżej ozdobnika pozbawionego wartości dodanej pod względem merytorycznym.

Celem uchwycenia kompetencji przedsiębiorczych w badaniu przedsiębiorców-immigrantów zastosowano technikę projekcyjną, tj. celowo wymuszoną technikę podczas przeprowadzania antropologicznego wywiadu bezpośredniego, by uzyskać od rozmówcy odpowiedź na pytanie, jakim zwierzęciem byłby ów przedsiębiorca. Personifikacja jako jeden z rodzajów technik projekcyjnych jest sposobem na bogactwo informacji czy pokonanie barier komunikacyjnych, kiedy przykładowo rozmówca próbuje budować modele i używać terminologii specjalistycznej, która nie jest od niego wymagana. Pomaga także pokonać indywidualne ograniczenia, otrzymać odpowiedź na pytanie, kim jest przedsiębiorca, kiedy rozmówca nie zdaje sobie sprawy z kompetencji przedsiębiorczych. Bywa, że badany nie chce odpowiedzieć, bo jest zakłopotany lub zawstydzony autentyczną opinią.

„Nie znoszę takich pytań i nawet nie będę próbowała porównać do jakiegokolwiek zwierzęcia modelu przedsiębiorczości, odmawiam. Natomiast faktycznie inaczej z rodzicami, a inaczej z młodymi. Jest ta różnica. Myślę, że jest to przedsiębiorczość, to by było trochę inne zwierzę, ten chiński tygrys, ale bardzo podobne. [W21]”

Tak jak pokazano we fragmencie powyżej, rozmówca nie miał zamiaru dzielić się wrażeniami. Jednak po pierwszym zdaniu wyrażającym sprzeciw bez wahania udzielił odpowiedzi na ponad 240 słów. Personifikacja niejednokrotnie ułatwiła opis emocji, postawy i roli przedsiębiorczej.

<sup>8</sup> Ł. Sułkowski, *Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422, s. 140.

<sup>9</sup> M. Alvesson, K. Sköldbberg, *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*, wyd. 2, SAGE Publications, London 2009, s. 312.

<sup>10</sup> S. Gajda, *Metafora w dyskursie naukowym*, „Studia Litteraria Polono-Slavica” 2008, z. 8, s. 32–34.

Dla podkreślenia zalet i słabości technik projekcyjnych przedstawiono wybrane wyniki analizy danych tą metodą, stanowiące pierwszy etap badań przeprowadzonych w latach 2017–2018 w ramach badania nt. przedsiębiorczości imigrantów w Polsce. Wówczas przeprowadzono 75 pogłębionych wywiadów z imigrantami pierwszego i drugiego pokolenia z Indii, Chin, Wietnamu, Filipin i Republiki Korei. Wywiady przeprowadzono w językach rodzimych imigrantów, w języku angielskim i polskim. Technika projekcyjna była wywołana na koniec wywiadu wariacjami pytania: „Gdybyś opisał indyjskich przedsiębiorców jako zwierzę, jakie byłoby to zwierzę i dlaczego?”.

Stosowanie technik projekcyjnych w gromadzeniu danych ma jednak wady. Istnieją obawy etyczne, kwestie wiarygodności i zastrzeżenia dotyczące interpretacji danych oraz wyboru i projektowania samych technik projekcyjnych<sup>11</sup>. Przede wszystkim wyniki można uznać za wątpliwe i nieobiektywne z uwagi na fakt, że interpretacja zależy od badacza. Nie ma jednego właściwego wyniku, bo dane są złożone i niejednoznaczne. Tym samym technikę projekcyjną w tym badaniu użyto jako uzupełniającą.

### 3. Zalety technik projekcyjnych

Analiza wywiadów antropologicznych, w których wykorzystano tę technikę, wiązała się z licznymi wyzwaniami, w tym z niewystarczającymi danymi, trudnymi do interpretacji, czy brakiem danych w ogóle. Z uwagi na to, że technika projekcyjna, będąca jednym z przykładów podejścia jakościowego, ujawnia spontaniczne skojarzenia dotyczące przedsiębiorcy, to zastosowano ją celem uzupełnienia niepełnych danych dotyczących kompetencji przedsiębiorcy-immigranta, tj. cech, umiejętności czy postaw. Umiejętność zadawania właściwych pytań otwartych, które pozostawiają więcej niż jedną właściwą odpowiedź, pobudza rozmówcę niekiedy nieświadomie i bez zahamowań do pośredniego komentowania indywidualnych skojarzeń, odniesień czy stereotypów.

