

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokieli: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiaś-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Bartłomiej J. Gabryś

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

TERAPEUTA CZY KONTROLER, CZYLI DOMINUJĄCY Dyskurs w ORGANIZACJI I PRZYKŁAD JEGO ANALIZY

Streszczenie: Podejmujący decyzje rozwojowe – kluczowi uczestnicy organizacji – interpretują, nadają sens i legitymizują pojawiające się zdarzenia, poprzez wypowiediane historie wpływając na dokonywane interpretacje procesów rozwojowych innych uczestników. Historie wypowiediane przez uczestników organizacji prowadzą do interpretowania i rozumienia wielowymiarowego charakteru rozwoju organizacji. Interesujące badawczo z perspektywy próby przyczynienia się do poszerzenia teorii przedsiębiorczego rozwoju jest postępowanie wychodzące poza rygor metodologiczny badań ilościowych. Metodą pozwalającą na zbliżenie do tak ambitnego celu jest wykorzystanie podejścia analizującego dominujący dyskurs organizacyjny w perspektywie Kontrolera, Terapeuty, Mesjasza czy Ekolidera. Artykuł podejmuje zatem próbę spojrzenia na proces rozwoju organizacji w nurcie historycznym dyskursu organizacyjnego, czy szerzej podejścia narracyjnego poprzez analizę wypowiedzi zarządzających zawartych w dokumentacji dużej organizacji sektora energetycznego.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczy rozwój, metodyka badań, analiza dyskursu, ujęcie narracyjne.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.24

1. Wstęp

W badaniach nad rozwojem przedsiębiorczych organizacji mocno akcentuje się zachowanie rygoru metodologicznego. Tak wąskie rozumienie stosowalności rygoru badawczego, jedynie co do metody, ogranicza znacząco pole badawcze, bo przecież tak samo efektywnie powinno się go implementować do budowania nowej teorii [Anderson, Herriot, Hodgkinson 2001]. Rygor badawczy daje podstawę pozwalającą na rozwój teorii. Zachowanie rygoru badawczego w procesie budowania nowej teorii może także stać się *per se* nową teorią, a dobra teoria w swym założeniu powinna upraszczać i wyjaśniać skomplikowane fenomeny, zjawiska i w konsekwencji procesy realnego świata. Dobra teoria nie tylko opisuje, kto, jak i gdzie dany fenomen, zjawisko czy proces badał, ale co niezmiernie ważne, wyjaśnia także, jak, kiedy i dlaczego miał on miejsce [Whetten 1989]. Zaangażowanie interesariuszy (inni

badacze, praktycy, sponsorzy, użytkownicy, klienci) w procesy badawcze organizacji daje rzadko wykorzystywane możliwości poznawania organizacji poprzez dyskurs i występujące narracje, tak dalece odbiegające od twardych danych finansowych i związanej z ich analizą metodyki badań [Czarniawska 1998].

Postawiona teza badawcza kieruje naszą uwagę w stronę możliwości zbadania procesów rozwojowych przedsiębiorczych organizacji przechodzących procesy zmian organizacyjnych wiążących ich wyjątkowe, wartościowe i trudne do zastąpienia zasoby, wykorzystując do tego celu analizę dominującego dyskursu. Zaproponowana metoda badawcza, osadzona w nurcie interpretatywnym, pozwala spojrzeć na procesy rozwojowe z perspektywy badań jakościowych, ze wszystkimi jej zaletami i wadami. Ważne jest także wskazanie, że zespół badawczy Katedry Przedsiębiorczości Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach podjął się już próby badania procesów rozwoju przedsiębiorczych organizacji, choć bardziej w ujęciu konfiguracyjnym, wykorzystując metodologicznie uzasadnione ścieżki badawcze badań ilościowych z pozytywnymi wynikami [Bratnicki i in. 2012].

