



Spis treści

Wstęp	1
<i>Małgorzata Baran</i> : Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach	3
<i>Krzysztof Brzostek</i> : Zarządzanie wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej małych i średnich przedsiębiorstw	9
<i>Maciej Czarnecki, Anna Starosta</i> : Niedopasowanie kultury organizacyjnej jako bariera we wdrażaniu działań antykryzysowych – studium przypadku	19
<i>Bartłomiej J. Gabryś</i> : Tożsamość organizacji w procesie odnowy organizacyjnej: ujęcie narracyjne	25
<i>Ewa Głuszek</i> : Wielowymiarowość reputacji przedsiębiorstwa – czy rozgłos może być jednym z wymiarów?	30
<i>Sylwester Kania</i> : Przywódca jako kreator zmian w organizacji	38
<i>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz</i> : Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań	44
<i>Joanna Żukowska</i> : Wybrane modele skuteczności form podnoszenia kompetencji na przykładzie przedsiębiorstwa konsultingowego	51



Tożsamość organizacji w procesie odnowy organizacyjnej: ujęcie narracyjne*

Organizational identity in the process of organizational renewal: narrative approach

Bartłomiej J. Gabryś

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, e-mail: bargab@ue.katowice.pl

Streszczenie

Artykuł podejmuje próbę osadzenia problematyki tożsamości organizacji w procesie jej odnowy w nurcie badawczym badań interpretatywnych, wykorzystując w tym celu ujęcie narracyjne. Zaproponowano koncepcyjny model czterech typów kreowania narracji w procesie odnowy organizacyjnej oparty na zmiennych będących wynikiem studiów literatury: stopniu fikcyjności/rzeczywistości oraz głębokości osadzenia w kulturze organizacji. Przyjęta perspektywa badawcza pozwoliła na zakreszenie aktywności zarówno po stronie budowania narracji – *homo narrans*, jak i ich interpretacji – *homo interpretans*. Całość opracowania zawiera zbiór implikacji zarówno teoretycznych, jak i pragmatycznych, zaproponowanych w kontekście przyszłych badań.

Słowa kluczowe: tożsamość organizacji, ujęcie narracyjne, odnowa organizacyjna.

Abstract

This paper is making an attempt to anchor the phenomenon of organization's identity in the context of organizational renewal from the narrative approach. In this vein it formulated two propositions concerning organization's identity in general, and proposed a conceptual model of narratives creation in specific. The article also describes the construct of organization's identity in the context of *homo narrans* as well as *homo interpretans*. It is logically concluded with implications for both, theory and practice of management within some propositions for future research.

Keywords: organization's identity, narrative approach, organizational renewal.

* Artykuł jest wynikiem badań finansowanych przez Narodowe Centrum Nauki (projekt pt. „Twórczość i przedsiębiorczość w organizacjach”, nr grantu 2011/01/B/HS4/01075).

Wstęp

Proces odnowy organizacyjnej w sposób znaczący może przyczynić się do nowego ukształtowania wielu fenomenów organizacyjnych, na czele z tożsamością organizacji. Jeśli spojrzeć na ten proces z perspektywy ujęcia narracyjnego, to dość jednoznacznie można stwierdzić jego performatywny charakter – szczególnie widoczny w aspekcie illokucji [Austin 1993], gdzie zmieniona lub całkowicie nowa tożsamość organizacji staje się bytem realnym poprzez akt słowny – dyskurs organizacyjny mający swe określone miejsce i czas w organizacji [Ford, Ford 1995]. To wypowiediane przez uczestników organizacji historie konstytuują rzeczywistość ukształtowanej na nowo w procesie odnowy tożsamości organizacji [Boje 1991]. Właśnie z perspektywy dyskursywnego charakteru tożsamości – zdecydowanie bardziej niż psychologicznego – podjęto w niniejszym artykule próbę osiągnięcia celu, jakim jest zgłębienie, na bazie zaproponowanej koncepcji modelowej, na ile *homo narrans*, a na ile *homo interpretans* potencjalnie przyczyniają się do społecznego sankcjonowania tego, co stanowi o tożsamości organizacji.