W wietnamskim jest takie powiedzenie „ten wół ciągnie wózek”, nie „wół jest głównym źródłem wykonania tej pracy”. I tak przypomniało jej się to powiedzenie, że wół ciągnie wózek po wietnamsku, więc tak ciężko pracujący. To w Wietnamie, w takiej rolniczej kulturze, to wół jest taki najbardziej hardcore’owy. Tak się zastanawiam – wół jest trochę głupi, bo robi tylko, co inni rozkazują. [W25]

---

<sup>11</sup> S. Doherty, R. Nelson, *Using Projective Techniques to Tap into Consumers' Feelings, Perceptions and Attitudes... Getting an Honest Opinion*, "International Journal of Consumer Studies" 2010, no. 34, s. 401.

Analizując wypowiedzi, można dotrzeć do przekonań, emocji, motywacji, wieżeń rozmówcy czy niewypowiedzianych wartości<sup>12</sup>. Także do wspomnień i minionych doświadczeń, które dzięki tej technice zostały wywołane. Ten „subiektywny i podmiotowo-indywidualny sposób odbioru i konstruowania otoczenia”<sup>13</sup> pozwala także uwolnić wyobrażenia i opinie na temat przedsiębiorcy, które często nacechowane są emocjonalnie. Elementy projekcji więzi emocjonalnych dostrzegalne w psychologicznych reakcjach na sytuację stanowią aspekt społecznej konstrukcji rzeczywistości. Chociaż B. Mostyn<sup>14</sup> i W.A. Yoell<sup>15</sup> stwierdzili, że zamiast projekcji myśli czy uczuć odpowiedzi stanowią odzwierciedlenie świadomości kulturowej i społecznej, co odnotowano choćby w poniższej wypowiedzi jednego z badanych Wietnamczyków.

Pies jest brudny, pies jest głupi na przykład. To jest takie właśnie myślenie. Wiadomo, że każda kultura sobie inaczej wyobraża. W Polsce np. „ty świnię”, prawda? To jest coś bardzo podobnego, że w Wietnamie mówisz „ty psie”, a w Polsce „ty świnię”. [W1]

Skonstruowane obrazy wewnętrznych zmagania jednostki i jej proces indoktrynacji determinują decyzje i reakcje aktorów społecznych<sup>16</sup>. Techniki projekcyjne „pozwalają na wiele interpretacji, swobodę w rozumowaniu przez jednostkę oraz możliwości wyboru tematyki. W konsekwencji może to pozwolić na nieświadome wykorzystanie własnego doświadczenia, co prowadzi do subiektywnej interpretacji sytuacji i reakcji”<sup>17</sup>. Niejednokrotnie rozmówcy, przyznając, że pytanie jest trudne i nieoczekiwane, odpowiadali na nie, opisując po prostu cechy, z którymi bezpośrednio się identyfikowali. Postrzeganie przedsiębiorców przez pryzmat zwierząt umożliwia interlokutorowi założenie maski zwierzęcia, które utożsamia się z wybranymi cechami charakteru. Tę maskę<sup>18</sup> zakłada się osobie, by uwypuklić tę cechę, natomiast czytelnik zdejmując ją, by cechę u tej osoby zidentyfikować.

Z jakim zwierzęciem ja się identyfikuję? Może z wężem, bo poszukuję, jestem cierpliwy. Wąż uchodzi według niektórych kultur za symbol mądrości. Tak, uważam się za mądrego. U niektórych za symbol fałszu. Nie, to akurat nie pasuje do mnie. Bardziej w stronę tego węża Esculapa, z medycyną alternatywną. [W13]

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 400.

<sup>13</sup> H. Sęk, *Teoretyczne podstawy metod projekcyjnych*, w: *Metody projekcyjne. Tradycja i współczesność*, H. Sęk (red.), Wydawnictwo UAM, Poznań 1984, s. 5.

