ROZDZIAŁ 7

Budowanie więzi interpersonalnych w organizacji – podejście narracyjne

*Maciej Malarski**

7.1. Wprowadzenie

W ramach kształtowania relacji organizacyjnych, w tym więzi interpersonalnych, należy posługiwać się różnymi metodami, aby uzyskać sprawną i funkcjonalną strukturę wymiany myśli, wzajemnego zrozumienia, wpływania na postawy i zachowania innych, wzbudzania zaangażowania, wspierania i udzielania pomocy innym ludziom.

Przyjęcie humanistycznego podejścia do kształtowania więzi wymaga wysiłku, czasu i umiejętności związanych z nawiązywaniem i utrzymywaniem relacji międzyludzkich. Jedną z takich metod jest podejście narracyjne. Koncepcja ta, która jest wykorzystywana jako jedna z metod analizy jakościowej, może i powinna również służyć jako podstawa zrozumienia innych ludzi i stanowić podstawę do kształtowania więzi między uczestnikami organizacji. Celem niniejszego rozdziału jest sformułowanie ogólnych zasad stosowania podejścia narracyjnego w kształtowaniu więzi interpersonalnych. W tekście skupiono się głównie na mechanizmach psychospołecznych związanych ze stosowaniem tego podejścia. Przyjęto założenie, że koncepcja narracyjna generuje główne i bezpośrednie korzyści w wymiarze indywidualnym, a jej stosowanie wymaga świadomego nastawienia dwóch stron – nadawcy opowieści i odbiorcy opowieści.

7.2. Podejście narracyjne jako metoda analizy zjawisk społecznych

Zjawiska społeczne podlegają bardzo dużej zmienności i charakteryzują się dużym stopniem trudności w badaniu, interpretacji i tworzeniu pewnych uogól-

* Dr, starszy wykładowca, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania.

nień. W naukach o zarządzaniu często posługujemy się sformulowaniem „czego nie można zmierzyć, tym nie można zarządzać”¹. Faktycznie metody ilościowe zaczęły być powszechnie używane w naukach o zarządzaniu, bowiem polegają na zbieraniu danych ilościowych, dotyczących odpowiednio dużej próby badawczej. Z natury rzeczy więc dają możliwość interpretacji i wyciągania ogólnych wniosków, tworzenia reguł, zasad, standardów. Jednakże w badaniu relacji międzyludzkich metody ilościowe powinny być uzupełnione przez metody jakościowe, w których możliwe jest podejście jednostkowe, konkretne, spersonifikowane, „skastomizowane”, co ma bardzo duże znaczenie w interpretacji zjawisk i wyciąganiu wniosków, głównie w wymiarze lokalnym [Kostera 2005, s. 39–41]. Uogólnianie nie daje bowiem możliwości odzwierciedlania unikalności, nie pozwala patrzeć przez pryzmat poszczególnych przypadków, wpasowuje odrębność w sztywne ramy, uśrednia zachowania, postawy, nie daje możliwości wyodrębnienia poszczególnych przypadków.

Jedną z metod jakościowych jest podejście narracyjne, które w naukach o zarządzaniu staje się metodą dość często stosowaną [Kostera 2005, s. 172]. Konsekwencją takiego podejścia metodycznego jest odwołanie się do zbioru metod jakościowych związanych z teorią ugruntowaną, zgodnie z którą zbierane są materiały poprzez stosowanie obserwacji uczestniczącej, bezpośredniej i wywiadów niestrukturalizowanych, dopóki zbiór danych nie osiągnie stanu teoretycznego nasycenia i na tej podstawie możliwe jest formułowanie pewnych kategorii i pojęć natury ogólnej [Konecki 2000, s. 67].