2. Procesy rozwojowe w oparciu o dominujące historie w organizacji

Maclean, Harvey i Chia przekonująco pokazują, jak wypowiedanie historii przez kluczowych aktorów tworzy swoistą soczewkę dla obrazu nadawania sensu procesom rozwojowym organizacji, jednocześnie pokazując sam proces uprawomocnienia podejmowanych działań. Uprawomocnienie, rozumiane jako dyskurs wprowadzający legitymizację i stabilizację w działaniach społecznych, pojawia się w wielu aspektach funkcjonowania przedsiębiorczych organizacji [Cunliffe, Coupland 2012; Dutton, Dukerich 1991]. Dlaczego jest ono aż tak ważne? Odpowiedź tkwi nie tyle w pojedynczych doświadczeniach uczestników organizacji, ile w koncepcji kierunku, w jakim te organizacje zmierzają jako całość. Koncepcje te, podobnie jak i dominujące historie, mają znaczący wpływ na rozwój organizacji. Co więcej, koncepcje przyszłości, wokół których budowane są scenariusze przyszłych kierunków zdarzeń, mogą zmieniać się jedynie w oparciu o typ dominującej historii.

Szczególnie widoczne jest to w argumentacji tworzonej na potrzeby uprawomocnienia przywilejów i nagród w procesach zmian (np. w sytuacjach kryzysowych takie kształtowanie systemu znaczeń wokół budowanych historii odbywa się bardzo często). Uprawomocnienie staje się wtedy swoistą kotwicą w organizacji, spajającą w jednym miejscu ludzi z podejmowanymi przez nich aktywnościami. W miarę trwania tego procesu aktywności te powtarzają się, stabilizują w bieżących politykach działania i służą jako źródła przyszłych dominujących historii i budowania narracji. Dodatkowo w procesach tych pojawia się często zjawisko antenarracji (szerzej o tym piszę w [Gabryś 2012]). Ujmując rzecz skrótowo, są to fragmentaryczne, nieliniowe, niepowiązane przednarracyjne spekulacje, tzw. założenia, na podstawie

których odbywają się procesy budowania przyszłości organizacji [Boje 2001; Hopfl, Matilal 2005]. Istota tego procesu polega na tym, że uczestnicy organizacji stosunkowo rzadko biorą udział w budowanych historiach od początku do końca, stąd funkcjonują w oparciu o antenarracje, znajdując się gdzieś pośrodku. To właśnie dlatego nadawanie sensu przebiegającym procesom w oparciu o dyskurs nabiera swej wagi i pozwala na zróżnicowanie ich działania w odniesieniu do własnej, unikatowej temporalności [Hernes, Maitlis 2010].

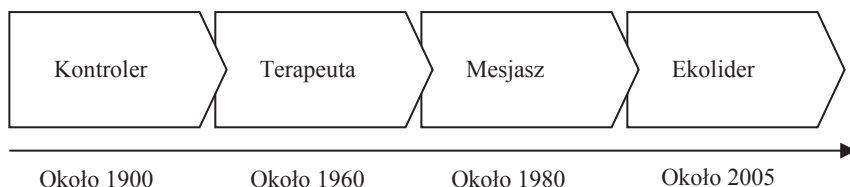
Założenie o postępowaniu w zgodzie z antenarracjami prowokuje również istotne pytanie dla powstającej rzeczywistości. Pytanie to dotyczy istnienia określonej logiki czy trybu postępowania. Przejście z historii do określonej narracji zbudowanej wokół niej opiera się na założeniu, że budowana całość ma większy, głębszy sens, choć na etapie antenarracji korzystamy jedynie ze swoistej obietnicy istnienia tego sensu. Nadawanie sensu pojawiającym się aktywnościom, opowiadanie historii i organizowanie na rzecz przedsiębiorczego rozwoju wydają się ze sobą mocno powiązane [Weick 2008]. To minimalistyczne założenie zawiera w sobie co najmniej historie (także w rozumieniu anterracji), uporządkowanie, aktywność, nadawanie sensu i stabilizację w kontekście nieokreśloności otoczenia i temporalności.

Nurt interpretacyjny mocno uwidacznia się również w nadawaniu sensu procesom rozwojowym w wypowiedziach wielu autorów będących uczestnikami organizacji. Tak rozumiane nadawanie sensu procesom rozwojowym traktuje je jako przebiegające w czasie, tworzące subiektywny sens dzięki wspólnie podzielanym znaczeniom nadawanym poprzez konwersacje czy inne formy komunikacji, gdzie uczestnicy poszukują, tworzą, negocjują i utrzymują wspólne rozumienie tych procesów. Jak wskazują Cunliffe i Coupland [2012], nadawanie sensu można traktować jako wspólną dla uczestników organizacji aktywność tworzenia, legitymizowania i utrzymywania organizacyjnych procesów czy ról przywódczych.