<sup>14</sup> B. Mostyn, *Handbook of Motivational and Attitude Research*, MCB Publications, Bradford 1978.

<sup>15</sup> W.A. Yoell, *The Fallacy of Projective Techniques*, „Journal of Advertising” 1974, vol. 3, no. 1, s. 33–36.

<sup>16</sup> K. Jacobsen, *Why Freud Matters: Psychoanalysis and International Relations Revisited*, „International Relations” 2013, vol. 27, no. 4, s. 393–416.

<sup>17</sup> M. Stradomska, *Metody projekcyjne w ujęciu doświadczalnościowo-analitycznym*, „Humanum” 2018, z. 28, nr 1, s. 87–88.

<sup>18</sup> J. Berger, *O patrzeniu*, Aletheia, Warszawa 1999, s. 26.

Badania Keller<sup>19</sup> potwierdziły, że chętniej identyfikujemy się z osobami, które odpowiadają nam pod względem cech osobowościowych. Stąd łatwiej dokonać nam projekcji własnych cech na wyidealizowany wizerunek. Tym samym identyfikacja projekcyjna wzmacnia nieświadomą pracę nad tożsamością.

Techniki projekcyjne, poza umożliwieniem rozmówcy odizolowania się od problemu badawczego wskazanego wprost, stymulują ich wyobraźnię i pozytywnie wpływają na wzrost zaangażowania podczas udzielania odpowiedzi<sup>20</sup> poprzez zagwarantowanie swobody wypowiedzi, gdzie rozmówcy sami decydują o jakości i kontekście argumentacji, co ilustruje choćby poniższa wypowiedź.

Europejczycy pracują po osiem godzin, a Chińczycy po 16 godzin. Myślę, że Chińczycy przypominają w biznesie krowy. Nie są dobrzy dla siebie nawzajem, ciężko pracują, czego nasze dzieci nie rozumieją. Często mówią: „Mamo, dlaczego musisz pracować po godzinach?”. Ale jeśli pracujemy tylko przez osiem godzin, to trudno przeżyć. Nie tylko ja tak pracuję, inni też, więc ja też muszę tak robić. [C13]

Problem może stanowić jednak liczba danych, które należałoby zinterpretować, jak i wielość znaczeń użytych symboli. W przeprowadzonym badaniu analiza materiału empirycznego pozwoliła na zidentyfikowanie 28 różnych zwierząt wykorzystanych do opisu przedsiębiorcy-immigranta. Z tego jedynie dwie metafory – psa i tygrysa – wystąpiły we wszystkich pięciu badanych grupach etnicznych.

W nawiązaniu do cech przypisanych psu w dwóch różnych grupach etnicznych pojawiły się takie cechy, jak opiekuńczość, pracowitość i przyjazne nastawienie do otoczenia. Trzykrotnie podkreślono lojalność:

Pies jest bardzo lojalny. Powinieneś brać pod uwagę swoich klientów. Pies potrafi się obronić, więc nikt nie będzie mógł się nad nim znęcać. [C15]

Pies, ponieważ jesteśmy bardzo lojalni i przyjaźni<sup>21</sup>. [F4]

Pies, ponieważ jesteśmy lojalni, pracowici. Jeśli dobrze traktujesz psa, on okazuje ci lojalność i ciężko pracuje, aby być u twojego boku i cię chronić<sup>22</sup>. [F5]

<sup>19</sup> T. Keller, *Images of the Familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories*, “The Leadership Quarterly” 1999, vol. 10, no. 4, s. 589–607.

<sup>20</sup> G. Das, *A Review on Projective Techniques Applied on Social Science Research*, “International Journal of Research in Business Studies and Management” 2018, vol. 5, no. 3, s. 12.

<sup>21</sup> Dog, because we are very loyal and friendly. [Zaprezentowane wypowiedzi są efektem tłumaczenia własnego.]

<sup>22</sup> A dog. Because we are loyal, hard-working. If you treat the dog right it shows loyalty and work hard to be by your side and protect you. I think Filipinos are like that.