7.3. Podejście narracyjne jako metoda kształtowania więzi

Podejście narracyjne opiera się z jednej strony na analizowaniu treści wypowiedzi poszczególnych osób, z drugiej – może być traktowane jako odpowiednie kształtowanie wypowiedzi tak, aby miały one jak najlepszy skutek oddziałujący. Sama koncepcja oczywiście nie jest nowa; komunikowanie się poprzez mówienie opowieści, historii, dłuższych monologów była i jest stosowana przez wielkich mówców, przywódców politycznych i liderów w biznesie. Jednak w codziennej praktyce biznesowej ten sposób powoli był wypierany przez stosowanie różnorodnych technologii komunikacyjnych, sformalizowanych sposobów wymiany wiadomości i standaryzacji przekazywanych informacji. W nowoczesnych systemach komunikacji stosowanie kodyfikacji jest

¹ Sformułowanie to przypisuje się wielu autorom; niewątpliwie jednym z nich był fizyk Lord Kelvin, który wszelkie teorie podpierał metodami pomiaru, a za nim na gruncie teorii zarządzania pojawiły się parafrazy P. Druckera, R. Kaplana i D. Nortona, W. Deminga.

wręcz niezbędne przy wykorzystywaniu technologii informatycznych². Zarządzanie poprzez narrację zostało ponownie wprowadzone do praktyki biznesowej na początku lat 90., kiedy to pojawiły się pierwsze opracowania naukowe przedstawiające opowiadanie historii jako jeden z ważnych elementów zarządzania ludźmi [Armstrong 1992, s. 12].

M. Maynes, J. Pierce i B. Laslett twierdzą, że analizowanie opowiadanych historii jest związane z koniecznością rozumienia, iż historie te wynikają z kumulacji przeżyć i doświadczeń konkretnej osoby oraz są osadzone w pewnym kontekście. W centrum opowieści znajdują się znaczenia, pojęcia i obrazy ściśle powiązane z tym, co ludzie robią, dlaczego tak robią, jaka jest ich motywacja, jakie emocje są związane z wypowiedzianymi słowami [Maynes, Pierce, Laslett 2012]. Tego typu wypowiedzi silnie wiążą się z rolami społecznymi, które osoby te pełniły, pełnią lub są w stanie pełnić, ich potencjałem do działania, w tym z nawiązywaniem i rozwijaniem relacji społecznych.

W przypadku analizowania wypowiedzi można również posługiwać się pojęciem tożsamości narracyjnej. Tożsamość ta według D. Dennetta to „ciąg wzbogacającego się zespołu ciągłych opisów i rozpoznań samego siebie ufundowanych w warunkującym środowisku kulturowo-językowym wraz z wszelkimi zastanymi symbolami, wzorcami czy normami” [Dennett 1997, s. 34]. Tak rozumiana tożsamość nie jest nigdy dana w sposób absolutny czy pewny, co wiąże się z „ciągłym budowaniem na nowo i podtrzymywaniem jedności bycia i opowiadania sobie [...] co wymaga ciągłego zapytywania i poszukiwania nowych odpowiedzi” [Urbaniak 2010, s. 111]. Tożsamość w takim ujęciu „nie jest więc katalogiem cech przynależnych trwale mojej osobie, ale historią zmienności mojego losu” [Urbaniak 2010, s. 112]. McAdams z kolei twierdzi, iż tożsamość narracyjna to specyficzna organizacja pamięci biograficznej, podlegająca wszelkim uwarunkowaniom i zniekształceniom. Organizacja ta wynika z procesów generalizacji uczuć i wyobraźni, które modyfikują zapis zdarzeń i ich znaczenie. Tożsamość narracyjna to zinternalizowana i rozwinięta historia życia, który spaja zrekonstruowaną przeszłość, spostrzeganą teraźniejszość i przewidywaną lub oczekiwaną przyszłość w konfigurację narracyjną, tak aby nadać życiu poczucie spójności, ciągłości i celu [Jezierski 2010, s. 67]. Należy więc podkreślić, że ważnym czynnikiem, który można łączyć z podejściem narracyjnym, jest nie tylko analizowanie tego, co było, lecz także „planowanie zdarzeń przyszłych [...] i wynika z tzw. dialogu z czasem [...], który obejmuje zdarzenia mogące dopiero nastąpić w przyszłości” [Karnat-Napieracz 2009, s. 45], co jest związane z możliwościami projekcyjnymi tego podejścia.

