

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2019, nr 1 (78)



Paweł Ziemiański, *Narracja jako sposób wyjaśniania organizacyjnej rzeczywistości oraz metoda wywierania wpływu*, „e-mentor” 2019, nr 1(78), s. 74–79, <http://dx.doi.org/10.15219/em78.1402>.



## Narracja jako sposób wyjaśniania organizacyjnej rzeczywistości oraz metoda wywierania wpływu

Paweł Ziemiański\*

*Niniejszy artykuł ma na celu analizę roli i znaczenia narracji w funkcjonowaniu członków organizacji. W wyniku przeglądu literatury podjęto również próbę przeanalizowania mechanizmów decydujących o tym, że odpowiednio wykorzystane i skonstruowane narracje mogą służyć jako narzędzie pozwalające wywierać wpływ. Następnie na podstawie tej analizy zaproponowano wskazówki dotyczące tworzenia i przedstawiania narracji czy historii organizacyjnej (dla celów artykułu pojęcia te używane będą zamiennie) w sposób zwiększający prawdopodobieństwo skutecznego wywarcia wpływu na odbiorców. W artykule przyjęto podejście oparte na dowodach (evidence based approach), które wiąże się z przekonaniem, że wiedzę teoretyczną i wyniki badań empirycznych można wykorzystać jako podstawę praktycznych działań.*

### Wprowadzenie

Narracje postrzegane są przez badaczy jako nieodłączny element wyjaśniania przez ludzi otaczającej ich rzeczywistości oraz własnych działań (Trzebiński, 2001; Eshraghi i Taffler, 2015). W związku ze swoją uniwersalnością narracje były dotychczas badane w różnych kontekstach: terapeutycznym, w ramach którego analizowano, w jaki sposób są wykorzystywane do interpretowania i nadawania sensu trudnym wydarzeniom (Riessman i Speedy, 2007); sposobu tworzenia indywidualnej i społecznej tożsamości (Ricoeur, 1991); funkcjonowania ludzi w organizacji (Gabriel, 2000; Rhodes i Brown, 2005; Czarniawska, 2011). Narracje są konstruowane, przekazywane i odbierane w procesie komunikacji. Stanowią także narzędzie wpływu, które ma istotny potencjał oddziaływania. W literaturze opisano ich znaczenie w takich obszarach jak na przykład: działania marketingowe (Pulizzi, 2012), zbieranie środków na uruchomienie przedsięwzięcia biznesowego (Allison, Davis, Webb i Short, 2017) czy też realizacja zadań edukacyjnych (Schrum, Dalbec, Boyce i Collini, 2017).

### Uniwersalna struktura narracji i znaczenie narracji w organizacjach

Zdaniem Jerzego Trzebińskiego (2001) typowe narracje charakteryzują się uniwersalną strukturą: *narracja opisuje bohatera z określonymi intencjami, który napotyka na trudności w ich realizacji, a trudności te – w wyniku zdarzeń toczących się wokół zagrożonych intencji – zostają, bądź nie, przezwyciężone* (Trzebiński, 2001, s. 14). O uniwersalności struktury świadczy fakt, że tak skonstruowane historie uważa się za bardziej interesujące i są lepiej zapamiętywane przez ludzi już na wczesnych etapach życia. Narracja, zgodnie z jej psychologicznym ujęciem, służy zarówno budowaniu indywidualnej tożsamości, jak i organizowaniu i porządkowaniu wiedzy o świecie (Dryll, 2004). Nie jest to jedyny sposób rozumienia tego pojęcia, natomiast właśnie tak postrzegane narracje stanowią tematykę niniejszego artykułu.

Ludzie posługują się narracjami w celu nadania sensu i lepszego zrozumienia także tego elementu rzeczywistości, jakim jest funkcjonowanie w roli członków organizacji. Funkcjonowanie to staje się coraz bardziej złożone, ponieważ granice pomiędzy zadaniami i rolami poszczególnych członków i działów organizacji są trudne do zdefiniowania; występuje konieczność szybkiego podejmowania decyzji, dla których trudno szukać precedensów, a elastyczność w działaniu jest wymuszona dynamicznie zmieniającą się sytuacją, która może rodzić poczucie chaosu i braku kontroli. W związku z tym prawdopodobnie będzie się zwiększać znaczenie działań, których celem stanie się poszukiwanie i wyjaśnianie sensu w sposobie działania organizacji. Jednym z takich narzędzi mogą być narracje, które powinny pozwalać opisać złożoność najczęściej występujących w organizacji wyzwań i radzić sobie z nimi (Tsoukas i Hatch, 2001).