W wywiadach antropologicznych, opisując działania przedsiębiorcze czy sposób zarządzania przedsiębiorstwem, w przypadku Filipińczyków i Chińczyków nie odwołano się do lojalności w ogóle. W przypadku Koreańczyków jeden rozmówca wskazał problem z lojalnością jedynie u polskich pracowników, z którymi współpracował.

Czasem ludzie przez brak odpowiedzialności albo brak lojalności do firmy mało widzą, na czym mają się skupić. Czasami, gdy mam konflikt z pracownikami i rozmawiam z Polakami, z pracownikami, oni często ukrywają złe rzeczy za bramą polskiej kultury albo europejskiej kultury. [K10]

Tymczasem dzięki projekcji lojalność jako cecha przedsiębiorcy została wielokrotnie podkreślona.

Może mądry pies, bo ma dużo lojalności do swojego właściciela, tak jak my do firmy czy do klienta. Pies nie jest leniwy, zna swoje obowiązki. Szuka, co chce właściciel. [K6]

Z badania wynika, że przedsiębiorcy imigranci mają świadomość, że bycie lojalnym sprzyja dalszemu rozwojowi. Nawiązuje się przy tym do lojalności wobec pracodawcy, przedsiębiorstwa, jak i do klientów. Ten element nie wystąpił ani razu w żadnej z metafor w wypowiedziach Hindusów. Dla nich pobieranie nauki, zbieranie doświadczenia, a następnie rezygnacja z pracy i założenie działalności gospodarczej o tym samym profilu jest traktowane jako norma społeczna.

Do cech osobowościowych zidentyfikowanych w metaforze tygrysa należą z kolei agresywność, aktywność, drapieżność, energiczność, konsekwentność, niecierpliwość, odwaga, niezależność w podejmowaniu decyzji, siła, zdecydowanie i zmienność. Przedsiębiorcy-imigranci potrafią koncentrować się na zadaniach. Natomiast aktywna postawa przedsiębiorcza odwołuje się do przyjęcia taktyki atakowania z ukrycia. W przypadku tej metafory to odwaga, siła i energiczność zostały podkreślone przynajmniej w dwóch grupach etnicznych. Odwagę przedsiębiorcy niejednokrotnie manifestują w ekspansji przedsięwzięcia biznesowego.

Może tygrys. Jest odważny i drapieżny, a jednocześnie piękny. [C19]

Tygrys, bo jesteśmy nieustraszeni<sup>23</sup>. [F4]

Mechanizm napędzający ich do działania stanowi siła, a kolejne sukcesy i zrealizowane cele stanowią jedynie punkt wyjścia dla dalszych działań.

Koreańczycy są tacy mocni, mają mocny charakter i atakują jak tygrysy. (...) Koreański przedsiębiorca jest mięsożercą (...). Koreańczyk zawsze chce więcej, chce dużo, zawsze chce szybciej. [K5]

<sup>23</sup> Tiger, 'cause we are fearless.



Ludzie z branży produkcyjnej lub IT są bardziej jak lwy lub tygrysy, ponieważ chcą skorzystać z okazji. Wiedzą, co mają – siłę. Ich siła leży w ich wiedzy. Ich siła leży w ich zasobach<sup>24</sup>. [I2]

Poziom energii stanowi kolejne ze źródeł napędu do działania i osiągnięcia sukcesów w branży. Niejednokrotnie sukces przedsięwzięcia biznesowego zależał przede wszystkim od energii przedsiębiorcy. Dla nich sam biznes, obszar, w którym działają, odkrywając go i rozwijając, zdobywając tym samym wiedzę specjalistyczną, wywołuje chęć do pracy. Odważnie działają w myśl swoich przekonań, podążając za swoimi przekonaniem.

Wyobrażam sobie orła lub tygrysa. Skupiamy się na celu, jesteśmy chwytni i staramy się nie patrzeć na nikogo, po prostu iść dalej<sup>25</sup>. [K8]

Pozostałe kompetencje będące rezultatem procesu interpretacji danych przedstawiono w tabeli 3.3.1. Uwzględniono przy tym podział na grupy etniczne, chcąc lepiej zobrazować sposób postrzegania metafor zwierząt determinowany kulturowo.