1. Rola narracji w badaniach nad odnową organizacyjną

Wśród badaczy procesów organizacyjnych można zaobserwować intensyfikację eksploracji w obszarze użyteczności i wiarygodności historii wypowiedianych przez zarządzających [Czarniawska 1998; Gabryś 2014b]. Nie bez znaczenia w tych badaniach jest analiza potencjału badawczego twórczych narracji powstających w określonym kontekście społecznym czy organizacyjnym [Taylor 2000; Whiteman 2004] (przez twórcze narracje rozumiem: odnoszące się do wyjątkowych i subiektywnych punktów widzenia, koncepcji czy kontekstów, poprzez które informacje są prezentowane i definiowane). Część badaczy wskazuje nawet na tak szerokie zainteresowanie tymi procesami, iż proponują, by obejmowało ono nie tylko opowieści czy wypowiediane historie, co poniekąd zrozumiałe, ale również takie elementy organizacyjne, jak piosenki firmowe czy filmy produkowane przez organizacje. Mają one nieść w sobie wartościową wiedzę organizacyjną poszerzającą obszar badawczy i legitymizującą tym samym ich wykorzystanie w badaniach [Phillips 1995].

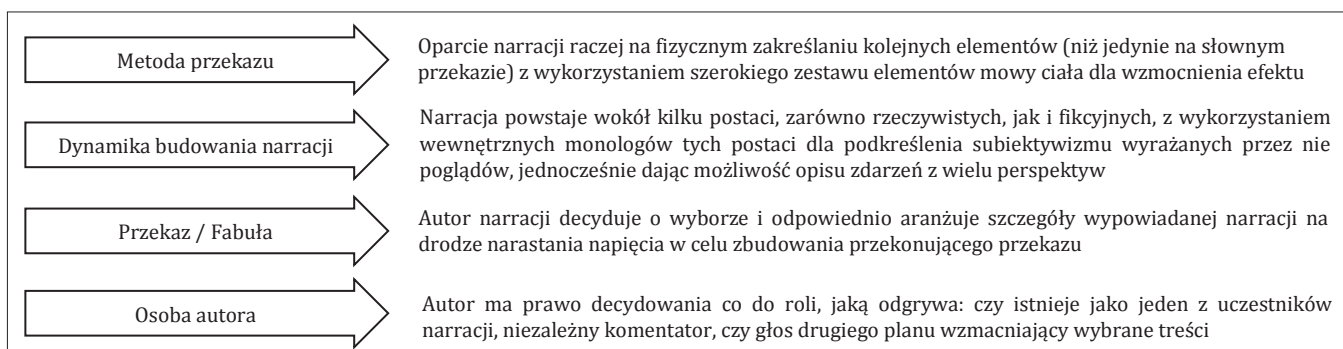
Ciekawym poznawczo nurtem w tym obszarze dociekań staje się poświęcenie uwagi badawczej narracjom o charakterze fik-

cji – całkowitej lub częściowej. Z jednej strony mamy do czynienia z pytaniem, na ile jakąkolwiek narrację w całości można uznać za realną i pozbawioną elementów fikcyjnych. Gdy patrzy się przez pryzmat etymologii na słowa: prawda, rzeczywistość czy fikcja, to choć w kontekście organizacyjnym niosą one określone znaczenia, to trudno przypisać im jakiś obiektywny charakter czy status [Jeffcut 1994]. Jednak z drugiej strony terminy te mają dość silnie zaznaczone granice znaczeniowe w akceptowanej przez uczestników organizacji rzeczywistości organizacyjnej. Samo zdefiniowanie tego, co uznamy za fikcję, jest już dość skomplikowane. Można przyjąć dość szeroką ścieżkę definiowania, gdzie jest to swoiste zaproszenie wysłane przez autora narracji do udziału w procesie budowania przekonania drugiej strony o prawdziwości tego, co jest treścią narracji [Currie 1985, s. 386]. Nie można w tym miejscu pomijać znaczenia nadawanego słowom czy sentencjom wypowiedianym w konkretnym kontekście zdarzeń. W takim razie fikcja staje się językowym punktem odniesienia, zatem prawdziwe jest znaczenie określonych słów czy sentencji jedynie w określonej konwencji. Procesy odnowy organizacyjnej zdają się zmierzać w kierunku zmiany tych konwencji, oczywiście z różnym skutkiem. Pozwala to na wyprowadzenie Twierdzenia 1.