² Dostępne są już próby z zastosowaniem programów informatycznych, które analizują tekst napisany swobodnie, bez krępujących form i ograniczeń, co może w przyszłości zwiększyć rolę analiz jakościowych [Bieleński, Iwińska, Rosińska-Kordasiewicz 2007].

Podejście narracyjne może więc ukierunkować myślenie i działanie uczestników organizacji na rozwijanie i wchodzenie w głębsze relacje z innymi osobami. Powinno to mieć duże znaczenie, zwłaszcza w przypadku budowania relacji kierownik – pracownik. Posługiwanie się metodą narracyjną wymaga wykorzystania odpowiednio zebranych wypowiedzi osób – mogą to być wypowiedzi swobodne, np. podczas spotkań, rozmów kierowanych czy specjalnie przygotowanych wywiadów, wystąpień pracowników, prezentacji lub spisanych komentarzy, podsumowań i ekspertyz przygotowanych przez podwładnych.

Wykorzystanie narracji powinno być powiązane z działaniem w drugim kierunku – oddziaływaniem za pomocą narracji, co wymaga stosowania nie tylko odpowiednich technik komunikacyjnych, ale takiego formowania przekazu, aby odbiorcy mogli łatwo zapamiętać przekazywane treści. Polega to na stosowaniu odpowiedniej struktury opowieści, budowaniu napięcia emocjonalnego, używaniu metafor, przypowieści, odniesień i analogii, niedomówień oraz stawianiu pytań. Należy pamiętać o stylu narracji, tempie i rytmie przekazywanych informacji, a przede wszystkim o dostosowaniu opowiadania do audytorium – umiejętności i cech percepcyjnych odbiorców. W celu identyfikacji charakterystycznych właściwości słuchaczy można posłużyć się analizą stylów myślenia, która pomaga zaklasyfikować osoby zgodnie z ich preferowanymi sposobami postrzegania świata i jego interpretacji, z używanymi przez słuchacza strukturami analizowania przyjmowanych informacji i ich rozumienia oraz przyswajania.

Podejście narracyjne umożliwia nie tylko poznanie intencji nadawcy, który formułuje swoje myśli, przedstawia opinie, będące odzwierciedleniem jego własnych postaw, przekonań, emocji, obaw lub oczekiwań. Stosując tę koncepcję można również poznawać i analizować mechanizmy, jakie uruchamia dana narracja, w jakich kontekstach jest odczytywana przez słuchaczy, do kogo jest skierowana i jaki efekt wywiera. Dzięki temu obserwator może lepiej poznać charakterystyczne cechy danych relacji społecznych, odpowiednio je opisać i interpretować. Wsłuchiwanie się w narrację konkretnych ludzi umożliwia rozpoznawanie i docenienie osób marginalizowanych w codziennych relacjach, niedocenianych i niezauważanych, o których panuje przekonanie, że nie mają nic do zaoferowania, a które mogą same mieć zaburzone poczucie wartości, a przez to nie budować więzi z innymi pracownikami.

7.4. Podejście narracyjne jako metoda celowego wpływania na zachowania pracowników

Zmiana zachowań i rozwój umiejętności pracowników do niedawna związany był z jasną drogą, wiodącą do jednoznacznie zdefiniowanego celu, jakim jest wzrost wartości pracownika dla organizacji. Rozwój był związany z kształ-

towaniem takich kompetencji, które prowadzą do lepszego wykonywania konkretnych zadań, zwiększają efektywność pracownika, umożliwiają jego lepsze dostosowanie do miejsca pracy, prowadzą do lepszej współpracy między poszczególnymi działami, pomiędzy kolegami, uruchomienia myślenia procesowego itp. Działania zmieniające zachowania, poszerzające wiedzę i umiejętności były podejmowane jako formy zorganizowane, „zewnętrznie” determinowane i sterowane.