Już w latach 80. XX wieku Martin i współpracownicy (1983), w wyniku analizy narracji zebranych w różnych organizacjach, doszli do wniosku, że ich treść dotyczy kilku powtarzających się aspektów. Oznacza to, że pomimo przekonania członków organizacji o unikalności

\* Politechnika Gdańska

## Narracja jako sposób wyjaśniania...

opowiadanych przez nich historii, można przyjąć, że są one – przynajmniej do pewnego stopnia – powtarzalne, jeśli chodzi o tematy przewodnie. Dzieje się tak prawdopodobnie dlatego, że ze względu na specyfikę funkcjonowania ludzi w organizacji, pewne kwestie stają się istotniejsze od innych, dzięki czemu narracje, które ich dotyczą, są szczególnie wyrażone i to właśnie one są powtarzane i zostają zapamiętane. Część narracji staje się elementem indywidualnej lub zbiorowej pamięci i tożsamości, część zaś zostaje od-

rzucana i zapomniana. Historię organizacyjną można zdefiniować jako szczegółową narrację dotyczącą działań managerów, interakcji pomiędzy pracownikami lub innych wydarzeń wewnątrz lub na zewnątrz organizacji, które są komunikowane w organizacji (Swap i in., 2015).

Wspomniani już Martin i współpracownicy (1983) wyróżnili siedem różnych historii, których tematyka powtarza się w różnych organizacjach. Co ciekawe, każda z nich występuje w dwóch wersjach – pozy-

**Tabela 1. Tematy narracji organizacyjnych wraz z typowymi elementami ich treści zidentyfikowane przez Martina i współpracowników**