Twierdzenie 1. Efektywność wykorzystania narracji w procesie budowania tożsamości organizacji jest zależna od zdolności zarządzających do wykorzystywania w tym procesie zarówno elementów rzeczywistych, jak i fikcyjnych.

Przyjmując za fakt istnienie fikcji w narracji, niezbędne się staje postawienie pytania o to, co pozostaje rzeczywistością. Można przyjąć, iż dotyczy ona tych elementów (częściej fizycznych), które istnieją w realnym świecie. Oznacza to, że narracja dotyczy fenomenów organizacyjnych, mających swe miejsce i czas, a nie tylko kontekst organizacyjny nadający im prawo bytu.

Wydaje się jednak, iż istnienie narracji opartej jedynie na realnym świecie *sensu stricto* jest trudne do udowodnienia. Powinno się mówić raczej o narracjach budowanych na podstawie rzeczywistych fenomenów organizacyjnych, wspartych procesem wzmacniania przekazu opartego na fikcji. Takie bezpośrednio odnoszenie się do rzeczywistych fenomenów organizacyjnych, wspartych fikcją, znacząco przyczynia się do wzmocnienia dramaturgii efektu końcowego komunikacji. Pomocna w tym względzie może okazać się wiedza o technikach wspomagających proces budowania tego typu narracji (rys. 1).



Rysunek 1. Wybrane techniki budowania narracji z wykorzystaniem elementów fikcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Agar 1990, s. 73-88].

Poszerzając istniejące badania o narracje w części oparte na fikcji, przyczyniamy się do rozwoju teorii społecznego kontekstu, w jakim dana narracja jest osadzona. Ma to szczególne znaczenie dla ukierunkowania badań jakościowych w stronę większej kreatywności, zwłaszcza w nurcie etnograficznym [Whiteman 2004]. Odnosi się to także do swoistego odejścia od granic wyznaczonych przez rzeczywistość odnowy organizacyjnej będących konsekwencją posiadanych i wykorzystywanych przez nie zasobów [Gabryś 2014a].

2. Tożsamość organizacji z perspektywy kreowania narracji

Badacze fenomenów organizacyjnych podjęli się intensywnych badań, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i pragmatycznym, w obszarze tożsamości organizacji na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku [Albert, Whetten 1985]. Wydawać by się zatem mogło, iż obszar ten jest już dobrze rozpoznany i opisany. Niestety jest to założenie nader optymistyczne czy wręcz naiwne z naukowego punktu widzenia. Studia praktyczne nad konstruktem tożsamości organizacji skupiały się głównie na opisie tożsamości organizacji będącym wynikiem analizy oficjalnych tekstów stanowiących jego podstawę. Trudno w nich odnaleźć takie kwestie, jak szerszy kontekst organizacyjny/społeczny uwzględniający emocje uczestników organizacji, udział zróżnicowanych grup uczestników organizacji w procesie budowania tożsamości wielomodalnej czy też analizy tożsamości na poziomach indywidualnym czy grupowym i ich interakcji. Można zatem przyjąć istnienie znaczących obszarów wiedzy w zakresie procesów budowy, utrzymania i zmiany tożsamości organizacji, przyczyniających się do zaistnienia bardziej lub mniej zidentyfikowanych luk poznawczych.