Styl narracyjny jest ukierunkowany na indywidualizację podejścia do pracownika. Warunki, w jakich styl narracyjny może odnosić najlepsze efekty, są powiązane z konkretnym pracownikiem, jego miejscem i środowiskiem pracy oraz treścią pracy i wymaganiami w stosunku do konkretnego pracownika. Ten styl sprzyja procesom uczenia się w pracy, szczególnie na tych stanowiskach, na których występują duże wymagania co do kwalifikacji i umiejętności, dopuszczana jest duża samodzielność pracownika, a zadania nie są rutynowe i powtarzalne [Smith 2012, s. 45]. Wówczas dobrze sformułowane opowiadania powinny wywoływać wśród słuchających postawę ciągłego uczenia się, odkrywania i pozyskiwania wiedzy, wprowadzać w stan ciekawości, otwartości, a nawet zdumienia. Poprawnie sformułowane historie powinny dawać pole do własnej interpretacji przez słuchającego, co powinno wpływać na wzrost jego zaangażowania emocjonalnego. Samodzielność pozwala odnosić treści opowiadania do własnego życia, postaw, umiejętności, narracja powinna być inspirująca, zmieniająca lub modyfikująca punkt widzenia słuchacza, odwołująca się do doświadczeń wspólnych (grupy współpracowników) lub indywidualnych, powinna dawać możliwość samodzielnie sterowanego rozwoju. Z drugiej strony, jeśli zostaną spełnione przez przełożonych omówione założenia narracji, to taki przekaz będzie wyrazem dużego szacunku w stosunku do ich podwładnych, wzajemnego zaufania, jednocześnie wyrazem oczekiwania przyjęcia postawy dużej odpowiedzialności ze strony odbiorców opowiadanych historii.

Zachowania pracowników mogą być oceniane poprzez jakość pełnienia przez nich ról organizacyjnych. Role organizacyjne są przypisywane do pełnienia osobom, które są zaangażowane w procesy pracy, biorą na siebie odpowiedzialność za wykonywane zadanie, wykazują się odpowiednią wiedzą, podporządkowują się pewnym regułom organizacyjnym, co wiąże się z koniecznością przyjmowania odpowiednich postaw i prezentowania adekwatnych zachowań. Pełnienie roli organizacyjnej jest ściśle związane z osobowością, gdyż pewne funkcje wypełniane przez pracownika mogą stać w sprzeczności do jego predyspozycji i umiejętności. M. Maynes, J. Pierce i B. Laslett [2012] twierdzą, że podejście narracyjne pozwala na identyfikację tego, jakie możliwości w pełnieniu ról ma dana osoba, ponieważ wypowiedzi poszczególnych osób pokazują, jaki jest ich stosunek do grupy, społeczności, według jakich założeń i przekonań funkcjonują, a w efekcie osoby te określają, w jaki sposób konstruują swoją rolę

społeczną. Jako argument autorzy podkreślają, że człowiek poprzez narrację odkrywa kulturowo zakorzenione wzorce zachowań, odsłania własną logikę postrzegania świata, a jednocześnie pokazuje własną konstrukcję poznawczą i model przekonań, według którego funkcjonuje.

Poprzez podejście narracyjne możliwe jest określenie różnych, często przeciwstawnych warstw znaczeniowych prezentowanych przez rozmówców i przeniesienie ich na grunt użytecznego dialogu międzyludzkiego; poznanie głębszych znaczeń i interpretacji przekazywanych przez poszczególne osoby. Wsłuchiwanie się przełożonych w codzienną narrację pracowników może być jednocześnie odpowiednim źródłem inspiracji związanych z podejmowaniem decyzji, rozwiązywaniem problemów, czy też odczytywaniem nastrojów pracowników. Narracja, którą posługują się poszczególne osoby, może również dostarczać informacji na temat poziomu zaangażowania konkretnego pracownika w wykonywanie zadań.

