

# Morały płynące z opowiadań menedżerów dotyczących podejmowania trudnych decyzji

Magdalena Ścigala

*Artykuł oparty jest na wynikach badań empirycznych autorki, w których menedżerowie opisywali rzeczywiste przypadki konfrontacji z trudnymi sytuacjami decyzyjnymi w organizacjach. Artykuł opisuje sposób, w jaki menedżerowie strukturalizują własne doświadczenia związane z podejmowaniem trudnych decyzji, tworzą opowieści z sylwetkami bohaterów, intrygą, którą stanowi napotkana trudność, i fabułą zawierającą działania służące pokonaniu trudności, podjęciu decyzji. Autorka analizuje głównie morały opowieści, czyli wnioski wyciągane przez menedżerów z podjętych decyzji i efektów ich wdrożenia; znaczenie, jakie nadają podejmowanym działaniom i własnym doświadczeniom decyzyjnym. Z przeżytych i opisywanych historii powstają doświadczenia służące rozwojowi, sprawnemu oraz skutecznemu radzeniu sobie z podobnymi sytuacjami w przyszłości, lepszemu poznaniu siebie w roli decydenta.*

## 1. Wstęp

Naturalną formą widzenia, interpretowania i opisywania rzeczywistości jest narracja – popularna i wykorzystywana nie tylko w studiach nad językiem, ale także szeroko rozumianą kulturą. Coraz częściej badacze organizacji sięgają po techniki narracyjne, wykorzystując potencjał narracji jako pierwotnej, naturalnej struktury poznawczej. Narracja, będąc sposobem relacjonowania zdarzeń, jest przede wszystkim konsekwencją takiego właśnie sposobu rozumienia doświadczanej przez człowieka rzeczywistości (Rosner 2004: 11). Nie jest to oczywiście jedyny sposób myślenia o przeszłości, ale jest to forma szczególnie wyraźnie obecna w przypadku wspomnień dotyczących samego siebie w postaci tzw. autonarracji. Pamięć autobiograficzna, a szczególnie epizodyczna (dotycząca konkretnego działania) przyjmuje często taką strukturę, bowiem w każdym człowieku drzemie naturalna skłonność do dostrze-

gania opowieści w strumieniu dotyczących go zdarzeń (Maruszewski 2005: 25). Skłonność ta wynikająca, zdaniem Weicka (1995), z potrzeby nadawania sensu i znaczenia temu, co dostrzegamy i czego doświadczamy, ma wręcz konstrukcyjny, twórczy charakter.

Gabriel (2000: 61) uważa, że opowieści (będące oczywiście narracjami) posiadają pięć wyraźnych elementów: protagonistę, intrygę, próby rozwiązania intrygi, efekty podejmowanych prób oraz reakcję protagonisty na zachodzące zdarzenia. Trzebiński wymienia natomiast cztery elementy: bohaterów, ich wartości, intencje i plany, komplikację oraz przewyżczanie komplikacji przez urzeczywistnianie intencji i planów (2002: 23). Zasadnicza różnica, jaka wyłania się z porównania narracji z opowieściami, leży w „uwątkownieniu” (*emplotment*) następujących po sobie zdarzeń (Czarniawska 2004: 17). Celem opowieści (jako rodzaju narracji) jest bowiem wyjaśnienie i nadanie sensu, poprzez wyraźne zarysowanie wątku, chronologię, mimetyczność względem rzeczywistości. W takim rozumieniu konstruowanie opowieści może skłaniać do formułowania morałów, wniosków końcowych, sprzyja „oświeceni” bohatera (protagonisty). Bruner (1990: 9) wprost mówi o podwójnym pejzażu narracji: akcji, czyli aktywności zewnętrznej podmiotu i świadomości, czyli refleksji bohatera. W takim ujęciu nieodzownym elementem strukturalizacji własnych doświadczeń w postaci opowieści jest zaduma nad światem i samym sobą, moral wynikający z nowo zdobytych doświadczeń.