Bezspornie liczba naukowców zajmujących się tematyką tożsamości organizacji przełożyła się na wielość ujęć i ścieżek definiujących ten fenomen zarówno w perspektywie ontologicznej, jak i epistemologicznej [Corley et al. 2006]. Pierwsze próby zdefiniowania tożsamości organizacji wiążą ten proces z postrzeganiem przez uczestników organizacji określonych jej elementów, które z ich perspektywy są umiejscowione w centrum uwagi, stanowią o trwałości organizacji, a jednocześnie przyczyniają się do pozytywnego wyróżnienia organizacji w relacjach z jej otoczeniem [Albert, Whetten 1985]. Historycznie następnym podejściem definiującym każdą patrząc na tożsamość organizacji przez pryzmat pewnych jej atrybutów – centralnie osadzonych i będących podstawą pozytywnego wyróżnienia z otoczenia, takich jak: kluczowe wartości, kultura organizacyjna, zasady i tryb podejmowania gry konkurencyjnej na rynku czy oferowane dobra czy usługi [Elsbach, Kramer 1996]. Jeszcze inne odwołują się do kolektywnego, szeroko podzielanego przez uczestników organizacji rozumienia wyróżniających, unikatowych organizacyjnych wartości i charakterystyk [Hatch, Schultz 1997]. Ten krótki przegląd podstawowych kierunków definiowania tożsamości organizacji ma na celu bardziej wprowadzenie do problematyki niż stworzenie kompendium wiedzy encyklopedyczno-systematyzującej. Niemniej jednak ważne jest przyjęcie pewnej optyki opisu, która przyczynia się do prawdziwości dalszego wywodu. Przyjmuję zatem, w ślad za Oliverem i Roosem [2007], iż tożsamość organi-

zacyjna jest wyłaniającą się własnością procesu interakcji [Weick 1995] między uczestnikami organizacji a menedżerami wyższego szczebla [Hatch, Schultz 1997] w procesie odnowy organizacyjnej [Gabryś 2014b].

Umiejętność budowania narracji, w których realny konstrukt tożsamości organizacji łączy się z elementami fikcji (zwłaszcza w odniesieniu do przyszłości) w procesach odnowy organizacyjnej, wymaga wypracowania struktury nośnej pozwalającej na ich efektywną realizację. Powinna ona umożliwiać „obcowanie” z daną narracją, zarówno z perspektywy *homo narrans*, jak i *homo interpretans*. Pewną próbą radzenia sobie z tym procesem jest propozycja koncepcji opartej na dwóch zmiennych tworzących cztery wymiary pozwalające na osadzenie narracji we właściwym kontekście.

Pierwszą ze zmiennych jest stopień oparcia narracji na rzeczywistości – mamy wtedy do czynienia z krańcowymi wymiarami: fikcji i rzeczywistości; druga zmienna opisuje stopień głębokości osadzenia danego fenomenu w kulturze organizacyjnej: opartej na elementach czytelnych i łatwo rozpoznawalnych i na elementach głęboko ukrytych i niepoddających się szybkiej rekognicji. Prowadzi to do wyprowadzenia Twierdzenia 2.

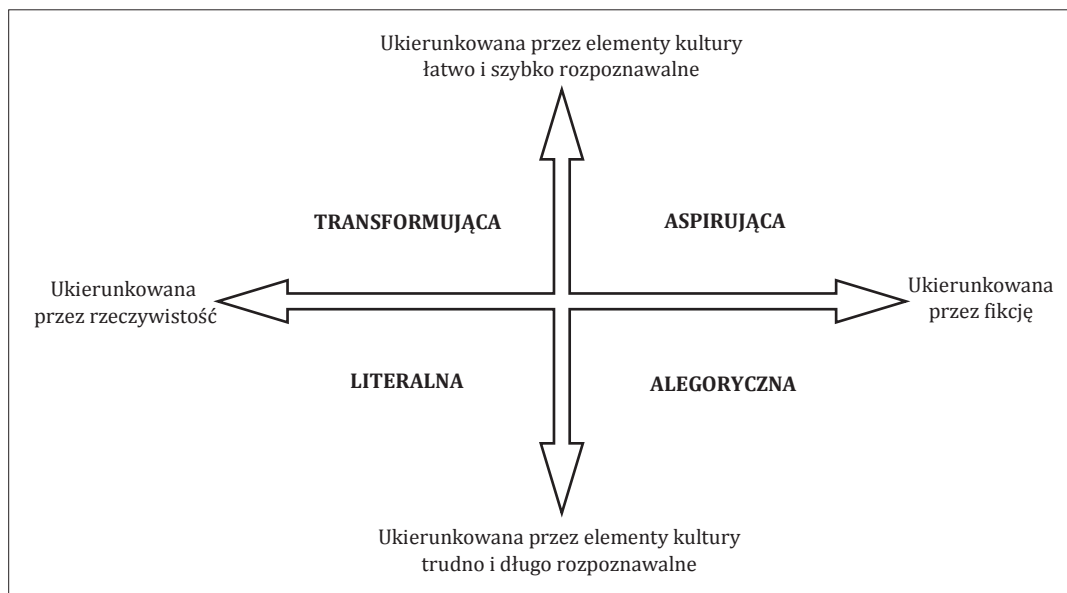
Twierdzenie 2. Narracje budowane wokół zmiany tożsamości organizacji w procesie jej odnowy mogą przybierać formę transformującą, aspirującą, literalną lub alegoryczną,

