

Dyskurs organizacji

Czyli złożoność systemu, w którym funkcjonuje firma

We współczesnym świecie BANI (brittle – kruchy, anxious – niespokojny, non-linear – nieliniowy, incpreceptible – niezrozumiały), gdzie elastyczność organizacji często decyduje o jej przetrwaniu, aby sprawnie zarządzać, trzeba przede wszystkim rozumieć złożoność systemu, jakim ta organizacja jest. Jednym z kluczowych elementów rozumienia złożoności systemowej jest dyskurs organizacyjny.



DR KATARZYNA PILIPCZUK

Założycielka InnerMastering® Institute,
wiceprezes zarządu i Senior Partner

Dyskurs stanowi zestaw normatywnych założeń, które są niepodważalne, traktowane jako pewnik oraz mających wpływ na tok myślenia o wszystkim, o czym myślimy¹. Dyskursy determinują nasze myślenie, nie potrafimy myśleć poza nimi. Dyskurs organizacyjny, tak jak przekonania człowieka, wspiera lub ogranicza działania. Świadomość roli dyskursu pozwala na skutecznie projektowanie nie tylko wdrożeń, ale przede wszystkim procesów prowadzących do przejścia organizacji przez zmianę. W pracy menedżera istotne jest więc dostrzeganie dyskursu lub dyskursów obecnych w organizacji i rozumienie wynikających z nich założeń.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ

O paradygmatach dotyczących dyskursów organizacyjnych.

Dlaczego jednostka ma kluczowy wpływ na zestaw normatywnych założeń firmy?

Jakie zależności wynikają z dyskursu organizacyjnego?

DYSKURSY ORGANIZACYJNE

Istnieje kilka ważnych paradygmatów dotyczących dyskursów organizacyjnych:

- dyskursy mają swoje mocne i słabe strony,
- dyskursów nie należy traktować jako poprawnych lub nie,
- dyskursy po prostu istnieją i przedstawiają sobą szerszy społeczny fenomen,
- organizacje mogą funkcjonować zgodnie z jednym lub wieloma dyskursami naraz.

Opisując złożoność systemu organizacji, świadomie wprowadzamy, za Simonem Westernem², pojęcie dyskursu organizacji i w świetle dyskusji, jaka się toczy w naukach o zarządzaniu, rezygnujemy z określenia kultura organizacyjna³. Uważamy, że pojęcie dyskursu jest adekwatniejsze i precyzyjniejsze w tym kontekście.

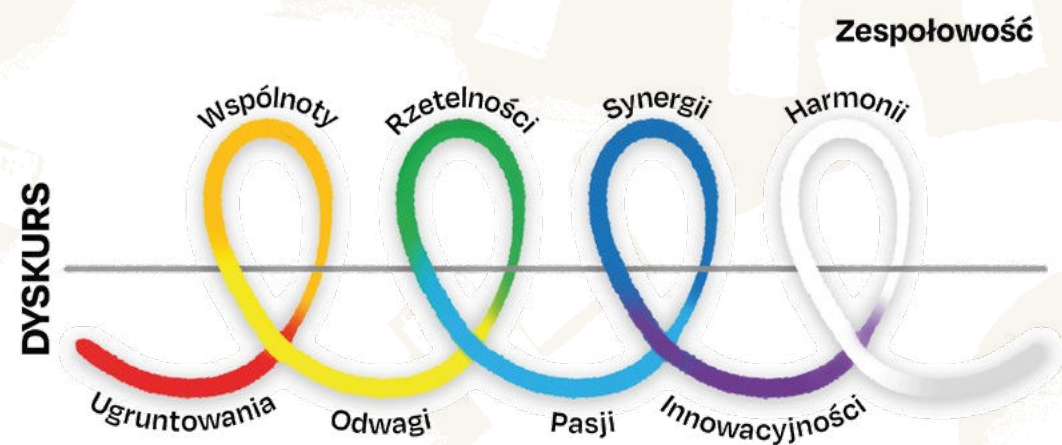
InnerMastering®, opierając się na zasadach systemowych i uwzględniając jednocześnie dorobek C. Gravesa, D.E. Backa i Ch.C. Cowana (teoria Spiral Dynamics), V. Frankla i K. Popielskiego oraz badania własne, opisuje osiem podstawowych dyskursów organizacji (zobacz schemat). Dyskursy te uwzględniają:

- różnorodność poziomów świadomości opartych na systemach wartości,
- poziom kompetencji w organizacji oraz specyfikę jej działalności,
- rodzaj energii, wewnętrznej motywacji ludzi w niej zatrudnionych,
- sposób definiowania i poziom dobrostanu w organizacji.

