

Interpretatywne koncepcje zarządzania – *sensemaking*, *enactment* oraz *management of meaning*

<https://doi.org/10.33141/po.2012.12.01>

Łukasz Sułkowski

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (875), 2012, ss. 4-6

www.przekladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Celem artykułu jest prezentacja interpretacyjnych metod zarządzania, które są popularne na świecie, a w Polsce bardzo słabo znane. Chodzi tutaj przede wszystkim o metody zarządzania: kulturą organizacyjną, zmianą oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Wśród metod interpretacyjnych, które warto spopularyzować w Polsce i spróbować je zaadaptować do naszych lokalnych warunków, warto wskazać na: *sensemaking*, zarządzanie znaczeniami oraz *enactment*. Za podjęciem próby analizy zastosowania w Polsce właśnie tych trzech interpretacyjnych metod zarządzania przemawia argument w postaci ich względnej trwałości oraz popularności. Nie są to pojęcia efemeryczne w zarządzaniu, ponieważ są obecne na świecie w dyskursie naszych nauk od trzech – czterech dekad.

Znaczenie *sensemakingu* w zarządzaniu

Konceptcja *sensemakingu* została zaproponowana w latach 70. przez K. Weicka i stała się przedmiotem zainteresowań badaczy interpretatywistów, takich jak: M.J. Hatch, L. Smircich, G. Morgan czy A.D. Brown¹⁾. Jest to, jak się wydaje, najbardziej popularna koncepcja zarządzania lokująca się w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym, czego potwierdzeniem może być chociażby ogromna liczba cytowań książki Weicka sięgająca grubo ponad 10 000 (Google Scholar). Przetłumaczenie tego terminu na język polski jest dość trudne, ponieważ dosłowne znaczenie „tworzenie sensu” nie oddaje istoty rzeczy, a lokujące w dyskursie organizacyjnym pojęcie zarządzania znaczeniami jest zbyt instrumentalistyczne i klóci się z istniejącym terminem *management of meaning*. Podejmowane przez polskich autorów próby w postaci tłumaczenia *sensemaking* jako „tworzenie poczucia” zbyt oddalają tę koncepcję od paradygmatu interpretatywnego, w którym jest ona mocno osadzona²⁾. Proponuję zatem pozostawić brzmienie oryginalne lub używać określenia „nadawanie znaczeń”, ewentualnie „kreowanie znaczeń”.

Istotą koncepcji jest założenie, że rzeczywistość organizacyjna jest społecznie konstruowana przez interpretację, percepcję, intencje i emocje aktorów społecznych. Organizacja jest zatem siecią znaczeń tworzących tożsamość zbiorową, ale jednocześnie

złożoną z wielości tożsamości indywidualnych i grupowych (subkultury)³⁾. Taka wizja organizacji stawia w centrum dyskursu zarządzania kulturę rozumianą interpretatywnie jako metaforę rdzeniową. Organizacja zrównana z kulturą organizacyjną powstaje i utrzymuje się na swoistych „aktach wiary”, ponieważ ludzie identyfikują ją jako byt rzeczywisty i realizują własne działania zgodnie z budowanymi interpretacjami. Aktorzy organizacyjni odgrywają swoje role, kreując tym samym tożsamość i odnosząc się do porządku społecznego, a więc wzmacniając go poprzez działania służące budowaniu konsensu lub go kwestionując⁴⁾. Działaniami społecznymi, poprzez które dokonuje się konstrukcja tożsamości, są dialog z innymi oraz tworzenie narracji⁵⁾. W odczytywaniu rzeczywistości organizacyjnej ludzie mają skłonność do przyjmowania prostych rozwiązań opierających się na przyjmowanych *implicite* i często podzielanym przez członków organizacji „kluczy interpretacyjnych”⁶⁾, takich jak: nośna metafora, stereotypy, archetypy, paradoksy i antynomie. Jest to podejście pragmatyczne, w którym wiarygodność przyjmowanych rozwiązań jest ważniejsza od ich precyzji⁷⁾.