Opowieść budowana jest wokół intrygi i sposobów jej rozwikłania. Trudność doświadczana w życiu (także zawodowym) wydaje się idealnie wpisywać w kategorie intrygi, komplikacji. Znajdowanie się w sytuacji decyzyjnej odczuwanej przez decydenta jako szczególnie trudna, próby pokonania napotykanym trudności, czyli rozwiązania problemu, wydają się sprzyjać widzeniu

w strumieniu zdarzeń opowieści, a relacjonowanie tych zdarzeń innym – tworzeniu opowieści. Ujmowanie własnych przeżyć związanych z doświadczaniem pewnych trudności i ich pokonywaniem, uwątkowanie osnute wokół sytuacji konfliktowej, kłopotów wymagających podjęcia decyzji, wszczęcia działań może skłaniać do narracyjnego myślenia. Wszelkie niejasności i trudności to „warunki, w jakich człowiek zmienia kategorie interpretujące tok zdarzeń na bardziej ogólne lub bardziej konkretne” (Wegner, Vallacher 1987: 183-184, 187). Refleksja nad doświadczanymi trudnościami może sprzyjać redefinicji samej sytuacji inicjującej zaistnienie tych trudności, modyfikacji własnych celów, dążeń, wzorców zachowania, może prowadzić do wglądu, zmiany perspektywy. „Doświadczanie kolejnych etapów historii zmienia się w refleksyjne myślenie na temat tej historii, a więc oznacza taki sposób myślenia o niej, który potocznie okreśłany jest jako próba zastanowienia się nad „całą historią”, „próba jej zrozumienia”, „nadanie głębszego sensu”, „wyciągnięcie wniosków” (Trzebiński 2001: 104). Refleksja nad przeżyciami i doświadczanymi zdarzeniami równoznaczna staje się z nadawaniem im sensu, skłania do zdefiniowania własnej roli w toku zdarzeń, może zarówno wzbogacać wiedzę o świecie i sobie, jak i prowadzić do ograniczającego, bo zafalszowanego odbioru tego świata. Jednakże właśnie przez spojrzenie na problemy z nowych, innych perspektyw następuje zmiana, uczenie się i rozwój (Thatchenkery, Chowdhry 2007: 1).

## 2. Cel artykułu

Celem artykułu jest pokazanie w jaki sposób menedżerowie poprzez konstruowanie opowieści dotyczących podejmowania trudnych decyzji, próbę nadania znaczenia i sensu swojej aktywności, doświadczenia zawodowe zdobywane podczas pokonywania trudności, formułują pewne nauki, wnioski na przyszłość.

## 3. Metody badawcze

Przeprowadzone badanie opierało się na wywiadach z 46 polskimi menedżerami średniego i wyższego szczebla z różnych sektorów (m.in.: publicznego, przemysłowego, usług finansowych, transportowych oraz doradztwa i audytu). W wywiadach

autorka prosiła menedżerów o opowiedzenie o konkretnej trudnej sytuacji decyzyjnej i procesie podejmowania decyzji, który w konsekwencji zaistnienia tej sytuacji miał miejsce. W celu analizy danych empirycznych autorka skorzystała z metod jakościowych, koncentrując się na dostrzeganych schematach tworzenia narracji, powtarzających się tematach, wzorcach interpretowania i reagowania (Miles, Huberman 2000).

## 4. Wyniki badań i analiz

Doświadczanie przez badanych menedżerów trudnych sytuacji decyzyjnych, pokonywanie tych trudności skłaniało do ujmowania przeżyć i zdarzeń w formie narracji. Procesy podejmowania trudnych decyzji w organizacji można więc uznać za swoiste opowieści, składające się z kilku istotnych dla ich zrozumienia elementów:

- tła, czyli wyjaśnienia okoliczności, warunków organizacyjnych,
- bohaterów, w tym oczywiście bohatera głównego, który w przeprowadzonym badaniu był jednocześnie narratorem,
- komplikacji, czyli trudnej sytuacji decyzyjnej, jako elementu napędzającego akcję, dodającego jej dramaturgii,
- perypetii związanych z rozwiązaniem komplikacji – działań bohaterów zmierzających do znalezienia odpowiedniego rozwiązania sytuacji,
- rozwiązania w postaci podjętej decyzji i jej wdrożenia,
- refleksji końcowej, czyli tzw. morału.