gdzie typ transformujący definiowany jest przez zdarzenia osadzone w rzeczywistości organizacyjnej i odnosi się głównie do tych elementów kultury, które są stosunkowo łatwo i szybko rozpoznawalne. Rolą *homo narrans* jest w głównej mierze skrócony opis, czasami edycja elementów zbędnych na drodze jasności przekazu i dokonanie jego oceny pod kątem zawartych treści. Rolą *homo interpretans* jest analizowanie i udział w budowaniu znaczenia dla poszczególnych elementów przekazu.

Drugi typ, aspirujący, definiowany jest głównie przez pożądane przyszłe stany osadzone w niepewnej przyszłości, oparte na elementach kultury łatwo i szybko rozpoznawalnych. Rolą *homo narrans* jest ukierunkowywanie w stronę pożądanych przyszłych stanów opartych na istniejących zasobach. Rolą *homo interpretans* jest poszerzanie zasugerowanych przyszłych stanów i potencjalnie możliwych relacji między nimi.

Kolejny typ, literalny, opiera się głównie na dość szczegółowym opisie rzeczywistych zdarzeń na bazie tych elementów kultury, które na pierwszy rzut oka są ukryte i trudno definiowalne. Rolą *homo narrans* jest skupianie uwagi na opisie i raportowaniu rzeczywistości. Rolą *homo interpretans* jest próba zrozumienia przedstawianego przekazu w celu jego uwzględnienia w istniejących procesach nadawania sensu zdarzeniom organizacyjnym.

Ostatni z wyróżnionych typów, alegoryczny, skupia się głównie na zbudowanych wokół fikcji przekazach opartych na głęboko osadzonych i trudno dostrzegalnych elementach kultury organizacji. Rolą *homo narrans* jest budowanie zaangażowania w powstający przekaz, często z wykorzystaniem niekonwencjonalnych form przekazu. Rolą *homo interpretans* jest zawieszenie narracji, że poza elementem rozrywki i zabawą niesie ze



Rysunek 2. Koncepcja budowania narracji na podstawie stopnia ukierunkowania przez rzeczywistość i głębokości osadzenia zmiennych w kulturze organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie zmodyfikowanych rozważań w: [Hutchens 2007].

sobą głębokie treści, które ujawnią się raczej pośrednio niż zostaną nazwane bezpośrednio. Graficznie zobrazowano to na rys. 2.

3. Implikacje dla teorii i praktyki

Nie do przecenienia jest fakt, iż tożsamość organizacji jest konstruktem niezmiernie nośnym nie tylko dla badaczy – głównie teoretyków zarządzania, ale znajduje się niejednokrotnie w centrum zainteresowania praktyków – uczestników organizacji. Takie rozłożenie uwagi tworzy z tożsamości organizacji swoisty most między tymi dwoma elementami rzeczywistości w naukach o zarządzaniu [Gioia, Schultz, Corley 2002].