**Tabela 3.3.1.**

Metafora jako źródło wiedzy o kompetencjach przedsiębiorcy

Metafora	Kompetencje
Aligator	Wietnamczycy: lenistwo, oczekiwanie na okazję
Bawół	Filipińscy: pracowitość Wietnamczycy: siła, powolność, pracowitość, wytrzymałość, zdeterminowanie, ograniczona percepcja, łagodność, uczynność
Gepard	Hindusi: szybkość w działaniu Wietnamczycy: indywidualizm
Hiena	Koreańscy: agresywność, aktywność, zachłanność
Kameleon	Koreańscy: pracowitość, elastyczność, zmienność
Kot	Chińscy: mądrość, pracowitość Wietnamczycy: mądrość, skromność, elastyczność, szukanie szans, przebiegłość, wahanie
Krab	Filipińscy: zazdrość
Krowa	Chińscy: pracowitość
Królik	Chińscy: elastyczność, uważność, delikatność Hindusi: szybkość w działaniu, krótkoterminowe zaangażowanie
Leopard	Chińscy: szybkość, dzikość, skuteczność Hindusi: szybkość w działaniu, mądrość

<sup>24</sup> People from production or if you are talking about the people from IT they are more like lions or tigers because they want to grab the opportunity. They know what they have, their strength. Their strength lies in their knowledge. Their strength lies in their resources.

<sup>25</sup> I would imagine an eagle or a tiger. We are focusing on a target, we are catchy and trying not to look at anyone, just go.

cd. tabeli 3.3.1

Metafora	Kompetencje
Lew	Hindusi: zdecydowanie, siła Koreańscy: kolektywność, agresywność, aktywność Wietnamczycy: energiczność, orientacja krótkoterminowa
Lis	Chińczycy: sprawne myślenie, mądrość, pracowitość, bezwzględność Hindusi: pomysłowość, siła, elastyczność, przebiegłość Koreańscy: odwaga, pomysłowość Wietnamczycy: spryt, przebiegłość, orientacja krótkoterminowa, pracowitość, chytry
Małpa	Chińczycy: spryt, kapryśność, zmienność Wietnamczycy: elastyczność, mądrość
Mrówka	Chińczycy: pracowitość Koreańscy: pracowitość, orientacja długoterminowa Wietnamczycy: pracowitość, siła
Mysz	Chińczycy: czujność, zaradność Wietnamczycy: kreatywność, kolektywność, ostrożność, ufność
Orzeł	Koreańscy: koncentracja na zadaniach, niezależność w podejmowaniu decyzji
Owca, baran	Chińczycy: stateczność Hindusi: naśladownictwo
Pies	Chińczycy: lojalność, opiekuńczość Filipińscy: przyjazny, lojalność, pracowitość, opiekuńczość Hindusi: przyjazny Koreańscy: mądrość, lojalność, pracowitość, podległość Wietnamczycy: kolektywność, elastyczność
Pszczola	Chińczycy: pracowitość Wietnamczycy: kolektywność, pracowitość
Stoń	Hindusi: zewnętrzne umiejscowienie kontroli, spokojni
Smok	Wietnamczycy: fałsz
Szczur	Wietnamczycy: kreatywność, kolektywność, ostrożność, ufność
Tygrys	Chińczycy: odwaga, drapieżność, zmienność, energiczność, siła Filipińscy: odwaga Hindusi: zdecydowanie, niecierpliwość, siła, energiczność, aktywność Koreańscy: koncentracja na zadaniach, niezależność w podejmowaniu decyzji, siła, energiczność, atakowanie z ukrycia Wietnamczycy: agresywność, konsekwentność
Wąż	Chińczycy: mądrość, pracowitość Hindusi: zależność, zachłanność Wietnamczycy: spryt, przebiegłość, poszukiwanie szans, cierpliwość, mądrość, fałsz, szybkość, agresywność
Wiewiórka	Koreańscy: dynamizm, energia, szybkość, poszukiwanie szans
Wilk	Chińczycy: ciągły rozwój, gotowość do walki, identyfikowanie szans Koreańscy: odwaga, pomysłowość Wietnamczycy: orientacja krótkoterminowa, partykularyzm, kolektywność
Wół	Chińczycy: odporność, siła Wietnamczycy: pracowitość, podporządkowanie
Żółw	Chińczycy: powolność, cierpliwość, silna wola Hindusi: powolność, konsekwentność, ostrożność