### TŁO

Prezentacja tła podejmowanej decyzji stanowi wprowadzenie odbiorcy w temat i wynika z intencji narratora (menedżera) przybliżenia odbiorcy (badaczowi) specyfiki własnej organizacji, działu, którym kieruje, panujących w nim zasad i reguł oraz nieformalnych zwyczajów. Analiza tego elementu narracji pokazuje, że tło to nie tylko (choć oczywiście głównie) opis warunków organizacyjnych, lecz także prezentacja własnej osoby uwzględniająca nieco historyczne ujęcie własnych doświadczeń, zdobywanych kompetencji, ale również stosunku do ludzi, pracy, zadań, osobistych aspiracji zawodowych.

### BOHATEROWIE

Wśród bohaterów, oprócz menedżera i najczęściej protagonisty, z którego per-

spektrywy konstruowana jest opowieść (narrator), występują również: przełożeni menedżera, podwładni, klienci, urzędnicy, właściciele firm, w których pracują menedżerowie, członkowie organizacji niepodlegający służbowo menedżerom, przyjaciele i rodzina.

W przypadku przełożonych ich prezentacja jest zindywidualizowana na tyle, że są to prawie zawsze rozpoznawalne konkretne osoby, określane jako prezes, dyrektor, szef itp. Wyjątkowo menedżerowie używali określenia „zarząd”, ujmując przełożonych grupowo. W przypadku przyjaciół i rodziny występują konkretne koleżanki i koledzy, żony. Nicco inaczej wygląda przedstawianie i opisywanie podwładnych – często prezentowana jest tylko jedna czy dwie osoby bezpośrednio zaangażowane w sytuację, natomiast reszta to bezosobowy zespół – niecharakteryzowany ani przez jakieś szczególne cechy, ani przez intencje, posiadane cele. Przedstawiany w ten sposób zespół odgrywa rolę obserwatora zdarzeń. Poza trzema przypadkami grupowo traktowani są także klienci, a w ramach organizacji, przedstawiciele, reprezentanci innych jednostek organizacyjnych. Podobnie prezentowani są również urzędnicy jako bezwolna siła biurokracji i – co może wydawać się dosyć dziwne – właściciele. Być może wynika to z faktu, że badani menedżerowie pracowali w dużych organizacjach, gdzie właściciele stanowią w większości dosyć abstrakcyjną, najczęściej „zagraniczną”<sup>1</sup> siłę.

Menedżerowie częściej opisywali innych bohaterów opowieści aniżeli siebie (materiał badawczy zawierał 105 cytatów charakteryzujących inne osoby *versus* 48 analogicznych cytatów dotyczących własnej osoby). Opisy zawierały motywy działań, intencje, poglądy, krótkie charakterystyki przymiotnikowe (negatywne lub pozytywne)<sup>2</sup>, charakterystyki odwołujące się do relacji międzyludzkich, stosunku do pracy, a także opinie innych na temat konkretnych osób. Analiza charakterystyk bohaterów pozwala szybko zorientować się, po której stronie są sympatie menedżera, jakie relacje łączą go z poszczególnymi bohaterami. Jednocześnie w niektórych przypadkach przy prezentacji własnej osoby wyraźna jest autokreacja lub też dążenie do usprawiedliwiania pewnych czynów, zachowań mogących w oczach odbiorcy (i zresztą także samego menedżera) uchodzić za nieetyczne. Poprzez formy charakteryzowania bohaterów naj-

pełniej wyraża się możliwość kreowania siebie i własnej roli w toku zdarzeń.

## INTRYGNA, KOMPLIKACJA

Kolejny element, będący w zasadzie przyczyną, dla której opowieść się rozwija, to komplikacja, czyli w analizowanym badaniu trudność, jaką napotkał menedżer. Trudne sytuacje decyzyjne, z jakimi skonfrontują się menedżerowie, to na ogół subiektywnie postrzegane określone bariery, przeszkody. Menedżerowie wymieniają najczęściej bariery zasobowe (informacji, czasu, zasobów ludzkich, finansów, technologii), personalne (etyczne, osobiste, kadrowe) oraz społeczno-kulturowe. Odczuwanie ich jako szczególnie dotkliwych uniemożliwiających osiągnięcie wyznaczonych celów lub sprawne funkcjonowanie w organizacji, a jednocześnie nieodwracalnych, prowokuje do działania i zmian.