Temat narracji organizacyjnej	Typowe elementy zawarte w treści narracji
Czy osoba z najwyższego kierownictwa jest zwyczajnym człowiekiem?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bohaterem narracji jest osoba o wysokiej pozycji w organizacji (często ktoś z najwyższego kierownictwa lub założyciel firmy).</li> <li>Bohater narracji ma możliwość zachowania się w sposób, który podkreśla jego wysoki status lub też zmniejsza dystans w stosunku do innych osób.</li> <li>W pozytywnej wersji historii organizacyjnej osoba ta zachowuje się w sposób niwelujący różnice, w negatywnej zaś wywyższa się nad innych pracowników.</li> </ul>
Czy zwykły pracownik może dojść do wysokiego stanowiska?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treść narracji dotyczy dopasowania umiejętności pracownika do jego pozycji w organizacji.</li> <li>W pozytywnej wersji narracji osoba o wysokich kompetencjach (na przykład wynikających z własnych działań nakierowanych na rozwój lub z doświadczenia i znajomości organizacji), ale niskim statusie formalnym, obejmuje wysokie stanowisko, na którym może wykorzystać swoje kompetencje.</li> <li>W negatywnej wersji historii pracownik o niskim formalnym statusie nie zostaje doceniony, a stanowisko obejmuje osoba dobrana według kryteriów innych niż posiadane kompetencje.</li> </ul>
Czy zostaną zwolniony?	<ul style="list-style-type: none"> <li>W tego typu narracjach bohaterami są osoby narażone na ryzyko zwolnienia z pracy (na przykład z powodu sytuacji gospodarczej) oraz osoby podejmujące decyzje o ewentualnym zwolnieniu.</li> <li>W pozytywnej wersji historii decydenci chronią pracowników organizacji na przykład poprzez redukcję czasu pracy czy tymczasowe przeniesienie na inne stanowiska.</li> <li>W wersji negatywnej dochodzi do zwolnień, do tego często informacja o nich przekazywana jest w sposób, który sprawia, że pracownikom jeszcze trudniej jest poradzić sobie z tą sytuacją.</li> </ul>
Jak przełożony zareaguje na popełniony błąd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ten rodzaj narracji ma dwóch bohaterów: pracownika, który popełnia błąd, oraz przełożonego, który dowiaduje się o pomyłce.</li> <li>W pozytywnej wersji historii błąd zostaje wybaczone, często też pojawia się element pewnej nauki, lekcji dla pracownika lub nawet wzmocnienia więzi między podwładnym a przełożonym.</li> <li>W wersji negatywnej przełożony nie wybacza błędowi, a wobec pracownika wyciągane są surowe konsekwencje (natychmiast lub po pewnym czasie).</li> </ul>
Jak organizacja poradzi sobie z przeszkodami?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ten rodzaj narracji jest najczęstszy i dotyczy różnego rodzaju przeszkód stojących na drodze do realizacji celów organizacji.</li> <li>W pozytywnej wersji narracji pracownicy są zaangażowani w poradzenie sobie z napotkaną przeszkodą, wykazują się pomysłowością i wytrwałością, które nierzadko wykraczają poza ich obowiązki i finalnie osiągają sukces.</li> <li>W historii o wydzwieku negatywnym pracownicy nie wykazują się niczym szczególnym w swoich próbach działania, a przeszkoda albo nie zostaje pokonana, albo jej pokonanie nie przynosi długofalowych czy szczególnie pozytywnych rezultatów.</li> </ul>
Jak reaguje się w organizacji na łamanie obowiązujących zasad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bohaterami narracji są pracownik wysokiego szczebla oraz pracownik młody (lub stojący nisko w firmowej hierarchii).</li> <li>Pracownik wysokiego szczebla łamie pewną formalną zasadę obowiązującą w firmie, a szeregowy pracownik zwraca na to uwagę.</li> <li>W pozytywnej wersji działanie szeregowego pracownika zostaje pochwalone, nierzadko też pokazane jako wzór.</li> <li>W wersji negatywnej podwładny spotyka się z krytyczną reakcją osoby wyżej postawionej w hierarchii organizacji.</li> </ul>
Czy organizacja pomoże mi w czasie relokacji?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bohaterami tego typu narracji są osoby, które przenoszą się do innego oddziału firmy (w tym samym kraju lub poza granicami).</li> <li>W pozytywnej wersji zarówno oni, jak i członkowie ich rodzin otrzymują wsparcie od organizacji pomagające poradzić sobie ze stresującą sytuacją zmiany.</li> <li>W wersji negatywnej pracownik i jego rodzina są zdani wyłącznie na siebie i muszą mierzyć się z dużymi trudnościami związanymi z relokacją.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Martin i in. (1983).



tywnej, w której wydarzenie stanowiące treść narracji wskazuje na to, że organizację i panujące w niej zasady (często nieformalne) należy oceniać przychylnie, oraz w wersji negatywnej pokazującej organizację w bardzo niekorzystnym świetle. Tematy narracji zidentyfikowane przez badaczy zaprezentowane zostały w tabeli 1. Pokróćce omówiono także ich treść i główne elementy, co pozwala wskazać istotne wątki tematyczne, których wyjaśnienie upraszcza skomplikowaną rzeczywistość organizacyjną. Dzięki narracji członkowie organizacji mogą zbudować przekonanie o przewidywalności (oraz, w pewnym stopniu, kontrolowalności) otaczającego ich świata. Występowanie narracji na każdy z wyróżnionych tematów w dwóch wersjach (pozytywnej i negatywnej) może być także interpretowane jako przejaw dualności, która na bardziej ogólnym poziomie będzie elementem nierozzerwalnie związanym z opowiadaniem historii (Dailey i Browning, 2013).