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie kompetencji przypisywanych przedsiębiorcom obejmuje cechy zarówno pozytywne, przykładowo pracowitość i siłę, jak i negatywne, w tym wahanie czy brak autentyczności. Charakterystyki, które podkreślono w wybranej narodowości przynajmniej dwa razy, zidentyfikowane wyłącznie poprzez technikę projekcyjną, gdzie zadano jedno pytanie otwarte na temat skojarzeń przedsiębiorcy ze zwierzęciem, zaprezentowano poniżej.

**Tabela 3.3.2.**

Kompetencje przedsiębiorcze (liczba wskazań)

Chińczycy	Filipińczycy	Hindusi	Koreańczycy	Wietnamczycy
mądrość (3)	pracowitość (2)	siła (3)	agresywność (2)	agresywność (2)
pracowitość (6)		szybkość w działaniu (3)	aktywność (2)	elastyczność (3)
siła (2)		zdecydowanie (2)	energiczność (2)	kolektywność (5)
zmiennność (2)			koncentracja na zadaniach (2)	kreatywność (2)
			niezależność w podejmowaniu decyzji (2)	mądrość (3)
			odwaga (2)	orientacja krótkoterminowa (3)
			pomysłowość (2)	ostrożność (2)
			pracowitość (3)	pracowitość (5)
				przebiegłość (3)
				siła (2)
				spryt (2)
				ufność (2)

Źródło: opracowanie własne.

Niestety w procesie poznawania sposobu postrzegania kategorii przedsiębiorcy badani koncentrują się tylko na wybranych elementach obiektu, zapominając przy tym o innych lub ich zwyczajnie sobie nie uświadamiając. Może to prowadzić do fragmentaryczności poznania wizerunku przedsiębiorcy, pomijania elementów uważanych w tym kręgu kulturowym za oczywiste lub trudności ze zwerbalizowaniem niektórych myśli czy opinii.

## 4. Podsumowanie

Zastosowanie techniki projekcyjnej do zbierania materiału empirycznego pozwoliło wyodrębnić metafory zwierząt celem identyfikacji kompetencji przypisywanych przedsiębiorcom. Zebrane w ten sposób dane odzwierciedlają przyjęty sposób pojmowania przedsiębiorcy-imigranta przez rozmówców-imigrantów, który w wywiadzie antropologicznym nie został wywołany. Dzięki technikom projekcyjnym katalog kompetencji, w tym postaw przedsiębiorczych, został rozszerzony, co może ułatwić sposób komunikacji z przedsiębiorcami, którzy poszukują choćby możliwości dalszego rozwoju czy finansowania na polskim rynku<sup>26</sup>.

Pytania ilościowe w technikach projekcyjnych jednak nie mają zastosowania. Odpowiedzi dodatkowo należy interpretować w kontekście badania<sup>27</sup>. Co więcej, istnieją obawy etyczne i zastrzeżenia dotyczące interpretacji danych oraz wyboru i projektowania narzędzi dla technik projekcyjnych<sup>28</sup>. Wyniki można uznać za wątpliwe i nieobiektywne z uwagi na fakt, że interpretacja zależy od wiedzy badacza. Pluralizm epistemologiczny, który pozwala na otwartość poznawczą i korzystanie m.in. z metafor, cechuje się niewspółmiernością i niejednoznacznością rezultatów. Ograniczeniem jest także mniejszy rygoryzm metodologiczny<sup>29</sup>. Wyników nie można generalizować z uwagi na fakt, że badania przeprowadza się z perspektywy obiektu badań, co oznacza, że mogą mieć charakter incydentalny.