3. Dyskurs w organizacji – wybrane ujęcie modelowe

Literatura przedmiotu pozwala spojrzeć na dyskurs w organizacji i budowane w oparciu o jego dominujący typ narracje z perspektywy wielu ujęć definiujących [Gabryś 2012]. Celem niniejszego artykułu nie jest jednak poszerzanie ujęcia definiującego, a próba jego egzemplifikacji i empirycznej weryfikacji. Niemniej jednak ważne dla jasności dalszego wywodu jest przyjęcie definicji, co do której nie ma zastrzeżeń w literaturze. Dyskurs organizacyjny opiera się zatem na normatywnych założeniach (często niewidocznych), które uważane są za pewnik (są niepodważalne) oraz w dużym stopniu decydują o sposobie postrzegania rzeczywistości, głównie organizacyjnej, choć nie tylko. Założenia te funkcjonują na tak głębokim poziomie zakorzenienia w rzeczywistości organizacyjnej, że często uczestnicy organizacji nie zdają sobie sprawy, jak bezwiednie je wykorzystują, formułując przyszłość organizacji w powstających narracjach.

Ciekawa badawczo jest możliwość weryfikacji dominującego dyskursu w dłuższej perspektywie czasowej. Próby takiej historycznej kwalifikacji podjął się w swym opracowaniu S. Western [2008]. Dokonał on podziału na cztery typy dominującego dyskursu w organizacjach (rys. 1) i choć podział ten jest miejscami dyskusyjny, to pozostaje ciekawą propozycją, z której korzystają instytucje szkoleniowe czy szkoleniowo-badawcze¹. Każdy z nich ma swój dominujący okres występowania – Kontroler to lata od początku nauk o zarządzaniu do około 1960 roku, następnie Terapeuta trwający do lat 80. poprzedniego wieku, zastąpiony przez dyskurs Mesjasza, i najmłodszy Ekolider od około 2005 (przedstawione daty należy traktować z dużym przybliżeniem i w odniesieniu do rozwiniętych gospodarek wolnorynkowych). Opis i charakterystyki każdego z dominujących typów przedstawiono w tab. 1.



Rys. 1. Dyskurs w ujęciu historycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Western 2008].

Zakreślonych w tab. 1 charakterystyk dyskursu w organizacjach nie należy traktować jako element gry wynikowej, gdzie np. z krytyki dyskursu kontrolera rodzi się dyskurs terapeuty. Oczywista jest relacja przyczyna – skutek w ujęciu historycznym, lecz nie oznacza to bynajmniej występowania w dzisiejszych czasach jedynie dyskursu Ekolidera. Choć bezsprzeczny jest fakt jego wysokiej użyteczności w świecie zatomizowanych jednostek, świecie organizacji sieciowych, to część działań w organizacjach jasno odzwierciedla się w dyskursie Kontrolera – wzrost sprawności i skuteczności działań czy ograniczanie ryzyka, w dyskursie Terapeuty – wzrost motywacji i wydajności czy Mesjasza – stawianie klarownych celów i posiadanie wizji przyszłej organizacji. Zarządzanie rozwojem przedsiębiorczej organizacji przez wprowadzanie do niej elastyczności [Osbert-Pociecha 2011] musi opierać się na umiejętnym wykorzystaniu każdego typu dyskursu, a z pewnością ze świadomością dominacji jego określonego typu w organizacji.

¹ Na przykład cykl szkoleń „Rozwój organizacyjny XXI wieku” dla konsultantów rozwoju organizacyjnego w ramach programu Innowacyjna Gospodarka. Narodowa Strategia Spójności realizowanego przez firmę Advisio.