Pomimo upływu lat od publikacji tekstu Martina i współpracowników, a także pomimo faktu, że badania autorów prowadzone były w innym niż polski kontekście kulturowym, zidentyfikowane przez nich tematy wydają się dość uniwersalne. Świadczą o tym między innymi współczesne badania, które pokazują, jak mogą one zostać wykorzystane w praktyce organizacyjnej (Grant, 2008). Niekoniecznie muszą w pełni wyjaśniać rzeczywistość każdej organizacji, niezależnie od kontekstu kulturowego oraz branży. Ich zbiór stanowi jednak interesujące, a także praktyczne zestawienie zawierające elementy, które często są istotne dla członków organizacji.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że poza wspomnianym wyjaśnianiem rzeczywistości i budowaniem przekonania o możliwości jej kontrolowania, opisane w tabeli 1 rodzaje narracji mogą pełnić jeszcze jedną niezwykle istotną funkcję. Historie te kończą się bowiem pewnym morałem – lekcją, która jest wypowiedziana wprost lub wynika z ich treści. Można zatem stwierdzić, że mają one także znaczenie preskryptywne, gdyż podpowiadają, czy dane zachowanie w określonej organizacji (na przykład zwrócenie uwagi na łamanie ustalonych zasad) spotka się z nagrodą (na przykład pochwałą), czy z karą (na przykład zemstą przełożonych). Narracje organizacyjne mogą w związku z tym stanowić bezpośrednią przyczynę występowania określonych zachowań wśród pracowników. Jeśli spojrzysz się na nie przez pryzmat założeń nauk o komunikacji (Craig, 1999), można stwierdzić, że budują one rzeczywistość organizacyjną oraz pokazują, w jaki sposób bezpiecznie się w niej poruszać. W związku z taką ich funkcją narracje wydają się także potencjalnie bardzo skutecznym narzędziem wpływu w organizacji (Denning, 2011). Nie oznacza to jednak, że każda historia będzie równie skuteczna. Jak już wspomniano, dotyczy to jedynie pewnej ich części, którą z różnych względów ludzie wybiorą. W dalszej części artykułu opisane zostaną aspekty i mechanizmy skuteczności narracji, a także zaproponowane wskazówki dotyczące elementów narracji, które warto uwzględnić, chcąc wykorzystywać historie w praktyce organizacyjnej.

Tak widzianą rolę narracji w firmie można analizować w kontekście dyskursu organizacyjnego opierającego się na ogólnie przyjętych w organizacji założeniach, które nie są podważane, stanowią podstawę do analizowania rzeczywistości w organizacji i niekoniecznie muszą być uświadamiane (Gabryś, 2014). Narracje mogą być źródłem takich właśnie założeń.

### Wybrane aspekty skuteczności narracji

Dyskusję o aspektach skuteczności narracji warto rozpocząć od przywołania poglądów Waltera Fishera (Fisher, 1985; Fisher, 1994). Autor ten, analizując wpływ narracji na ludzi, przeciwstawił sobie dwa paradygmaty powiązane z postrzeganiem świata: paradygmat racjonalny oraz paradygmat narracyjny. W myśl założeń pierwszego z nich ludzie kierują się racjonalnym myśleniem, a ich decyzje oparte są na logice oraz trafności i sile argumentów, z jakimi się spotykają. Rozumienie świata natomiast jest możliwe dzięki postrzeganiu go jako rządzonego zbiorem logicznych związków dających się odkryć w wyniku wnioskowania. Paradygmat narracyjny, który został przeciwstawiony racjonalnemu, zakłada natomiast, że ludzie kierują się wnioskami z zasłyszanych historii, a ich decyzje oparte są na rozumowaniu powiązanym z postrzeganą spójnością oraz prawdziwością opowieści. Duże znaczenie ma także możliwość odniesienia ich do osobistego doświadczenia jednostki. Rozumienie świata zgodnie z założeniami paradygmatu narracyjnego ma odbywać się poprzez postrzeganie go jako zbioru historii, z których wybiera się te wiarygodne. To one decydują o przekonaniach i działaniach człowieka.

Kluczowym elementem w paradygmacie narracyjnym jest właśnie kwestia wyboru narracji. Nie wszystkie historie są bowiem równie dobre i wiarygodne dla ludzi. Część z nich zostaje odrzucona i/lub zapomniana. Możliwe jest natomiast określenie kryteriów, które decydują o ich większej lub mniejszej wiarygodności i, co za tym idzie, skuteczności. Fisher wyróżnia dwa istotne kryteria decydujące o tym, czy dana narracja wpłynie na przekonania i działania jednostki – są to koherencja oraz wierność. Pierwsza z nich dotyczy wewnętrznej spójności narracji i sposobu jej organizacji, druga natomiast tego, jak bardzo prawdziwa wydaje się historia, czyli stopnia jej powiązania z postrzeganą rzeczywistością. Najistotniejsze aspekty koherencji oraz wierności zostały przedstawione w tabeli 2.