Intrygujące badawczo mogą stać się przyszłe badania elementów rzeczywistości organizacyjnej, które, choć powiązane z fenomenem tożsamości organizacji, stanowią byty odrębne. Oczywiście badania nad nimi mają miejsce, lecz w oderwaniu od konstruktów, jakim jest tożsamość organizacji, a pożądana może stać się weryfikacja obszarów czy elementów wspólnych. Szczególnie dotyczy to koncepcji identyfikacji organizacji, obrazu organizacji w otoczeniu (*image* organizacji) czy reputacji. Proces badawczy nie jest w tym przypadku prosty, choćby ze względu na bliskość znaczeniową wskazanych pojęć w szerszym, często potocznym rozumieniu [Van Riel, Stroecker, Maathuis 1998].

Kolejny aspekt stanowiący przyczynek do przyszłych rozważań wiąże się z restrykcyjnym podejściem do natury materiału badawczego. W pewnym stopniu związany jest on również z poziomami analizy narracyjnej i dyskursywnej. Z jednej strony mamy do czynienia z grupą badaczy optującą za utrzymaniem hegemonii transkrypcji [Freeman 2006], jako jedynej i wiarygodnej ścieżki badań narracyjnych; z drugiej zaś strony prowadzi się szereg badań z wykorzystaniem innych źródeł

pozwalających na analizę nie tylko treści, ale, co nie mniej istotne, kontekstu [Ryan 2004]. Mamy więc do czynienia z konfliktem pomiędzy typami: badań strukturalnych, analizą zawartości czy tych skupionych na kontekście. Prowadzi to do postawienia co najmniej dwóch pytań, jednego: o status i rolę analiz lingwistycznych w tym konflikcie, drugiego: wiążącego się z zastosowanym podejściem – poststrukturalnym czy postmodernistycznym. Można przypuszczać, że co do pierwszego: analizy językowe pozostaną w głównej optyce przyszłych badań, a co do drugiego – wybór pozostanie obszarem szeregu debat konferencyjnych.

4. Ograniczenia i kierunki przyszłych badań

Oczywiste jest, że proces poznawczy na drodze budowania tożsamości organizacji – rozumiany jako zdolność do zrozumienia, przemyślenia i refleksji nad nią (w tym przypadku tożsamością organizacji jako fenomenem organizacyjnym) – nie jest zastrzeżony jedynie dla rzeczywistości czy fikcji. Trudno jednak nie zauważyć preferencji np. redaktorów naukowych publikacji w zakresie nauk o zarządzaniu do przedkładania podejścia logiczno-naukowego nad narracyjno-kreatywny. Choć ma to swe uzasadnienie historyczne i przyczynia się często do neutralności, budując obiektywizm tonu wypowiedzi, to gubi kontekst stanowiący, zdaniem niektórych badaczy, krytyczny wymiar badań fenomenów organizacyjnych [Golden-Biddle, Locke 1993].

Wydaje się, iż w procesach odnowy organizacyjnej, gdy mamy do czynienia ze zmianą tożsamości organizacji, niezbędne może okazać się częściowe wyjście poza logiczno-naukowy tryb postępowania i próba zaangażowania po stronie sensorycznego i emocjonalnego poznania. Takie podejście powinno uwzględniać wprowadzenie ram badawczych, które nie pozo-

stawiają na uboczu poznania naukowego elementów takich jak: emocje, humor, wartości osobiste czy wyobrażenia o rzeczywistości organizacyjnej wśród jej uczestników.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę potencjał badawczy zjawisk będących temem narracji – i to każdego jej typu, mniej czy bardziej angażującego fikcję – należy stwierdzić, że bezwzględnie przekładają się one na lepsze zrozumienie procesów organizacyjnych. Tożsamość organizacyjna jest nie tylko potencjalnie, lecz i realnie dostępnym obszarem dociekań pozwalających na zbadanie, a następnie zwiększenie efektywności działania w procesie odnowy organizacyjnej w nurcie badań narracyjnych. W artykule podjęto próbę osadzenia konstruktów tożsamości organizacji w procesie odnowy organizacyjnej. Całość rozważań metodycznie oparto na nurcie badań interpretatywnych, ze szczególnym wykorzystaniem podejścia narracyjnego. Zaproponowany został koncepcyjny model tworzenia – dla *homo narrans* – oraz interpretacji – dla *homo interpretans* – czterech typów narracji: transformującej, aspirującej, literalnej oraz alegorycznej. Całość rozważań zawiera zbiór implikacji dla teorii i praktyki zarządzania, uzupełnionych wskazówkami co do kierunku przyszłych, potencjalnych badań.