Tabela 1. Charakterystyka dominujących typów dyskursu w organizacjach

Dominujący dyskurs	Charakterystyka
Kontroler	Głęboko osadzony w naukowym podejściu do zarządzania (Fordyzm, Tayloryzm), opierający się na mechanistycznym podejściu do człowieka jako elementu większej całości, stosunkowo łatwo zastępowalnego. Dominuje podejście teleologiczne do zarządzania, a prymat wiedzy efektywność często rozumiana <i>stricte</i> w kategoriach finansowych. Programy usprawniające, stosunkowo łatwe i proste rozwiązania na drodze realizacji celów rozwojowych.
Terapeuta	Wynikający z głębszego uwzględnienia relacji międzyludzkich, motywacji autotelicznej oraz zespołowej. Uczestnik organizacji jako element demokratycznej całości z prawem głosu. Dalece posunięta identyfikacja z organizacją oparta na procesach samorealizacji zawodowej. Coaching, tutoring czy narzędzia psychometryczne na drodze rozwoju organizacji.
Mesjasz	Oparty na silnej dynamice zmian organizacyjnych, z wizjonerskim liderem nadającym ton organizacji w trudnych chwilach. Daleko posunięty konformizm wśród uczestników organizacji. Charyzma i jej wzmacnianie na poziomie zachowań na drodze rozwoju organizacji.
Ekolider	Bazujący na kreowanym i wzmacnianym etycznym zachowaniu, wzajemnych powiązaniach (również poza organizacją), systemie rozproszonego przywództwa. Odczytywanie słabych sygnałów z otoczenia i na ich podstawie formułowanie emergentnych strategii rozwoju organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Western 2008].

4. Analiza narracji – egzemplifikacja

Postępując zgodnie z logiką nurtu interpretatywnego, analizie poddano wypowiedziane przez uczestników organizacji słowa prowadzące do interpretowania i rozumienia wielowymiarowego charakteru procesów rozwoju organizacji. Zaprezentowane wyniki badań wskazują nie tylko na interpretację i nadawanie sensu pojawiającym się zdarzeniom, ale co również istotne, na wpływ na dokonywane interpretacje wśród innych uczestników.

Analizie poddano dużą organizację gospodarczą, której długi okres funkcjonowania pozwala na analizę również w kategoriach temporalnych. Chcąc uwzględnić ważny z punktu widzenia jej funkcjonowania proces, zanalizowano wprowadzanie zmian do organizacji wynikających z przejścia innej dużej organizacji w przeszłości, zapewnienie organizacji dostaw kluczowego zasobu w czasie teraźniejszym oraz zmiany w przyszłości wynikające z wyrażenia pisemnej woli udziału w nowym przedsięwzięciu, stanowiące „swoiste kotwice” w przyjętej analizie. W analizowanym przykładzie korzystano z raportów rocznych udostępnionych przez Badaną Firmę za lata 2010, 2011 i 2012 oraz materiały prasowe zawarte w miesięczniku „Polska Energia”.

To, co zauważalne jest od pierwszej weryfikacji materiału empirycznego analizowanej narracji, to osoba wiodącego uczestnika organizacji (Prezes Zarządu), którego zaangażowanie w procesy w niej zachodzące ma charakter silnie osobisty i przejawia się głęboką integracją uczestnika z organizacją – typ Ekolidera („prowadziliśmy...; dla nas...; nasz udział...; naszej...”):

„Wszelkie działania związane z integracją, które *prowadziliśmy* w roku ubiegłym, były *dla nas* dużym wyzwaniem zarówno pod względem formalnym i organizacyjnym, jak też technicznym. Przynoszą one jednak korzyści biznesowe oraz czynią strukturę Grupy bardziej przejrzystą”. źródło: Raport Roczny za 2011

„Na początku września [...] wraz z [...] oraz [...] podpisał list intencyjny dotyczący budowy i eksploatacji pierwszej polskiej elektrowni jądrowej. *Nasz udział* w tej inicjatywie, podobnie jak w przypadku porozumienia związanego z gazem łupkowym, jest kolejnym krokiem realizacji *naszej* strategii korporacyjnej”. źródło: „Polska Energia”, styczeń, 2012

Narracje budujące obraz przeszłości idą w kierunku akcentowania wymiaru efektywności działania i funkcjonowania w kategoriach finansowych – typ Kontrolera („stabilną sytuacją...; pozytywne przełożenie...; systematyczną poprawę...”), i to zarówno z perspektywy Prezesa Zarządu, jak i Przewodniczącego Rady Nadzorczej („poprawę jej pozycji...”):