Przed zaproponowaniem sposobów wykorzystania tych aspektów podczas konstruowania historii organizacyjnej, przedstawiona zostanie heurystyka dostępności, która stanowi jeszcze inny mechanizm decydujący o skuteczności narracji (lub jej braku). Opisywana jest jako strategia umysłowa służąca ludziom do oceny prawdopodobieństwa oraz częstości danych zdarzeń lub zjawisk (MacLeod i Campbell, 1992). Heurystyka dostępności opiera się na łatwości, z jaką można przywołać daną informację. Wydarzenia i fakty, które są wyraziste, a dzięki temu łatwe do wyobrażenia, stają się subiektywnie bardziej prawdopodobne,



**Tabela 2. Aspekty spójności oraz wierności narracji**

Aspekty decydujące o spójności narracji	Aspekty decydujące o wierności narracji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspekt strukturalny spójności powiązany z płynnością narracji, czyli na przykład tym, czy poszczególne elementy historii są ze sobą sensownie powiązane.</li> <li>• Aspekt materialny spójności powiązany ze stopniem, w jakim narracja wiąże się z narracjami podobnymi tematycznie.</li> <li>• Aspekt charakterologiczny powiązany ze stopniem, w jakim zachowanie bohaterów narracji jest spójne z tym, co o nich wiadomo (z narracji lub z innych informacji dostępnych odbiorcom).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stopień, w jakim historia opowiada o realnych wydarzeniach i nie omija istotnych faktów.</li> <li>• Stopień, w jakim treść narracji jest adekwatna do sytuacji, w jakiej znajduje się odbiorca lub decyzyj, jaką ma podjąć.</li> <li>• Rodzaj wartości przekazanych w narracji (w sposób otwarty lub niebezpośredni) oraz stopień, w jakim wiążą się one z tym, jak warto działać w rzeczywistości (dotyczy to także możliwych skutków kierowania się tymi wartościami).</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fisher (1984).

a także wiarygodniejsze. Heurystyka dostępności została przeanalizowana i zbadana w wielu różnych kontekstach. Ze względu na to, że historie są uniwersalnym sposobem wyjaśniania świata, nierzadko zapamiętuje się je lepiej niż inne rodzaje informacji (na przykład dane liczbowe), można je łatwiej przywołać i w związku z tym potrafią silniej wpływać na oceny i decyzje ludzi. Zwrócono na przykład uwagę na znaczenie heurystyki dostępności przy wykorzystaniu narracji dla uświadamiania poziomu ryzyka różnych zdarzeń (Keller, Siegrist, Gutscher, 2006). Istotne jest podkreślenie, że nie wszystkie narracje będą w równym stopniu korzystały z efektów działania heurystyki dostępności. W większym stopniu stanie się tak w przypadku historii zawierających elementy powiązane z emocjami, a także osobistym doświadczeniem odbiorców i nadawcy. Dowodów na znaczenie tych elementów dla skuteczności narracji dostarczyło na przykład badanie dotyczące determinant sukcesu akcji crowdfundingowych prowadzonych przez przedsiębiorców (Allison i in., 2017).

Zaprezentowane w tabeli 2 aspekty spójności i wierności narracji, a także znajomość sposobu oddziaływania heurystyki dostępności mogą zostać wykorzystane do zaprezentowania zbioru charakterystyk, jakimi powinna cechować się dobrze przygotowana narracja. Można ją wykorzystać w praktyce organizacyjnej do przekazania wiedzy, na przykład dotyczącej panujących w organizacji zasad oraz jako narzędzie wywierania wpływu. Wskazówki, jak przygotować skuteczną narrację mogą wydać się dość zdroworozsądkowe, jednak kierowanie się nimi wcale nie jest oczywiste oraz niekoniecznie łatwe w praktyce.

Wskazówki dotyczące przygotowania skutecznej narracji:

1. Narracja powinna opowiadać o rzeczywistej sytuacji z przeszłości. Najlepiej, jeśli autor historii był w nią bezpośrednio zaangażowany (na przykład był jej bohaterem).
2. Bohater narracji powinien mieć wyraźnie określone intencje, które chce zrealizować. Jego działania oraz działania innych osób mają prowadzić do jasnego rozstrzygnięcia (osiągnięcia sukcesu lub nie).