W literaturze psychologii zarządzania oraz w opracowaniach firm doradztwa personalnego pojawiają się koncepcje stylów myślenia, które odwołują się do analizy aktywności umysłowej człowieka i tzw. metaprogramów, które warunkują sposoby rozumowania i interpretowania świata zewnętrznego. Przykładem może być koncepcja R. Strenberga, który wyodrębnił 13 stylów myślenia powiązanych z 5 aspektami procesu samokierowania [Wojciszke 2003, s. 58]. Taką propozycją jest również opracowana przez firmę FPL klasyfikacja stylów myślenia, wprowadzająca podział na 9 wymiarów dychotomicznych, które mogą przyjmować pewne miejsce na kontinuum między dwoma skrajnymi wartościami. Wśród nich występuje na przykład:

- *nastawienie na możliwości* vs. *nastawienie na planowanie* – czyli szukanie wielu opcji działania, z których można dokonać wyboru vs. organizowanie rzeczywistości według procedur i działania zgodnie z nimi;

- *nastawienie na zabezpieczanie* vs. *nastawienie na osiągnięcie* – czyli widzenie świata przez pryzmat zagrożeń, przed którymi należy się zabezpieczyć vs. postrzeganie rzeczywistości w kategoriach celów do osiągnięcia³.

Style myślenia mogą być rozpoznawane poprzez umiejętne interpretowanie wypowiedzi innych osób, z drugiej strony zaś – po dokonaniu identyfikacji, jakimi stylami posługuje się odbiorca, powinny być wykorzystywane do skutecznego formułowania wypowiedzi kierowanych do odbiorców.

Narracja może przybierać rolę funkcjonalną lub faktograficzną. Rola faktograficzna związana jest z przekazywaniem informacji związanych z intencją jak najlepszego przyswojenia faktów przez słuchaczy. W takiej sytuacji sformułowania powinny odnosić się do konkretnych informacji czy danych i umożliwiać słuchaczom ich łączenie z własnym rozumieniem zjawisk, przy określonym

³ Przykłady podane z materiałów niepublikowanych firmy FPL.

stanie wiedzy i zdolności intelektualnych. Rola funkcjonalna łączy się z przekazywaniem treści, które dotyczą wytyczania nowych ram zachowań, kształtowania odmiennego myślenia i sposobów działania. W takim momencie przekaz narracyjny może odnosić się do ogólnych doświadczeń; być luźno powiązany z faktami, a bardziej dotyczyć wartości i przekonań, poruszać się w sferze emocjonalnych przeżyć.

B. Czarniawska [2004, s. 22] podaje formułę związaną z tym, w jaki sposób powinno się korzystać z narracji na poziomie indywidualnym – odbioru i przygotowania opowiadań. Taki przepis zawiera pewien proces nawiązywania dialogu narracyjnego, związanego z jednoczesnym słuchaniem i analizowaniem treści wypowiedzi oraz dostosowywaniem własnej narracji do rodzaju audytorium, do którego jest ona skierowana. Proces ten został sformułowany w sposób następujący [Czarniawska 2004, s. 22]:

- obserwacja, w jaki sposób opowiadania są konstruowane;
- gromadzenie opowiadań;
- prowokowanie wypowiedzi;
- interpretowanie opowieści (jaki jest przekaz);
- analizowanie opowieści (jak są przekazywane);
- dekonstruowanie opowieści;
- zbudowanie własnej opowieści;
- przekazanie własnej opowieści (zgodnej lub przeciwnej w stosunku do innych).

Nasuwa się pytanie, jakie umiejętności i w jaki sposób należy kształtować w ramach spełniania roli kierowniczej, aby odpowiednio posługiwać się tym podejściem do formowania więzi. Jedną z odpowiedzi mogą być wytyczne formułowane w stosunku do pełnienia przez kierowników roli coacha w organizacji. Wśród wielu cech związanych z umiejętnościami komunikacyjnymi wydaje się bardzo ważne, aby kierownik – coach miał przede wszystkim świadomość samego siebie, umiejętność rozumienia rozwoju i funkcjonowania człowieka, możliwość wieloaspektowego spojrzenia na różne problemy, odczytywania spraw w szerszym kontekście [Peltier 2005, s. 34–36].