„Osiągnięte rezultaty potwierdzają, że udana integracja aktywów [...] w połączeniu ze *stabilną sytuacją* w Grupie, a także konsekwentnie realizowaną strategią rozwoju mają *pozytywne przełożenie* na wzrost efektywności naszej działalności i tym samym *systematyczną poprawę* wyników finansowych”. źródło: Raport Roczny za 2011 – Prezes Zarządu

„W ocenie Rady Nadzorczej modyfikacja strategii umożliwi Grupie TAURON *poprawę jej pozycji* wśród innych firm z branży energetycznej. Dlatego pod koniec kwietnia zaakceptowaliśmy zmodyfikowaną strategię i zgodziliśmy się na jej wdrożenie”. źródło: Raport Roczny za 2011 – Przewodniczący Rady Nadzorczej

Narracje budujące obraz dnia dzisiejszego łączą posiadane przez Badaną Firmę zasoby i planowany sposób ich wykorzystania – typ Kontrolera („jest wynikiem naszej strategii...; posiadanie dostępu [...] jest dużym atutem...; wykorzystanie własnych aktywów...”).

„Udział w tym przedsięwzięciu *jest wynikiem naszej strategii*. [...] *Nasze doświadczenie* pokazuje, iż *posiadanie dostępu* do własnych surowców *jest dużym atutem* rynkowym. W celu zapewnienia Grupie Tauron paliwa do produkcji i stabilnych dostaw energii do naszych klientów planujemy przede wszystkim *wykorzysta-*

nie własnych aktywów, takich jak kopalnie czy też elektrownie i elektrociepłownie, jak również dywersyfikację dostaw paliw gazowych”. źródło: Raport Roczny za 2012 – Prezes Zarządu

Narracje dnia jutrzejszego zawierają w sobie odnośniki do zdań, argumentów czy pojedynczych słów, które kojarzą się z sukcesami odnoszonymi w związku z realizacją działań z przeszłości – typ Kontroler („stabilnej sytuacji...; konsekwentnie...”). Zauważyć się daje również nacisk na przyszłe aktywności jako potencjalnie nie w pełni realizowalne – typ Mesjasz („ambitne plany...; trudny rynek...; spowolnienie gospodarcze...; najlepiej jak będzie to możliwe...”). Sugerowane przez Badaną Firmę rozwiązania wyzwania rozwojowych tkwi w inwestowaniu w kapitał ludzki i kapitał wiedzy – typ Terapeuta („być dobrze przygotowanym...; rozpoczęliśmy edukację...; zakończyliśmy już drugą edycję...”).

„Biorąc pod uwagę nasze *ambitne plany*, a z drugiej strony trudny rynek i spowolnienie gospodarcze, można zakładać, że rok 2013 będzie okresem wymagającym i pełnym wyzwań. Jestem jednak przekonany, że dzięki *stabilnej sytuacji* w Grupie i *konsekwentnie* realizowanej strategii rozwoju przejdziemy przez niego *najlepiej jak będzie to możliwe*”. źródło: Polska Energia, styczeń 2012

„Od kilku lat chcieliśmy współuczestniczyć w polskim projekcie atomowym, a to porozumienie jest pierwszym krokiem jego realizacji. Aby *być dobrze przygotowanym* do tego typu projektu, kilka lat temu *rozpoczęliśmy edukację* naszych pracowników w zakresie energetyki jądrowej. W kwietniu 2012 r. *zakończyliśmy już drugą edycję* studiów podyplomowych „Energetyka jądrowa” organizowanych dla nas przez Akademię Górniczo-Hutniczą. Łącznie, w obu edycjach, uczestniczyło ponad 60 pracowników Grupy”. źródło: Polska Energia, styczeń 2012

Analizując wybrany przykład (mocno uproszczony), można z dużą łatwością dostrzec jasno budowaną historię, gdzie dominujący aktorzy nadają sens kluczowym z perspektywy wprowadzanych zmian zdarzeniom. Analizowany przykład, będąc w zgodzie z założeniami metodologicznymi ujęcia narracyjnego, wydaje się być zbudowany wokół jednego dominującego paradygmatu w Badanej Firmie, czyli na stabilnej i konsekwentnej implementacji strategii rozwoju. Natomiast najczęściej pojawiający się typ dyskursu organizacyjnego to: Kontroler, następnie Terapeuta, Mesjasz oraz Ekolider.