¹ M. Lenartowicz, W. Reichhart, S. Western, B. Zych, *Rozwój organizacyjny XXI wieku*, Advisio Press, Kraków 2010, s. 21.

² S. Western, *Leadership: a critical text*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

³ P. Krzyworzeka, Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji, <https://tamarajournal.com/index.php/MBA/article/view/155/127>, 4.08.2022.



Indywidualność

Opracowanie własne Autorki

Każdy z tych elementów może wpływać na dyskurs organizacji, każdy też może być elementem zmiany. Patrząc na systemy wartości, warto zwrócić uwagę na fakt, że z jednej strony ważne są wartości związane ze sprawnym i efektywnym działaniem organizacji, z drugiej zaś – istotnym źródłem wartości w organizacjach są potrzeby zatrudnionych w niej ludzi. W praktyce oznacza to, że każda osoba zatrudniona w organizacji wnosi do niej swój indywidualny system wartości, który tworzy pewien poziom świadomości, co naturalnie wpływa na sposób pełnienia roli w organizacji (zachowania, rytuały). Każda z tych osób należy do jakiegoś zespołu (działu, projektu), tworząc z innymi członkami tego zespołu, często niepisany system wartości, co przekłada się na tworzony wspólnie dyskurs. Zespoły zaś stwarzają dyskurs organizacji.

Kluczowe jednak dla dyskursu organizacji są: specyfika działalności organizacji oraz poziom świadomości (złożoności) systemowej menedżera (menedżerów), który zarządza daną organizacją i stwarza poprzez swój system wartości warunki rozwoju różnych jakości.

PODZIAŁ DYSKURSÓW

Pierwszy podział dyskursów związany jest z promowaniem pracy zespołowej lub stwarzania przestrzeni dla indywidualności każdego pracownika. Wśród dyskursów ukierunkowanych na indywidualność możemy wymienić następujące:

- ugruntowania,
- odwagi,
- pasji,
- innowacyjności.

Wśród dyskursów promujących pracę zespołową wyróżniamy dyskursy:

- wspólnoty,
- rzetelności,
- synergii,
- harmonii,

Dyskurs organizacji determinuje nie tylko sposób, w jaki funkcjonuje organizacja, ale także: układ struktury organizacyjnej, stosunek do ludzi, system motywacyjny, rolę działu HR, rolę pozostałych menedżerów i pracowników. Wszystkie te elementy są ze sobą systemowo powiązane i wzajemnie zależne. Dokładniejszy opis dyskursu przedstawia tabela obok.

INDYWIDUALNY RYS

Każdy pracownik, realizując codzienne zadania, filtruje je przez swój świat wartości: ktoś w sposób konsekwentny, ktoś inny kreatywnie, ktoś z szacunkiem do ludzi, ktoś inny wspierając rozwój, ktoś rzetelnie i dokładnie, inny efektywnie i szybko. W ten sposób, teoretycznie robiąc to samo, co robią inni, dodajemy nasz wkład, nasz rys, naszą charakterystykę do wykonywanych zadań. Każdy lubi pracować w charakterystyczny dla siebie sposób, w atmosferze, która mu sprzyja, z którą jest spójny.