7.5. Podsumowanie

Podejście narracyjne, choć stosowane w podejściu metodologicznym jako jedna z metod jakościowych będąca dopełnieniem innych metod, w tym podejścia ilościowego, nadal wymaga popularyzacji, szczególnie w praktyce kierowania. Podejście to można stosować zarówno do lepszego poznania innych pracowników, zrozumienia ich sposobów myślenia, percepcji, postaw, jak i dostosowywania własnej narracji do odbiorców. Takie nastawienie powinno pomóc w budowaniu właściwych więzi interpersonalnych opartych na głębszych

podstawach szukania solidnej płaszczyzny porozumienia, akceptacji, zaufania, jednocześnie wpływając na wszystkie cechy i zachowania pracowników widziane przez pryzmat efektywności oraz skuteczności działania pracowników. Praktycznym zastosowaniem tego podejścia byłoby wprowadzenie zasad stosowania narracji do omawiania z pracownikami ich problemów zawodowych, pojawiających się zagrożeń, opracowywania nowych rozwiązań organizacyjnych, prowadzenia rozmów oceniających i podsumowujących osiągnięcia pracowników.

Bibliografia

- Armstrong D., 1992, *Managing by Storying Around: A New Method of Leadership*, Doubleday, New York.
- Bieliński J., Iwińska K., Rosińska-Kordasiewicz A., 2007, *Analiza danych jakościowych przy użyciu programów komputerowych*, „ASK”, nr 16.
- Czarniawska B., 2004, *Narratives in Social Science Research*, SAGE Publications Ltd, London.
- Dennet D., 1997, *Kinds of Minds. Towards an Understanding of Consciousness*, Phoenix, London.
- Jezierski K., 2010, *Zagadnienie tożsamości w ujęciach Dana P. McAdamsa i Erika H. Eriksona*, „Psychologia Rozwojowa”, t. 15, nr 4.
- Kaplan R., Norton D., 2002, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Karnat-Napieracz A., 2009, *Tożsamość czyli świadomość redivivus*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne Sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
- Konecki K., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M., 2005, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Krokowski M., Rydzewski P., 2009, *Struktury stylów myślenia*, Łódź (niepublikowane materiały wewnętrzne firmy FPL).
- Maynes M., Pierce J., Laslett B., 2012, *Telling Stories. The Use of Personal Narratives in the Social Sciences and History*, Cornell University Press, London.
- Molly A., Squire C., Tamboukou M., 2013, *Doing Narrative Research*, SAGE Publications Ltd, London.
- Peltier B., 2005, *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application*, Routledge, New York.
- Smith P., 2012, *Lead with a Story: A Guide to Crafting Business Narratives that Captivate, Convince, and Inspire*, Amacom, New York.
- Urbaniak M., 2010, *Tożsamość narracyjna Ricoeura jako medium między pojęciem doświadczenia i „ja”*, „Rocznik Kognitywistyczny”, t. IV, s. 215–222.
- Wojciszke B., 2003, *Psychologia miłości. Namietność, intymność, zaangażowanie*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk.

Maciej Malarski

**BUILDING INTERPERSONAL RELATIONS IN THE ORGANIZATION
– NARRATIVE APPROACH**

(Abstract)

Building interpersonal relationship in organization requires a lot of effort and great managers' skills. The relatively simple methods used in management practice can and should be enforced with more advanced solution. One of them is narrative approach, which is used in research and implemented to some extent in the everyday business life. The chapter presents considerations on: 1) the connection between the application of this method and relationships and ties amongst the employees, 2) what assumptions and rules should be introduced to fully exploit the potential of this approach.