## PRZEZWYCIEŻANIE KOMPLIKACJI

O ile intryga napędza akcję opowieści, o tyle próby jej rozwiązania wypełniają opowieść treścią. Przewyciężanie komplikacji polega na wypracowaniu rozwiązania zaistniałej sytuacji, a więc działaniach, zachowaniach mających prowadzić do podjęcia decyzji i w konsekwencji jej wdrożenia. Analiza treści badanych narracji pokazuje, że wiodącą rolę odgrywają zachowania, oddziaływania interpersonalne takie jak motywowanie i negocjowanie oraz działania polegające na ingerowaniu w strukturę, procedury, a nawet strategię organizacji. Mają one na celu doprowadzić do rozwiązania trudnej sytuacji, a więc przewyciężenia komplikacji, czyli ostatecznego podjęcia decyzji i jej wdrożenia.

## MORAŁ

Dobre opowieści kończą się morałem. Tak jest także w przypadku menedżerów, z którymi przeprowadzono wywiady. Morały przyjmują formę ogólnych ocen i refleksji nad skutkami podjętych działań, zadumy nad tym, co można było zrobić inaczej, lepiej, są swoistymi wnioskami płynącymi z nowych doświadczeń decyzyjnych, stanowią puentę, pouczenie i radę dla słuchacza. Są także doskonałym domknięciem opowieści i spotkania badacza z menedżerem.

Morały formułowane przez badanych menedżerów są często bardzo jednoznaczne i niekiedy przesadnie upraszczają rzeczywistość. Menedżer, formułując je,

daje do zrozumienia, że w chwili obecnej wie więcej, postąpiłby lepiej, rozumiał, co powinien był zrobić inaczej, jak dzisiaj zachowałby się w podobnej sytuacji. Nie wiadomo, na ile morały, wnioski na przyszłość były efektem wcześniejszych refleksji menedżera, a na ile wymuszone sytuacją badania i tworzenia opowieści o podejmowaniu pewnej trudnej decyzji. Oddając głos samym menedżerom, można najlepiej dowiedzieć się, jakie są końcowe wnioski narratora- bohatera historii.

**M11:** Jestem z nimi w kontakcie, generalnie okazało się, że moje obawy były płonne, bo mój następca doskonale się odnalazł w tej sytuacji i generalnie kontynuował to, ten trend. On jeszcze bardziej był radykalny. Bo ja po prostu jeszcze w miarę nie podejmowałem jakichś radykalnych decyzji kadrowych, nie zwalniałem, przemieszczałem, stwierdziłem, że jednak rok to jest za mało, żeby poznać ten zespół i dokonywać takich decyzji. Stwierdziłem, że potrzebuję dłużej na obserwację. On nie był na tyle cierpliwy i od razu zaczął to przemieszczać i generalnie odmładzać kadre. Tak że on jakby robił to, co ja, tylko jeszcze szybciej i mocniej. I w sumie wydaje mi się, że to jego podejście było jak najbardziej słuszne, korzystne dla firmy. **Drugi raz jakbym miał to robić, tobym zastosował tę samą taktykę. Także podjąłbym jeszcze raz taką samą decyzję, tylko znacznie wcześniej.**

**M27:** Na pewno starałbym się bardziej radykalnie podejść od początku, zwłaszcza jeśli chodzi o sprawy finansowe, które wiadomo, że najbardziej motywują pracowników. I na pewno starałbym się jak najszybciej pokazać, że właściwie bez pracy, to o żadnej premii nie ma co marzyć. Wtedy zachowywałem się tak, patrząc z perspektywy może zbyt łagodnie. Zbyt łagodnie, bo widać, że **takie bardziej radykalne według mnie metody szybciej trafiają do ludzi i bardziej przekonują, że trzeba się wziąć po prostu do pracy.**