3. Poszczególne zdarzenia opisywane w narracji powinny być ze sobą w logiczny sposób powiązane. Wskazówka ta oznacza także, że z opowieści warto usunąć elementy, które mogą rozpraszać i odciągać uwagę od głównego tematu (na przykład wątki poboczne).
4. Warto, aby w narracji pojawił się element wywołujący emocje, na przykład opis uczuć doświadczanych przez bohatera w związku z wydarzeniami, jakie miały miejsce, czy też zwrot akcji.
5. Istotne jest zwrócenie przez nadawcę uwagi na to, jak jest postrzegany przez odbiorców narracji. Jeśli opisuje działania własne, nie mogą być one niezgodne z jego wizerunkiem.
6. Narracja powinna być adekwatna do sytuacji, w jakiej znajdują się jej odbiorcy, a także do decyzji, jakie będą podejmować. Historie dotyczące sytuacji trudno wyobraźalnej dla odbiorców (na przykład takiej, której nie doświadczą na obecnym etapie kariery zawodowej) mogą okazać się mało skuteczne.
7. Narracja w sposób jasny dla słuchacza ma wiązać się z wartościami, których należy przestrzegać. Powinna dotyczyć sytuacji, w której kierowanie się nimi przynosi pozytywne efekty, zaś postępowanie wbrew nim skutkuje negatywnymi konsekwencjami.
8. Z narracji powinno wynikać określone przesłanie. W przypadku, gdy przekaz może być wieloznaczny, warto przekazać go odbiorcom wprost.

Niniejsze wskazówki można traktować jako pewnego rodzaju listę kontrolną podczas tworzenia narracji. Nie stanowi ona niezawodnego przepisu na sukces, niemniej jednak kierowanie się nią może zwiększyć szansę na skuteczność komunikacji. Co więcej, w komunikacji tej nadawca zwraca uwagę także na aspekt etyczny, w związku z przekazywanymi w narracji wartościami i ich odniesieniem do rzeczywistości odbiorców. Kwestia ta może mieć szczególne znaczenie, jeśli weźmie się pod uwagę rosnący poziom sceptycyzmu pracowników wobec czystości intencji wykazywanych przez ludzi kierujących organizacjami (Grant, 2008).



Wydaje się, że czynnikiem odpowiedzialnym za fakt, iż stosowanie narracji może przyczynić się do bardziej etycznej komunikacji, jest właśnie jej autentyczność i zgodność z rzeczywistością; wybierając narrację, ludzie oceniają je pod kątem wspomnianej wierności nierozłącznie powiązanej z wartościami. Fisher (1984) wyróżnił pytania – odpowiedź na nie ma decydować o tym, czy narracja zostanie oceniona jako cechująca się wysokim poziomem wierności, i tym samym uznana za zawierającą rady, którymi powinno się kierować w życiu. Jedno z nich dotyczy tego, czy wartości występujące w historii są podstawą idealnego ludzkiego postępowania. Z drugiej strony można sobie wyobrazić (a także przywołać) przykłady sytuacji, w których narracje służą do manipulowania innymi. Stanowią bowiem narzędzie, które może być wykorzystane na wiele sposobów. Celem niniejszego artykułu jest jednak ukazanie, jak dzięki nim zwiększyć poziom autentyczności i usprawnić komunikację. Narracje mogą zastąpić lub ubogacić pewne często stosowane pojęcia ogólne (na przykład „zaangażowanie”, „dobra komunikacja” czy „proaktywność”), które są bardzo różnie rozumiane przez poszczególnych członków organizacji, lub ukonkretnić ich znaczenie, pokazując je w kontekście ważnym dla odbiorców.