Wedle Weicka ta wieloznaczność i uwikłanie w interpretację są zresztą fundamentalnymi cechami świata organizacji. Zmiana tożsamości organizacyjnej oraz sprzężonych z nią tożsamości indywidualnych i zbiorowych ma charakter ciągłej permanentnej współzależności⁸⁾. Aktorzy organizacyjni interpretują własną rolę i tożsamość społeczną poprzez działania innych, ale jednocześnie próbują kształtować percepcję innych, wzmacniając własny wyidealizowany wizerunek⁹⁾. To sprzężenie zwrotne jest źródłem inkrementalnej zmiany kulturowej, zarówno na poziomie całej organizacji (kultury organizacyjnej), składających się na nią tożsamości zbiorowych (subkultur) oraz tożsamości indywidualnych aktorów organizacyjnych.

W literaturze światowej jest bardzo wiele badań i koncepcji zmiany, kultury oraz tożsamości organizacyjnej wykorzystujących *sensemaking*. Jako kilka znaczących przykładów można by wskazać: zarządzanie zmianą strategiczną przez *sensemaking* i *sensegiving*, uzyskiwanie wyższej wydajności i redukcję skutków kryzysu, wdrażanie zmian poprzez menedżerów średniego szczebla, opór wobec zmian.

■ *Sensemaking* i *sensegiving* mogą stanowić metodę przeprowadzania zmiany strategicznej poprzez

uczynienie zarządzających kreatorami i promotorami nowych, kluczowych dla organizacji znaczeń. Badania mają charakter studium zmiany w uniwersytecie publicznym, przeprowadzonej w kilku fazach opisanych jako: przewidywanie, sygnalizacja, zmiana wizji, energetyzacja (*envisioning, signaling, re-visioning, energizing*)¹⁰. Koncepcja ta została przedstawiona przez D.A. Gioia i J.B. Thomasa jako wykorzystanie *sensemakingu* do strategicznej zmiany poprzez zarządzanie tożsamością i wizerunkiem organizacyjnym¹¹.

■ Wykorzystanie *sensemakingu* do uzyskania w procesie ewolucyjnych zmian wyższej efektywności. Badania zostały przeprowadzone w 156 szpitalach i stanowią przykład pluralizmu metodologicznego, przejawiającego się łączeniem metod ilościowych i jakościowych¹².

■ Wdrażanie zmian jest często kluczowe w sytuacji kryzysu organizacji. K. Weick, dostrzegając, że proces analizy i refleksji nad skutkami kryzysu organizacyjnego prowadzony przez menedżerów może ten kryzys pogłębiać, proponuje koncepcję zmiany interpretatywnej (*enactment*) łagodzącej skutki kryzysu¹³.

■ Zmiana w czasie kryzysu może przyczynić się do rozwoju dzięki stworzeniu modelu kreatywności organizacyjnej, wykorzystującego koncepcję *sensemakingu*¹⁴.

■ Zarządzanie zmianą powinno wykorzystywać *sensemaking* przede wszystkim na poziomie menedżerów średniego szczebla, którzy mieliby dzięki temu stać się agentami zmian¹⁵. L. Rouleau w studium przedsiębiorstwa odzieżowego analizuje proces wdrażania zmian poprzez wykorzystanie *sensemakingu* na średnim szczeblu menedżerskim.

■ W zarządzaniu zmianą strategiczną powstają nieprzewidywalne skutki będące konsekwencją interpretacji znajdujących się poza kontrolą przeprowadzających zmianę. Menedżerowie, zwłaszcza średniego szczebla, mogą kształtować te interpretacje, tym samym ułatwiając proces zmian¹⁶.

■ Przykładem wykorzystania *sensemakingu* mającego charakter wdrażania nowych znaczeń organizacyjnych przy wykorzystaniu paradoksów jest studium duńskiego przedsiębiorstwa Lego¹⁷.

■ *Sensemaking* może również służyć do zmniejszania barier przeprowadzania zmian organizacyjnych poprzez wykorzystanie agentów zmian¹⁸.

■ P.S. Weber i M.R. Manning proponują zastosowanie *sensemakingu* oraz techniki tworzenia map przyczynowych do przeprowadzania planowych zmian organizacyjnych¹⁹.

■ *Sensemaking* znajduje również zastosowanie w zmianach w sferze zasobów ludzkich, np. w analizie procesów zmiany zarządzającego²⁰ lub adaptacji nowego pracownika do kultury organizacyjnej²¹.