DYSKURSY ORGANIZACYJNE ©INNERMASTERING® INSTITUTE

DYSKURS	Wartości	Realizacja wartości cień	Realizacja wartości światło	Charakterystyka organizacji	Struktura organizacji	Poziom złożoności w organizacji	Kluczowe cechy lidera
HARMONII	Ekologia, Zrównoważony rozwój, Duchowość, Holizm świata	oderwanie od rzeczywistości	Tolerancja, widzenie szerokiego kontekstu, rozumienie zjawisk	To organizacje, które dbają o zrównoważony rozwój nie tylko swojego środowiska, ale całej planety. Ludzie i organizacje łączą się bez względu na czas i odległość, aby wspólnie działać. Praca ma wpływać pozytywnie na dobrostan człowieka.	Emergentny organizm	Korporacyjne przewidywanie	Zharmonizowany
INNOWACYJNOŚCI	Kreatywność, Rozwój, Świadomość, Synergia, Jakość życia	Cynizm, Krytykanctwo	innowacyjne podejście do zadań, stały rozwój, kreatywne rozwiązywanie	Ludzie lubią wykonywać pracę zgodną z ich talentami, predyspozycjami. Pracownikom potrzebny jest swobodny dostęp do informacji, narzędzi i materiałów. Wiedza i kompetencje zajmują miejsce rangi, władzy, pozycji lub grupy.	Systemowy przepływ	Korporacyjne obywatelstwo	Etyczny
SYNERGII	Wspieranie, Harmonia zespołu, Dobroć, Współpraca	Narzekaństwo, niezdolność do podejmowania decyzji	wspólna praca, wzajemne wsparcie, naturalny mentoring	To organizacje, których ludzie są najważniejsi. Współpraca, dzielenie się wiedzą przynosi lepsze rezultaty niż współzawodnictwo, organizacja jest odpowiedzialna za dobrostan swoich pracowników. Nacisk na dialog, więzi, konsensus. Mogą budować ludzi, którzy osiągnęli już swój indywidualny sukces.	Sieć społeczna	Strategiczny zamiar – Strategic Intent	Profesjonalny
PASJI	Sukces, Efektywność, Zmiana, Ryzyko	Nadmierna rywalizacja lub zachowawczość w podejmowaniu wyzwań	Podążanie za wyzwaniami, osiągnięcie ponadprzeciętnych rezultatów	Główny cel listnienia organizacji: rosnąć, rozszerzać obszar wpływu, aby dominować w swojej niszy lub być ważnym graczem; To gwarantuje osiągnięcie wielu iotrzymują materialne korzyści za te osiągnięcia.	Hierarchia ukierunkowana na cel	Strategiczny zamiar – Strategic development	Zmotywowany
RZETELNOŚCI	Porządek, struktura, Konsekwencja, Pracowitość, Stabilność	Pracoholizm	Konsekwencja w działaniu, przestrzeganie ustalonych reguł i zasad	Praca jest dobrem, a ludzie w organizacji powinni być odpowiedzialni i rzetelni w wykonywaniu swoich obowiązków. Każdy powinien znać swoje miejsce w organizacji, rozumieć swoje zadania i trzymać się określonych zasad.	Hierarchia władzy (Piramida)	Praktyka	Wiarogodny
ODWAGI	Sila, Odwaga, Szacunek, Godność	Agresja lub autoagresja, brak szacunku do innych, nadużywanie władzy lub wysokie poczucie winy i niewystarczalność	Odwaga w działaniu, zdobywanie nowych kontraktów, rynków, Szacunek do innych	Pracownicy mogą wiele znieść, jeśli ich potrzeby są realizowane; zarządzający posiadają przywileje i status z uwagi na rolę w organizacji oraz wysokie kompetencje – silny autorytet formalny.	Imperium	Usługa	Kompetentny
WSPÓLNOTY	Bezpieczeństwo, Spokój, Tradycja, Przynależność	Lękliwość, nadmierne zabezpieczanie siebie, postawa "bo zawsze tak było"	Życie sprawami zespołu; organizacja, dbanie o bezpieczeństwo zespołu, spokojna realizacja zadań, dbanie o jakość realizowanych zadań	Ludzie chętnie podążają za liderami w imię zwyczajów, tradycji, każdy chętnie się działa w grupie i dla niej, gotowość na poświęcenie dla dobra organizacji, postawa „bo zawsze tak było”.	Plemię	Jakość	Responsywny
UGRUNTOWANIA	Determinacja, chęć istnienia	Chaos w działaniu lub Marazm, brak działania, Bezsilność	Aktywne zaangażowanie wynikające z chęci istnienia na rynku, szukanie rozwiązań pozwalających przetrwać organizacji na rynku, szukanie nowych produktów	Wszyscy robią wszystko, w działaniu widoczna jest chęć przetrwania biznesu.	Swobodna zadaniowa struktura	Istnienie	Dyspozycyjny

Opracowanie własne Autorki

Dyskurs organizacji determinuje nie tylko sposób, w jaki funkcjonuje organizacja, ale także: układ struktury organizacyjnej, stosunek do ludzi, system motywacyjny, rolę działu HR, rolę pozostałych menedżerów i pracowników. Wszystkie te elementy są ze sobą systemowo powiązane i wzajemnie zależne.