I choć technika projekcyjna, w tym przypadku personifikacja, polega na odkryciu ukrywanych czy nieuświadomionych znaczeń, ujawnieniu skrywanych opinii i poglądów, uwolnieniu emocji czy przybliżeniu wątków kulturowych, to badacz decydujący się na rozwiązanie problemu badawczego tą techniką również musi wykazać się sporą dozą rzetelności i kreatywności w analizowaniu materiału empirycznego z uwagi na brak obowiązującej ramy interpretacyjnej, ujednoliconej terminologii, języka wypowiedzi czy choćby użytych symboli. A mimo to nadal powinien pozostać otwarty na poszukiwanie rozwiązań uniezależnionych od powstałych wcześniej idei i koncepcji.

---

<sup>26</sup> P. Dubel, *Regional Policy and Barriers to Access to EU Funds for the SME Sector in 2007–2013*, „Studia Europejskie” 2018, no. 3, s. 245–255.

<sup>27</sup> D. Maison, *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, WN PWN, Warszawa 2001.

<sup>28</sup> S. Doherty, R. Nelson, *op.cit.*, s. 400.

<sup>29</sup> Ł. Sułkowski, *op.cit.*, s. 142.

## Bibliografia

- Alvesson M., *Organization: From Substance to Image?*, "Organization Studies" 1990, vol. 11, no. 3, s. 373–394. DOI: 10.1177/017084069001100303.
- Alvesson M., Sköldbberg K., *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*, wyd. 2, SAGE Publications, London 2009.
- Berger J., *O patrzeniu*, Aletheia, Warszawa 1999.
- Brown T.J., Dacin P.A., Pratt M.G., Whetten D.A., *Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2006, vol. 34, no. 2, s. 99–106. DOI: 10.1177/0092070305284969.
- Das G., *A Review on Projective Techniques applied on Social Science Research*, "International Journal of Research in Business Studies and Management" 2018, vol. 5, no. 3, s. 10–14.
- Doherty S., Nelson R., *Using Projective Techniques to Tap into Consumers' Feelings, Perceptions and Attitudes... Getting an Honest Opinion*, "International Journal of Consumer Studies" 2010, no. 34, s. 400–404. DOI: 10.1111/j.1470–6431.2010.00880.x.
- Dubel P., *Regional Policy and Barriers to Access to EU Funds for the SME Sector in 2007–2013*, „Studia Europejskie” 2018, nr 3, s. 245–255.
- Foucault M., *The Archeology of Knowledge*, Harper and Row, New York 1972.
- Gajda S., *Metafora w dyskursie naukowym*, „Studia Litteraria Polono-Slavica” 2008, z. 8, s. 29–42.
- Glaser B.G., *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Sociology Press, Mill Valley 1978.
- Jacobsen K., *Why Freud Matters: Psychoanalysis and International Relations Revisited*, "International Relations" 2013, vol. 27, no. 4, s. 393–416. DOI: 10.1177/0047117813492448.
- Keller T., *Images of the Familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories*, "The Leadership Quarterly" 1999, vol. 10, no. 4, s. 589–607. DOI: 10.1016/S1048–9843(99) 00033–8.
- Litrico J.B., Choi J.N., *A Look in the Mirror: Reflected Efficacy Beliefs in Groups*, "Small Group Research" 2013, vol. 44, no. 6, s. 658–679. DOI: 10.1177/1046496413506943.
- Maison D., *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Mostafa R.B., Lages C.R., Shabbir H.A., Thwaites D., *Corporate Image: A Service Recovery Perspective*, "Journal of Service Research" 2015, vol. 18, no. 4, s. 468–483. DOI: 10.1177/1094670515584146.
- Mostyn B., *Handbook of Motivational and Attitude Research*, MCB Publications, Bradford 1978.
- Sęk H., *Teoretyczne podstawy metod projekcyjnych*, w: *Metody projekcyjne. Tradycja i współczesność*, H. Sęk (red.), Wydawnictwo UAM, Poznań 1984, s. 7–33.
- Stradomska M., *Metody projekcyjne w ujęciu doświadczeniowo-analitycznym*, „Humanum” 2018, z. 28, nr 1, s. 87–95.
- Sułkowski Ł., *Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422, s. 131–143. DOI: 10.15611/pn.2016.422.11.
- Yoell W.A., *The Fallacy of Projective Techniques*, "Journal of Advertising" 1974, vol. 3, no. 1, s. 33–36. DOI: 10.1080/00913367.1974.10672511.