To tylko 10 przykładów wykorzystania koncepcji *sensemaking* w naukach o zarządzaniu. Obecnie jest to jeden z ważniejszych obszarów refleksji o kulturze organizacyjnej opartej na paradygmacie interpretacyjno-symbolicznym. Niestety w Polsce jest to koncepcja mało rozpowszechniona w naukach o zarządzaniu i wykorzystywana przez nielicznych badaczy²².

Znaczenie *enactmentu* w zarządzaniu

Enactment jest jedną z idei K. Weicka ściśle związanych z *sensemaking*. Niestety w tłumaczeniu jest równie trudna jak *sensemaking*. Oznacza ona w języku prawnym „uprawomocnienie”

lub też „nabieranie mocy prawnej”, z drugiej jednak strony jest również „graniem na scenie”, „przedstawianiem”, „interpretowaniem aktorskim”. Na tej wieloznaczności gra K. Weick, posługując się tym określeniem jako ustanawianiem interpretacji (tworzeniem konsensu wokół jakiegoś znaczenia organizacyjnego, a więc swoistym uprawomocnieniem), a jednocześnie grą społeczną stanowiącą wdrożenie tej interpretacji przez działanie²³. Koncepcja *enactmentu* to właśnie przedstawienie sposobów podtrzymania ciągłości tożsamości organizacji i ról organizacyjnych interesariuszy. Człowiek w organizacji jest twórcą własnej tożsamości oraz tożsamości organizacyjnej poprzez uprawomocnianie ciągów interakcji oraz przyjmowanie norm właściwego zachowania i tworzenie się rutyn (np. zwyczajów, rytuałów)²⁴. *Enactment* jest zatem koncepcją analizy dynamiki kultury organizacyjnej, która wykorzystuje antropologię organizacji oraz *storytelling*²⁵. *Enactment* bywa stosowany w analizie tożsamości i kultury organizacyjnej²⁶.

Zarządzanie znaczeniami

Przykładem ewolucji idei *sensemakingu* jest zarządzanie znaczeniami (*management of meaning*). Zarządzanie znaczeniami zostało rozpowszechnione przez G. Morgana i L. Smircich w odniesieniu do analizy procesu przywództwa. Działania liderów organizacyjnych są analizowane z perspektywy interakcjonizmu symbolicznego, a proces przywództwa został przedstawiony jako:

- tworzenie ram poznawczych przez liderów (zaczepnięte z analizy ramowej E. Goffmana),
- interpretację sytuacji przez lidera i innych aktorów organizacyjnych (z wykorzystaniem koncepcji figury i tła zaczerpniętej z psychologii *gestalt*),
- znaczenie i działanie (łącznie perspektywę interpretatywną z *gestalt*).

Zarządzający organizacjami, kierując się swoimi interpretacjami, celami i narracjami, tworzą *implicite* lub *explicite* koncepcje rozwoju organizacji. Kluczowym ich elementem są istotne, często nowe znaczenia, które liderzy próbują przekazać pracownikom i innym aktorom organizacyjnym. Ten proces zarządzania łączy się z tworzeniem wizji rzeczywistości organizacyjnej poprzez narracje i jest złożoną interakcją, ponieważ ma charakter procesu komunikacyjnego. Wizji rzeczywistości organizacyjnej promowanej przez lidera towarzyszą kontrwizje tworzone przez opozycyjne subkultury. Zatem przywództwo organizacyjne jest działaniem symbolicznym, realizowanym zarówno w sposób świadomy, jak i nieświadomiany, które ma charakter złożonej gry aktorów społecznych. Metodami badania takiego procesu będzie etnografia organizacyjna wykorzystująca studia przypadków, analizę ramową i inne, opisane dalej metody interpretatywne zarządzania kulturą. Proces przywództwa w aspekcie symbolicznym szczególnie uwydatnia się w sytuacjach kryzysu, co zostało opisane przez Morgana i Smircich²⁷. Ponieważ kluczowym elementem *management of meaning* są znaczenia, to jest to koncepcja mieszcząca się w centrum nurtu kulturowego w zarządzaniu. Większość koncepcji, tworzonych na kanwie zarządzania znaczeniami, odnosi się do procesu zmiany w jej różnych formach²⁸.