Literatura

- Agar M., 1990, *Text and fieldwork: Exploring the excluded middle*, Journal of Contemporary Ethnography, vol. 19, no 1, s. 73-88.
- Albert S., Whetten D., 1985, *Organizational Identity*, [w:] L. Cummings, B. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, JAI Press, Greenwich, s. 263-295.
- Austin J.L., 1993, *Mówienie i poznawanie*, PWN, Warszawa.
- Boje J., 1991, *The storytelling organization: A study of performance in an office supply*, Administrative Science Quarterly, vol. 36, s. 106-126.
- Corley K., Harquail C.V., Pratt M., Glynn M.A., Fiol C.M., Hatch M.J., 2006, *Guiding organizational identity through aged adolescence*, Journal of Managerial Inquiry, vol. 15, s. 85-99.
- Currie G., 1985, *What is fiction?*, The Journal of Aesthetics and Art Criticism, vol. 43, no 3, s. 385-392.
- Czarniawska B., 1998, *A Narrative Approach to Organization Studies*, Sage, Thousand Oaks.
- Elsbach K., Kramer R., 1996, *Members responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings*, Administrative Science Quarterly, vol. 41, s. 442-476.
- Ford J., Ford L., 1995, *The role of conversation in producing intentional change in organizations*, Academy of Management Review, vol. 20, s. 541-570.
- Freeman M., 2006, *Life 'on holiday'? In defense of big stories*, Narrative Inquiry, vol. 16, no 1, s. 131-138.
- Gabryś B.J., 2014a, *Luz organizacyjny w optyce Resource Based View: operacjonalizacja konstruktów*, Zeszyty Naukowe UE w Katowicach 2014a, w druku.
- Gabryś B.J., 2014b, *Narracja jako metoda badania strategicznej odnowy organizacji na przykładzie Tauron S.A.*, Marketing i Rynek, vol. 5, s. 346-351.
- Gioia D., Schultz M., Corley K., 2002, *On celebrating the organizational identity metaphor: A rejoinder to Cornelissen*, British Journal of Management, vol. 13, s. 269-275.
- Golden-Biddle K., Locke K., 1993, *Appealing work: An investigation of how ethnographic texts convince*, Organization Science, vol. 4, no 4, s. 595-616.
- Hatch M.J., Schultz M., 1997, *Relations between organizational culture, identity and image*, European Journal of Marketing, vol. 31, s. 356-365.
- Hutchens D., 2007, *Outlearning the Wolves: Surviving and Thriving in a Learning Organization*, Pegasus, Acton.
- Jeffcut P., 1994, *From interpretation to representation in organizational analysis: Postmodernism, ethnography and organizational symbolism*, Organization Studies, vol. 15, no 2, s. 241-274.
- Oliver D., Roos J., 2007, *Beyond text: Constructing organizational identity multimodally*, British Journal of Management, vol. 18, s. 342-358.
- Phillips N., 1995, *Telling organizational tales: On the role of narrative fiction in the study of organizations*, Organization Studies, vol. 16, s. 625-649.
- Ryan M., 2004, *Narrative across Media: The Languages of Storytelling*, University of Nebraska Press, Lincoln.
- Taylor S., 2000, *Capitalist pigs at the Academy of Management*, Journal of Management Inquiry, vol. 9, s. 304-328.
- Van Riel C.B.M., Stroecker N.E., Maathuis O.J.M., 1998, *Measuring corporate images*, Corporate Reputations Review, vol.1, no 4, s. 313-326.
- Weick K., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- Whiteman G., 2004, *Why are we talking inside? Reflecting on Traditional Ecological Knowledge (TEK)*, Journal of Management Inquiry, vol. 13, no 3, s. 261-277.