**M28:** Gdybym miała świadomość tego, co się miało wydarzyć dalej, pewnie **zaczęłabym szybciej działać.**

**M35:** Zdejmowałem obowiązki realizacji pewnych zadań z moich podwładnych, ponieważ byłem przekonany, że sam jestem w stanie szybciej przebrnąć

przez pewne rafy i określone tematy, niż gdyby robili to moi pracownicy. Teraz z perspektywy czasu widzę, że nie w każdej sytuacji jest to dobrym rozwiązaniem. **Lepiej jest poświęcić trochę czasu, żeby wyegzekwować, albo poprzez kolejne uwagi dać do zrozumienia, czego się oczekuje i tym samym wyszkolić sobie pracownika** i w przyszłości on już będzie wiedział, jaki tok rozumowania, i jaki powinien być tok postępowania w danej sytuacji, niż przejmując na siebie wykonanie obowiązków. To jest częsty błąd młodych menedżerów, albo pierwszy raz obejmujących to stanowisko, którzy wolą wiele rzeczy zrobić samemu, niż powierzyć wykonanie zadań, bo wiedzą, że za chwilę ten temat do nich wróci, będą musieli ponownie poprawiać i tak jakby ponownie egzekwować wykonanie zadań. Oczywiście pierwotnie ten model działania zdaje egzamin, że samemu się ciągnie tematy, natomiast na dłuższą metę jest to nie do przyjęcia. (...) Dlatego z perspektywy czasu mogę powiedzieć, że nie można zaniedbać sytuacji takiej, że jeżeli menedżer przychodzi i obejmuje jakieś stanowisko to przede wszystkim musi znaleźć czas na to, żeby skoncentrować się na analizie, na weryfikacji kadry, z którą ma pracować, czy ta kadra jest zdolna do podjęcia wyzwań stawianych na dany moment przed tym zespołem. Myślę, że to jest sygnał dla mnie i doświadczenie z tamtego okresu, że **trzeba zweryfikować kadre, z którą się będzie współpracować.** Ja uzupełniłem tę kadre, ale w obszarze, w którym w ogóle nie miałem kadry, zasobów, bo pojawiły się nowe obszary, bo stworzyłem nową strukturę organizacyjną i musiałem mieć do tego ludzi. Natomiast nie przeprowadziłem dogłębnej weryfikacji zastanej kadry, która była przypisana niejako „z urzędu” do realizacji tych zadań.

**M7:** Jeszcze jednej osoby bym się pozbył. Zrobiłbym większe redukcje. Może rzeczywiście by się okazało, że ta jedna osoba sobie nie daje rady, ale to bym musiał po prostu zobaczyć, że tak się dzieje. Bo cała koncepcja pracy w tym dziale produkcyjnym była, wszystko było trochę do góry nogami odwrócone. Problem był taki, że procesy nie były przygotowane, po to żeby organizacja dobrze funkcjonowała. Nie było procesów, nie było podwalin, jak pracować i nie można

było stwierdzić, że ok, to trzeba nadbudować organizacyjnie, żeby to w ogóle jakoś chodziło. Tak naprawdę to **jeszcze bym mocniej ściał organizację, tylko że problem był taki, że edukacyjnie trzeba by trochę zadziałać. W krótkim okresie to by się nie udało.**

**M38:** Można to było inaczej sprzedać, tzn. zanim koncepcję się pokaże, to **najpierw pokoleďować odpowiednio duŹo i pojedyncze osoby przekonywać.** Mnie się to wtedy trochę wymknęło spod kontroli. Mój szef wziął inicjatywę i zaraz tę koncepcję wyniósł na ołtarze. Natomiast można było ten sam cel osiągnąć bez tego niepotrzebnego zgrzytu, który był. Mnie w związku z tym było przez długi czas nieswojo. Można było ten temat odpowiednio pokazać szefowi tamtej spółki. Gdyby go np. posadzić w radzie tej naszej spółki, to może inaczej by na to patrzył, pieniędzy by z tego nie miał, ale prestiŹowo by się go może zadowoliło. Cel byłby wtedy pewnie ten sam osiągnięty tylko przy zachowaniu reguł gry korporacyjnej, przy zdrowszych relacjach. To, że się to nam wymknęło, to było naruszenie zasad, bo były dwie grupy interesów i jedna przejęła inicjatywę. A tak naprawdę, to **powinno się tych reguł trzymać,** by obie siły miały szansę się wypowiedzieć.