5. Zakończenie

W naukach społecznych istnieje konsensus co do istoty kształtowania relacji między uczestnikami organizacji z mediującą rolą kolektywnie tworzonych systemów symbolicznych znaczeń. Choć różne paradygmaty odmiennie akcentują zawarte w nich

elementy teoretyczne, metodologiczne czy empiryczne, to zdecydowanie warto zwrócić uwagę na rolę, jaką w nich odgrywa wiedza o symbolice tych znaczeń. To tu właśnie szczególnego znaczenia nabierają takie słowa jak dyskurs czy narracja. Realizację postawionej tezy badawczej można uznać za spełnioną, gdyż potwierdzono istnienie czterech odmiennych, aczkolwiek dominujących typów dyskursu w badanej organizacji. Dominujący typ Kontrolera nie wydaje się zaskoczeniem, aczkolwiek niewielki stosunkowo udział innych typów, zwłaszcza Ekolidera, pozostawia spory obszar badawczy do dalszych dociekań.

Literatura

- Anderson N., Herriot P., Hodgkinson G.P., *The practitioner-research divide in industrial, work and organizational (IWO) psychology: where are we now, and where do we go from here?*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2001, vol. 74, s. 391–411.
- Boje D.M., *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*, SAGE, London 2001.
- Bratnicki M., Gabryś B.J., Kulikowska-Pawlak M., Butrym K., *Orientacja przedsiębiorcza a efektywność w kontekście strategicznych problemów rozwoju organizacji*, Raport końcowy. Projekt badawczy nr N N115 264436, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012.
- Cunliffe A., Coupland C., *From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking*, „Human Relations” 2012, vol. 65(1), s. 63–88.
- Czarniawska B., *A Narrative Approach to Organization Studies*, Sage, Thousand Oaks–London–New Delhi 1998.
- Dutton J.E., Dukerich J.M., *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*, „Academy of Management Journal” 1991, vol. 34(3), s. 517–554.
- Gabryś B.J., *Aplikacyjność dyskursu organizacyjnego w badaniach nad przedsiębiorczym rozwojem organizacji*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt nr 115, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012, s. 55–63.
- Hernes T., Maitlis S., *Process, sensemaking, and organizing: An introduction*, [w:] *Process, Sensemaking, and Organizing*, eds. T. Hernes, S. Maitlis, Oxford University Press, New York 2010, s. 27–37.
- Hopfl H., Matilal S., *Complexity and catastrophe: Disentangling the complex narratives of the Union Carbide disaster in Bhopal*, „Complexity and Catastrophe” 2005, vol. 7(3/4), s. 64–73.
- Maclean M., Harvey C., Chia R., *Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers*, „Human Relations” 2012, vol. 65(1), s. 17–40.
- Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Weick K.E., *Sensemaking*, [w:] *International Encyclopedia of Organization Studies*, vol. 4, eds. S.R. Clegg, J.R. Bailey, Sage, Thousand Oaks 2008.
- Western S., *Leadership: A Critical Text*, Sage, Thousand Oaks 2008.
- Whetten D.A., *What constitutes a theoretical contribution?*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, s. 490–505.

THERAPIST OR CONTROLLER: DOMINATING DISCOURSE IN ORGANIZATION AND ITS ANALYSIS

Summary: Key members of organizations when making developmental decisions interpret, give meaning and legitimize the ongoing events through stories being told on made interpretations of developmental processes of other participants. Stories told by organization members lead to the interpretation and understanding of multidimensional characteristics of enterprise growth. The conduct going beyond the methodological rigour of quantitative studies is research interesting from a perspective of trial to contribute to extend the theory of entrepreneurial development. The method which allows to come closer to reach that ambitious goal is using analyzing approach of dominant discourse analysis in the perspective of Controller, Therapist, Messiah or EcoLeader. In this vein the article presents a primary analysis on the development process of an organization in the historical movement of discourse analysis based on the managers answers analysis included in the documentation of a big energy sector organization.

Keywords: entrepreneurial growth, research methodology, discourse analysis, narrative approach.