Podsumowanie

Konceptje mieszczące się w paradygmacie interakcjonizmu symbolicznego zarządzania tożsamością i kulturą organizacyjną, np.: *sensemaking*, *enactment*, zarządzanie tożsamością organizacyjną (*identity of organization*) oraz zarządzanie znaczeniami (*management of meaning*), znajdują odzwierciedlenie w interpretacyjnych metodach badań organizacji. Interpretacyjna metodyka badań zmiany kulturowej ma charakter jakościowy, choć nie jest ortodoksyjna. Koncentruje się na metodach badań pogłębionych, jednostkowych oraz niereprezentacyjnych, które pozwalają zrozumieć zmianę kulturową, lecz nie dają możliwości pomiaru. Z drugiej strony jednak interpretacywiści zakładają zazwyczaj pluralizm metodologiczny, postulując wykorzystywanie wielu różnych metod badań. Co więcej, nie ma wśród badaczy zorientowanych na interakcjonizm symboliczny zgody w ocenie metodyki ilościowej. Jedni badacze mają stanowisko całkowicie otwarte i uważają, że kompilacja metod jakościowych z ilościowymi daje twórcze rezultaty badawcze²⁹⁾. Inni autorzy uważają, że należy trzymać się wyłącznie metod jakościowych, ponieważ badania kompilujące oba podejścia dostarczą sprzecznych lub niewspółmiernych rezultatów. Osobiście jestem zwolennikiem podejścia otwartego, wieloparadygmatycznego i uważam, że nawet niewspółmierne lub sprzeczne rezultaty badań mogą być dla badaczy źródłem interesujących interpretacji³⁰⁾.

prof. dr hab. Łukasz Sulkowski
Społeczna Akademia Nauk
Uniwersytet Jagielloński

PRZYPISY

- ¹⁾ K.E. WEICK, *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA 1995.
- ²⁾ A. STACHOWICZ-STANUSCH, A. SWOROWSKA, *Zarządzanie tożsamością a przedsiębiorstwo wirtualne*, Konferencja „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”, Zakopane 2009, s. 441-449; D. JEMIELNIAK, *W obronie biurokracji*, „Master of Business Administration” nr 2/2010, s. 72-79.
- ³⁾ K.E. WEICK, *Sensemaking in Organizations*, op. cit.; S. MATTLIS, *The Social Processes of Organizational Sensemaking*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, no. 1, s. 21-49.
- ⁴⁾ J. BRUNER, *The Narrative Construction of Reality*, „Critical Inquiry” 1991, vol. 18, s. 1-21.
- ⁵⁾ M. ABOLAFIA, *Narrative Construction as Sensemaking*, „Organization Studies” 2010, vol. 31, no. 3, s. 349-367.
- ⁶⁾ A.D. BROWN, P. STACEY, J. NANDHAKUMAR, *Making Sense of Sensemaking Narratives*, „Human Relations” 2007, vol. 61, no. 8, s. 1035-1062.
- ⁷⁾ K.E. WEICK, *Sensemaking in Organizations*, op. cit., s. 61; R. DUNFORD, D. JONES, *Narrative in Strategic Change*, „Human Relations” 2000, vol. 53, s. 1207-1226; G. CURRIE, A. BROWN, *A Narratological Approach to Understanding Processes of Organizing in a UK Hospital*, „Human Relations” 2003, vol. 56, s. 563-586.
- ⁸⁾ A. THURLOW, J. MILLS, *Change, Talk and Sensemaking*, „Journal of Organizational Change Management” 2009, vol. 22, no. 5, s. 459-579; M.G. PRATT, *The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification Among Amway Distributors*, „Administrative Science Quarterly” 2000, vol. 45, s. 456-493.
- ⁹⁾ L.A. ISABELLA, *Evolving Interpretations as Change Unfolds: How Managers Construe Key Organisational Events*, „Academy of Management Journal” 1990, vol. 33, no. 1.
- ¹⁰⁾ D.A. GIOIA, K. CHITTIPEDDI, *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, s. 433-448 (DOI: 10.1002/smj.4250120604).