**M14:** Od tej pory staram się z osobami, w stosunku do których się podejmuje takie decyzje prędzej czy później, bo musi się podjąć, to **trzeba zachować jednak jakiś dystans, bo to koniec końców nie słuŹy nikomu, jeśli się jest na takiej bardzo przyjacielskiej stopie,** a co jakiś czas trzeba podjąć decyzję o podwyżkach, czy o redukcjach zatrudnienia, czy czasami jest praca mniej lub bardziej ciekawa do wykonania. Właśnie to mocno zakłóca, tzn. ogranicza obiektywizm w podejmowaniu takiego typu decyzji i to była dla mnie nauczka, że mimo że to fajnie, bo kolega z pracy, ale niestety trzeba z tym uważać i nie słuŹy to dobrze podejmowaniu decyzji, takich miękkich decyzji personalnych. To była taka moja nauczka. To też jest nauczka, że **decyzje trzeba podejmować szybko.**

**M23:** W chwili obecnej myślę sobie tak, że **bylbym bardziej bezwzględny.** MenedŹer to jest taka osoba, która rozumie, że świat się składa z osób lepiej lub gorzej dostosowanych do pewnych czyn-

ności i w związku z tym, jest to dobór odpowiednich osób i jeśli się ktoś nie sprawdza, to na ogół trzeba go szybko wymienić.

**M23:** W ogóle to jest chyba podstawą, że **trzeba umieć podejmować decyzje.** Najgorsza cecha, to takie odwlekanie, przespaać się, a zastanówmy się jeszcze raz. To jest droga donikad.

**M9:** Co ten przypadek, co mi dał? Dał mi wiedzę, naukę, że **nie wolno łączyć wlaśnie przyjaźni i biznesu.** To dwie różne rzeczy. Ze tak naprawdę to nikomu z klientów do końca nie można wierzyć. I jednak na pewnym poziomie nie można przekraczać swoich kompetencji, uprawnień, bo to kosztuje później duŹo zdrowia, że jednak tą odpowiedzialnością na pewnym poziomie, **lepiej się dzielić sprawami w grupie.**

**M34:** To była dla mnie o tyle istotna operacja, że sam sobie udowodniłem, że warto dać na wstrzymanie, że **nie trzeba zawsze wszystkiego burzyć,** że szczególnie w decyzjach biznesowych spokój i rozsądek są ważniejsze niż taka bieżąca atmosfera, bieżące zakładanie, że już trzeba. Nic nie trzeba – w biznesie, a szczególnie w banku trzeba się dziesięć razy zastanowić.

**M10:** Błąd, jaki zrobiłem, polegał na tym, że w momencie, gdy on jasno zadeklarował czy też wysłał sygnały, że nie chce pracować, nie został rozwiązany z nim stosunek o pracę. **Brak było z mojej strony takiego zastanowienia się,** że jeżeli ten człowiek będzie dłuŹej zostawał, to przy jego cechach osobowościowych będzie on reagował negatywnie. I niestety stwarzał niemiłą atmosferę.

**M25:** Muszę powiedzieć, że to jest tak, ponieważ ta sprawa tak się zamyka, jak się zamyka, to jakby widzę, że to **poczucie menedŹerskie było słuszniejsze od tego ludzkiego,** żeby iść komuś na rękę swoim kosztem.

Analizując wnioski menedŹerów płynące z przeŹywywanych sytuacji, można przypuszczać, że trudne, w ich odczuciu, doświadczenia prowadzą do nowych konkluzji, uczą, rozwijają i wzbogacają. Warto mieć jednak na uwadze, że strukturalizacja doświadczeń w formie opowieści wymusza takie końcowe konkluzje, skłania do refleksji. Niemniej jednak w wielu wypowiedziach, także tych przytaczanych powyŹej, poja-

wiają się podobne wskazówki, nauki, ujęte niekiedy w formie przysłów. Syntetyzując wnioski, można stworzyć krótką listę przykazań, wytycznych dla menedżera. Ważne, zdaniem menedżerów, są:

1. *Szybkość podejmowania decyzji i działania.*

**M2:** Zawsze szybko trzeba działać.

**M22:** Mądry Polak po szkodzie, może można było wcześniej spróbować.

2. *Otwartość na zmiany i odwaga zmieniania (często przytaczany radykalizm).*

**M27:** Bardziej radykalne według mnie metody szybciej trafiają do ludzi i bardziej przekonują

3. *Umiejętność podejmowania ryzyka.*

**M18:** Ten się nie myli, kto nic nie robi.

**M34:** Kto nie ryzykuje, ten nie zyskuje.

4. *Dbanie o zespół, ale bez łączenia biznesu z przyjaźnią.*

**M12:** Życie pokazuje, że najważniejsza jest jednak umiejętność doboru ludzi, postawienia przed nimi zadań i zarządzania tym procesem.

**M4:** Człowiek sam nic nie robi.

5. *Samokrytycyzm, skromność i dystans wobec siebie samego i pełnionej funkcji.*

**M8:** I tak to jest, człowiek musi wiedzieć, że jeśli sadza się na świeczniku, to absolutnie nie można myśleć, że wszyscy mnie będą uwielbiać.

**M8:** Nietraktowanie swoich zadań na 120% poważnie, bo wtedy staje się człowiek maszyną i zatracą aspekt ludzki. Praca i funkcjonowanie w środowisku pracy to nie jest wszystko, a nawet nie jest to przede wszystkim. Jest coraz trudniej żyć według tej zasady.

**M38:** Każdy menedżer ma tendencję do poszerzania, obrastania.

Nie tylko baśnie kończą się morałem. Jak widać, dostarczają ich również prozaiczne, wydawałoby się, zdarzenia życia organizacyjnego. Z każdego nowego doświadczenia życiowego czy zawodowego płynie pewna nauka. Prawdopodobnie w ten właśnie sposób menedżerowie doskonalią się, stając się coraz lepszymi menedżerami, sprawniej konfrontującymi się z trudnościami.

## 5. Wnioski

Pokonywanie trudności wiąże się często z przykrymi doświadczeniami, mimo iż ostatecznie można zakładać, że są to doświadczenia ubogacające menedżerów,

poszerzające ich wiedzę o świecie i panujących w nim relacjach, umożliwiające im rozwój zawodowy i awanse. Świadczyć o tym mogą autorefleksje końcowe menedżerów w postaci pewnych wskazówek na przyszłość. Menedżer oceniany jest ostatecznie w organizacji nie tyle na podstawie podjętych decyzji, ile ich efektów. Nie ocenia się go po wyborach, ale po konsekwencjach wyborów, ich skuteczności. Nawet jednak niezadowolające efekty podjętych decyzji i działań, jakkolwiek z punktu widzenia organizacji mogą mieć jednoznacznie negatywny wydźwięk, to z punktu widzenia samego menedżera służą uczeniu się, rozwijaniu, zdobywaniu nowych doświadczeń. Historia trudnej decyzji nie jest jedyną relacją i interpretacją zdarzeń, płynie z niej nauka na przyszłość. Skumulowane w niej doświadczenia odgrywają rolę w kreowaniu przyszłości. Intrygujące pytanie, które wyłania się z wyników przeprowadzonych badań to, na ile krytyczne refleksje menedżerów, co do popełnionych w opisywanych historiach błędów, są trwałe, przenoszone i wykorzystywane w kolejnych sytuacjach decyzyjnych, z jakimi przychodzi im się konfrontować. Pokonywanie trudności może, choć nie musi, wyzwalać nowe formy postrzegania, myślenia i rozumienia rzeczywistości. Formułowanie opowieści sprzyja twórczej postawie wobec zaistniałych faktów i zdarzeń, pozwala rozwijać i interpretować na nowo własne zachowania. Podejmowanie trudnych decyzji staje się więc zarówno sprawdzianem dla menedżera, jak i okazją do lepszego poznania siebie i organizacji, a także szansą na rozwój i zmianę.