Jedni zatem potrzebują więcej spokoju, inni więcej rywalizacji, jeszcze inni dostępu do wiedzy.

Mnogość dyskursów pozwala znaleźć właściwe miejsce dla każdego. Będą bowiem firmy nastawione raczej na jednostkę, na rozwój indywidualnych ścieżek kariery, stwarzanie klimatu rywalizacji, wyścigu, a może nawet walki (w wielu firmach to często zespoły sprzedażowe lubią pracować w takiej kulturze, ale nie tylko). Tu promowane będą indywidualne sukcesy, indywidualny rozwój, pracownicy dla swoich prywatnych korzyści (np. wysokie prowizje) są często wiele znieść i obniżyć kryteria związane z atmosferą pracy. To także organizacje, które zatrudniają „gwiazdy”, wybitnych ekspertów, którzy nie zawsze są zainteresowani wiązaniem się z pracodawcą na dłużej. Ten sposób myślenia będzie dominujący w danej organizacji.

Będą też firmy nastawione na współpracę, budowanie oparte na doświadczeniach pracowników, którzy osiągają efekt synergii. Ważne jest jednak, abyśmy świadomie kształtowali dyskurs organizacji, umieli nim zarządzać poprzez adekwatne postawy menedżerskie, staranny proces doboru ludzi do organizacji. Skupienie tylko na kompetencjach merytorycznych bez weryfikowania systemu wartości, a co za tym idzie, poziomu świadomości, powoduje, że w organizacji istnieje wiele dyskursów, które stwarzają chaos, zamieszanie i niespójność w systemie zarządczym. Dlatego nieważne, jaką rolę odgrywamy w organizacji, czy jesteśmy właścicielem firmy, menedżerem czy szeregowym pracownikiem, codziennie wnosimy do swojej firmy, organizacji, szkoły nie tylko wiedzę i umiejętności, lecz także swoje wartości, własne cechy osobowości, przekonania, swoją energię, i to właśnie one stwarzają dyskurs naszej organizacji. To każdy

z nas swoimi decyzjami, sposobem budowania relacji, nastawieniem i wartościami kreuje swoją rzeczywistość. Od każdego z nas zależy bowiem, co wnosimy do świata, jakie organizacje budujemy, jak odnosimy się do siebie wzajemnie i jakie dyskursy stwarzamy.

Na zawodowej drodze mamy różne ścieżki prowadzące do własnego poczucia sensu: dla jednych to skaliste urwiska, dla innych słoneczne łąki, inni idą przez dżunglę lub uporządkowany labirynt, na kogoś czeka tor wyścigowy, na innego wspólna wyprawa na szczyty, a są jeszcze inne ścieżki. Niektóre miejsca będą uczyć nas odwagi, inne współpracy, jeszcze inne kreatywności lub determinacji. Tu nie ma dobrych i złych, tu każdy może znaleźć dla siebie miejsce. Ważne, aby rozumieć i poznać złożoność systemową organizacji, aby pojmując ideę dyskursu, nie tylko świadomie wybierać swoje miejsce, ale z punktu widzenia menedżerskiego czy HR-owego umieć nim zarządzić.

MĄDRE ZARZĄDZANIE

Świat BANI sprawia, że zarządzanie złożonością organizacji staje się bardzo trudne, wiele z dotychczasowych doświadczeń i rozwiązań przestaje być użyteczne. Dlatego tak ważne jest zarządzanie dyskursem organizacji, dopasowanie, uspołnienie procesów zarządczych nie tylko do potrzeb wymagającego rynku, ale także do specyfiki organizacji (aby osadzić ją w najefektywniejszym dyskursie) oraz, aby możliwe było budowanie wspólnoty i dobrostanu w organizacji. Proces ten wiąże się z rzetelną diagnozą dyskursu, uelastycznieniem i dopasowaniem do danego dyskursu stylu zarządczego w całej organizacji, dopasowaniem procesów HR do dyskursu. Nie ma dobrych i złych dyskursów, są odpowiednie dla danej organizacji w określonym czasie i kontekście. ●