### Podsumowanie

Warto raz jeszcze przywołać wspomniane rozróżnienie na paradygmat racjonalny i paradygmat narracyjny. Fisher uważał, że założenia tego drugiego podejścia pozwalają postrzegać proces komunikacji jako bardziej demokratyczny czy egalitarny. Posługiwanie się logiką narracyjną jest bowiem dostępne dla większej liczby osób niż posługiwanie się założeniami logiki formalnej. Podobne podejście wykazują autorzy propagujący wykorzystanie narracji w praktyce (Denning, 2011; Smith, 2012). W artykule opisano znaczenie narracji dla wyjaśnienia rzeczywistości organizacyjnej, wskazano częste tematy narracji stosowanych w organizacjach, a także pokazano aspekty decydujące o ich skuteczności. Analiza tych zjawisk doprowadziła do utworzenia zbioru wskazówek, które mogą posłużyć osobom chcącym wykorzystać narracje w praktyce. Zamiarem autora artykułu było przyjęcie podejścia opartego na dowodach (*evidence based approach*), w ramach którego wiedzę teoretyczną i wyniki badań przekuwa się w praktyczne wnioski i wskazówki. Obecna wiedza na temat narracji i czynników wpływających na ich skuteczność ma szansę przyczynić się do poprawy jakości komunikacji w organizacjach. Z narracji korzystać mogą różni członkowie organizacji – nie tylko managerowie chcący wpłynąć na podwładnych, ale pracownicy każdego szczebla – ze względu na wspomnianą dostępność czy demokratyczność tej formy komunikacji. Narracje potrafią na przykład skutecznie przekazywać wiedzę (Sole i Wilson, 1999) i wartości, jakimi ludzie powinni kierować się w swoich działaniach, tak aby organizacje stawały się miejscami, w których ich członkowie wykazują autentyczne zaangażowanie. Świadomie

tworzone i komunikowane narracje mogą stanowić element początkowy, który następnie powinien być wzmacniany odpowiednimi, spójnymi z nimi decyzjami i działaniami.

### Bibliografia

- Allison, T.H., Davis, B.C., Webb, J.W., Short, J.C. (2017). Persuasion in crowdfunding: An elaboration likelihood model of crowdfunding performance. *Journal of Business Venturing*, 32(6), 707–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.09.002>
- Craig, R.T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9(2), 119–161. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x>
- Czarniawska, B. (2011). Narrating organization studies. *Narrative Inquiry*, 21(2), 337–344. <https://doi.org/10.1075/ni.21.2.12cza>
- Dailey, S.L., Browning, L. (2013). Retelling stories in organizations: Understanding the functions of narrative repetition. *Academy of Management Review*, 39(1), 22–43. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0329>
- Denning, S. (2011). *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Dryll, E. (2004). Homo narrans – wprowadzenie, W: E. Dryll, A. Cierpka (red.). *Narracja. Koncepcje i badania psychologiczne*. Warszawa: IP PAN.
- Eshraghi, A., Taffler, R. (2015). Heroes and victims: Fund manager sensemaking, self-legitimation and storytelling. *Accounting and Business Research*, 45(6–7), 691–714. <https://doi.org/10.1080/00014788.2015.1081556>
- Fisher, W.R. (1984). Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. *Communication Monographs*, 51(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/03637758409390180>
- Fisher, W.R. (1985). The narrative paradigm: An elaboration. *Communication Monographs*, 52(4), 347–367. <https://doi.org/10.1080/03637758509376117>
- Fisher, W.R. (1994). Narrative rationality and the logic of scientific discourse. *Argumentation*, 8(1), 21–32. <https://doi.org/10.1007/BF00710701>
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabryś, B.J. (2014). Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340, 266–274. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.24>
- Grant, A.M. (2008). The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>
- Keller, C., Siegrist, M., Gutscher, H. (2006). The role of the affect and availability heuristics in risk communication. *Risk Analysis*, 26(3), 631–639. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2006.00773.x>
- MacLeod, C., Campbell, L. (1992). Memory Accessibility and Probability Judgments: An Experimental Evaluation of the Availability Heuristic. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(6), 890–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.6.890>
- Martin, J., Feldman, M.S., Hatch, M.J., Sitkin, S.B. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories.

*Administrative Science Quarterly*, 28(3), 438–453. <https://doi.org/10.2307/2392251>

Pulizzi, J. (2012). The rise of storytelling as the new marketing. *Publishing Research Quarterly*, 28(2), 116–123. <https://doi.org/10.1007/s12109-012-9264-5>

Rhodes, C., Brown, A.D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167–188. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x>

Ricoeur, P. (1991). Narrative identity. *Philosophy Today*, 35(1), 73–81.