## 6. Podsumowanie

W schemacie narracyjnym człowiek jest opisywany jako bohater historii, wyposażony w określone atrybuty zewnętrzne i wewnętrzne (motywy, zdolności, wiedzę, wady i zalety) wyróżniające go spośród innych bohaterów. Cechą charakterystyczną narracji jest wyraźne zaznaczenie tła, otoczenia, w którym dzieje się historia. Tym, co napędza, dynamizuje narrację i ją uzasadnia, jest komplikacja, którą napotyka główny bohater. Konieczność pokonania komplikacji wypełnia zaś narrację akcją. Rozumienie rzeczywistości jako wynikających z siebie zdarzeń i umieszczanie siebie w ich toku, traktowanie własnego życia jako opowieści wyznacza pośrednio sposób

zachowywania się, działania w rzeczywistych sytuacjach i interpretacji zdarzeń oraz zachowań. W tym ujęciu podejmowanie decyzji jest raczej aktem interpretacyjnym (Weick 1995: 184-185) aniżeli aktem wyboru i służy zrozumieniu siebie w toku dziejących się zdarzeń, otaczającej człowieka rzeczywistości. Poprzez narracyjną formę relacjonowania zdarzeń związanych z podejmowaniem decyzji „osoba nie tylko komunikuje swą historię, ale ją też aktywnie tworzy, nadając nowe znaczenie swej biografii” (Oleś 2004: 193).

### Informacje o autorze

**Dr Magdalena Ściągala** – z wykształcenia psycholog, obroniła doktorat na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Pracuje w Centrali PKO BP SA.  
E-mail: mklapa@gazeta.pl

### Przypisy

- <sup>1</sup> Na przykład menedżerowie określają właścicieli jako: „zagraniczny właściciel” (M41), „Amerykanie” (M9), „Włosi” (M12). W celu zachowania zasad poufności, badane osoby opatrzone zostały numerami, np. M1, M2 itd.
- <sup>2</sup> Odmienny był sposób prezentacji cech osób sympatyzujących z menedżerem i osób skonfliktowanych. W przypadku tych drugich cechy pozytywne były neutralizowane przez cechy negatywne np. „była bardzo sympatyczną i miłą osobą, tylko nie bardzo przykładała się do pracy” (M22), „była dość mocna merytorycznie, natomiast pracę wykonywała dość niechlujnie” (M19). Taka konstrukcja uzasadnia, czy wręcz usprawiedliwia niechęć menedżera do opisywanej osoby.

### Bibliografia

- Bruner, J. 1990. Życie jako narracja. *Kwartalnik Pedagogiczny*, nr 4, s. 3–17.
- Czarniawska, B. 2004. *Narratives in Social Science Research*, SAGE Publications: Los Angeles – London – New Delhi – Singapore.
- Gabriel, Y. 2000. *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions, and Fantasies*, Oxford: Oxford University Press.
- Maruszewski, T. 2005. *Pamięć autobiograficzna*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Miles, M., Huberman, A. 2000. *Analiza danych jakościowych*, Białystok: Transhumana.
- Oleś, P. 2004. Konstruowanie autonarracji – refleksja teoretyczna. w: Dryll, E., Cierpka, A. (red.) *Narracja. Koncepcje i badania psychologiczne*, s. 193–205. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- Rosner, K. 2004. Narracja jako pojęcie filozofii współczesnej. w: Bolecki, W., Nycz, R. (red.) *Narracja i tożsamość. Narracje w kulturze*, s. 7–13. Warszawa: Instytut Badań Literackich PAN.
- Thatchenkery, T., Chowdhry, D. 2007. *Appreciative Inquiry and Knowledge Management: A Social Constructionist Perspective*. Northampton: Elgar.
- Trzebiński, J. 2001. Narracja jako sposób rozumienia świata. w: Owczarek, B., Mitosek, Z. i W. Grajewski (red.) *Praktyki opowiadania*, s. 87–126. Kraków: Universitas.
- Trzebiński, J. 2002. Wstęp. w: Trzebiński, J. (red.) *Narracja jako sposób rozumienia świata*, s. 13–16. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Wegner, D.M., Vallacher, R.R. 1987. The trouble with action. *Social cognition*, nr 3, s. 179–190.
- Weick, K. 1995. *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks – London – New Delhi: Sage Publications.