- ¹¹⁾ D.A. GIOIA, J.B. THOMAS, *Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia*, „Administrative Science Quarterly” 1996, vol. 41, no. 3, s. 370-403.
- ¹²⁾ J.B. THOMAS, S.M. CLARK, D.A. GIOIA, *Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes*, „Academy of Management Journal” 1993, vol. 36, no. 2, s. 239-270.
- ¹³⁾ K.E. WEICK, *Enacted Sensemaking in Crisis Situations*, „Journal of Management Studies” 1988, vol. 25, s. 305-317.
- ¹⁴⁾ R. DRAZIN, M.A. GLYNN, R.K. KAZANJIAN, *Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: a Sensemaking Perspective*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, no. 2, s. 286-307.
- ¹⁵⁾ L. ROULEAU, *Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*, „Journal of Management Studies” 2005, vol. 42, s. 1413-1441.
- ¹⁶⁾ J. BALOGUN, G. JOHNSON, *From Intended Strategies to Unintended Outcomes: the Impact of Change Recipient Sensemaking*, „Organization Studies” 2005, vol. 26, no. 11, s. 1573-1601.
- ¹⁷⁾ L.S. LÜSCHER, M.W. LEWIS, *Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox*, „Academy of Management Journal” 2008, vol. 51, no. 2, s. 221-240.
- ¹⁸⁾ J.D. FORD, L.W. FORD, A. D'AMOTO, *Resistance to Change: The Rest of the Story*, „Academy of Management” 2008, vol. 33, no. 2, s. 362-377.
- ¹⁹⁾ P.S. WEBER, M.R. MANNING, *Cause Maps, Sensemaking, and Planned Organizational Change*, „Journal of Applied Behavioral Science” 2001, vol. 37, no. 2, s. 227-251.
- ²⁰⁾ R.P. GEPHART, JR., *Succession Sensemaking and Organizational Change: a Story of a Deviant College President*, „Journal of Organizational Change Management” 1991, vol. 4, iss. 3, s. 35-44.
- ²¹⁾ M.R. LOUIS, *Surprise and Sensemaking: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings*, „Administrative Science Quarterly” 1980, vol. 25, no. 2, s. 226-251.
- ²²⁾ M. AGGESTAM, *Managerial Sensemaking in Systemic Change of Companies*, praca doktorska WSPiZ (obecnie Akademia Leona Koźmińskiego). Promotor: prof. dr hab. Bogdan Wawrzyniak, Warszawa 2001; A. STACHOWICZ-STANUSCH, A. SWOROWSKA, *Zarządzanie tożsamością...*, op. cit.
- ²³⁾ K.E. WEICK, *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill, New York 1979; K.E. WEICK, *Enacted Sensemaking...*, op. cit.
- ²⁴⁾ E.M. EISENBERG, H.L. GOODALL, *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*, 2nd ed., St. Martin's Press, New York 1997.
- ²⁵⁾ L.L. PUTNAM, *Negotiating as Organizing: Two Levels Within the Weickian Model*, „Communication Studies” 1989, vol. 40, s. 249-257.
- ²⁶⁾ S.M.B. THATCHER, X. ZHU, *Changing Identities in a Changing Workplace: Identification, Identity Enactment, Self-Verification, and Telecommuting*, „Academy of Management Review” 2006, vol. 31, no. 4, s. 1076-1088.
- ²⁷⁾ L. SMIRCICH, G. MORGAN, *Leadership: the Management of Meaning*, „Journal of Applied Behavioral Science” 1982, vol. 18, no. 3, s. 257-273.
- ²⁸⁾ B. CZARNIAWSKA, *The Management of Meaning in the Polish Crisis*, „Journal of Management Studies” 1986, vol. 23, s. 313-331.
- ²⁹⁾ Ł. SUŁKOWSKI, *Procesy kulturowe w organizacjach. koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, Łódź 2002.
- ³⁰⁾ Ł. SUŁKOWSKI, *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3-4/2002; Ł. SUŁKOWSKI, *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1/2004.

Interpretative Concepts of Management – Sensemaking, Enactment and Management of Meaning

The purpose of this article is to present interpretive management methods that are popular in the world, but very little known in Poland. The article focuses on management practices of organizational culture as well as change and human resource management. Among the interpretive methods that should be popularized and adapted to our local conditions sensemaking, management of meanings and enactment should be pointed out.