Riessman, C., Speedy, J. (2007). Narrative Inquiry in the Psychotherapy Professions: A Critical Review. W: D. Clandinin (red.), *Handbook of Narrative Inquiry: Mapping a Methodology* (s. 426–456). California: Thousand Oaks. <https://doi.org/10.4135/9781452226552>

Schrum, K., Dalbec, B., Boyce, M., Collini, S. (2017). Digital storytelling: Communicating academic research beyond the academy. *Innovations in Teaching & Learning Conference Proceedings*, 9(1). <https://doi.org/10.13021/G8ITLCP.9.2017.1807>

Smith, P. (2012). *Lead with a story: a guide to crafting business narratives that captivate, convince, and inspire*. New York: American Management Association.

Sole, D., Wilson, D.G. (1999). Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. *Training and Development*, 53(3), 1–12.

Swap, W., Leonard, D., Shields, M., Abrams, L. (2015). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95–114. <https://doi.org/10.1080/0742122.2001.11045668>

Trzebiński, J. (2001). Narracyjne konstruowanie rzeczywistości. W: J. Trzebiński (red.), *Narracja jako sposób rozumienia świata* (s. 17–42). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Tsoukas, H., Hatch, M.J. (2001). Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. *Human Relations*, 54(8), 979–1013. <https://doi.org/10.1177/0018726701548001>

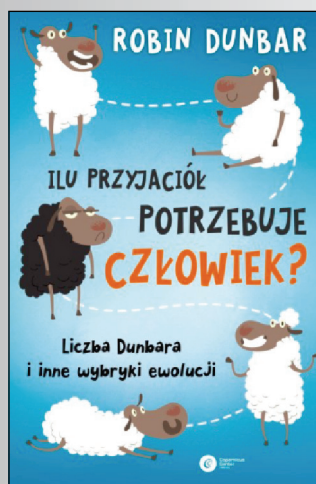
### Narrations as a means of explaining the organizational reality and as the influence method

*Contemporary organizations face a difficult challenge related to the necessity of maintaining the motivation of employees who need to deal with high uncertainty and adapt to constant changes in their environment. Researchers who focus on the functioning of people in organizations highlight that increasingly often efforts of managers who attempt to influence employees are perceived by the latter with considerable skepticism and are seen as a potential manipulation. The article proposes that one of the means that can allow for more effective and at the same time more ethical communication in the organization (not only between managers and subordinates) are narratives. The article presents them as a natural form of explaining reality by humans and as a method of influencing. In addition, the mechanisms responsible for the effectiveness of the narrative are analyzed in the manuscript and, on their basis, important criteria that should be met by an effective narration are proposed.*

**Keywords:** communication in the organization, narrations, efficiency

Paweł Ziemiański jest doktorem nauk społecznych w dziedzinie psychologii, adiunktem w Katedrze Przedsiębiorczości na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jego zainteresowania badawcze dotyczą zachowań ludzi w organizacji, efektów sprawowania władzy, a także psychologicznych aspektów przedsiębiorczości.

## POLECAMY



**Robin Dunbar, *Ilu przyjaciół potrzebuje człowiek? Liczba Dunbara i inne wybryki ewolucji***

W tej książce każdy znajdzie coś dla siebie. Robin Dunbar, wybitny antropolog, zabiera nas w podróż w świat ewolucji, naukowych odkryć i psychologii. Wyjaśni m.in. dlaczego monogamiście potrzebny jest większy mózg, dlaczego warto kupić nowy garnitur na rozmowę o pracę, jak interpretować ogłoszenia matrymonialne, ryzyko igrania z mechanizmami ewolucji oraz ile maksymalnie przyjaciół możemy zdobyć w ciągu całego życia. To prowokacyjna i pobudzająca wyobraźnię lektura, obowiązkowa dla wszystkich, którzy chcą zrozumieć, dlaczego ludzie zachowują się tak, jak się zachowują – i co to znaczy „być człowiekiem”.

Wydawca: Copernicus Center PRESS, Kraków, 2019. Więcej informacji na stronie: [https://www.ccpres.pl/produkt/llu\\_przyjaciol\\_potrzebuje\\_czlowiek\\_Liczba\\_Dunbara\\_i\\_inne\\_wybryki\\_ewolucji\\_512](https://www.ccpres.pl/produkt/llu_przyjaciol_potrzebuje_czlowiek_Liczba_Dunbara_i_inne_wybryki_ewolucji_512)