

STORYTELLING ÎN AGENȚIILE DE PUBLICITATE – O CERCETARE CALITATIVĂ

CRISTINA LEOVARIDIS*
ILEANA RĂCHITĂ**

ABSTRACT

STORYTELLING IN ADVERTISING AGENCIES – QUALITATIVE RESEARCH

This paper approaches storytelling as a form of manifestation of organizational culture within marketing-advertising organizations, starting from a review of classical theories in the field of organizational culture in general, continuing with a theoretical picture of storytelling in organizations and advertising agencies as knowledge-based organizations. Subsequently, the paper will focus on a qualitative research using the interview technique to identify the storytelling specifics in marketing-advertising organizations and the differences that occur within this sector depending on agency size, source of capital, and the nature of their activity. Interviews were conducted with managers and employees from six companies, different from each other as a number of employees, as a source of capital and as an object of activity, for the purpose of a more objective analysis.

Keywords: storytelling, advertising agencies, organizational culture.

INTRODUCERE

Storytelling-ul reprezintă un fenomen care a stârmit din ce în ce mai mult interes în literatura de specialitate din ultimii ani (Adorisio Musacchio, 2009; Brown, Yiannis, Gherardi, 2009; Barker, Gower, 2010; Lapp *et al.*, 2010; Carr *et*

* Cristina Leovaridis, Associate Professor, PhD, National University of Political Studies and Public Administration, Faculty of Communication and Public Relations, Bucharest; e-mail: cristina.leovaridis@comunicare.ro.

** Ileana Răchită, Master's student, University of Bucharest, Faculty of Sociology and Social Work, Bucharest; e-mail: ileana.rachita@gmail.com.

„**Revista română de sociologie**”, serie nouă, anul XXX, nr. 1–2, p. 67–105, București, 2019



Creative Commons License
Attribution-NoDerivs CC BY-ND

al., 2011; Maclean, Harvey, Chia, 2012; Leon, 2015; Vătămănescu, 2015; Zwack et al., 2016), el fiind studiat, analizat și interpretat mai ales prin prisma teoriilor culturii organizaționale și ca manifestare a acesteia în diverse sectoare economice, fiecare domeniu de activitate imprimându-i propriile caracteristici. Reprezintă un fenomen organizațional complex, care îndeplinește o multitudine de funcții, de la contribuția adusă coeziunii sociale din grupuri, la transmiterea cunoașterii și împărtășirea experienței din partea celor cu vechime profesională către cei proaspăt angajați, până la motivarea și creșterea performanțelor membrilor organizației.

Agenția de publicitate, ca organizație intensiv-cognitivă (Alvesson, 2001; Leovaridis, 2007), se detașează prin semnificația pe care o acordă motivării personalului propriu. Deși multe dintre ele sunt dependente în mare măsură de imaginea lor (*brand*-ul organizației) sau de relațiile în rețea pe care le dezvoltă, în general în jurul portofoliului unui client, totuși factorul cel mai important este reprezentat de angajați cu competențele lor; de aici, accentul pus pe dezvoltarea, satisfacția și loializarea lor. Managementul în aceste firme devine, astfel, mai mult o formă de a construi și gestiona cultura organizațională, inclusiv prin *storytelling*.

Cercetarea de teren își propune, ca obiectiv general, să identifice caracteristicile *storytelling*-ului în organizațiile din sectorul marketing-publicitate, cât și a diferențelor care apar în acest sector în funcție de dimensiunea agențiilor, sursa capitalului și natura activității acestora.

1. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ – O IMAGINE SINTETICĂ DE ANSAMBLU

Cultura organizațională nu reprezintă un tip distinct al culturii în genere, ci este o particularizare a culturii în raport cu evenimentele din interiorul unei organizații (Leovaridis, 2007: 134). Conceptul de „cultură organizațională” fiind unul amplu dezbătut și studiat în literatura de specialitate, în articolul de față vom insista doar asupra a trei curente de gândire care au abordat acest concept: perspectiva funcționalistă, interpretativ-simbolică (constructivistă) și deconstructivistă (critică).

Conform abordărilor *substanțialiste*, cultura organizației este „considerată ca un dat, ca o realitate pe care managerul poate s-o manipuleze pentru a asigura consensul general și pe care angajații trebuie să o asimileze pentru a se integra și a fi considerați membri ai organizației” (ibidem: 138).

Edgar Schein este unul dintre autorii cei mai reprezentativi pentru perspectiva substanțialistă asupra culturii organizaționale. Pentru acesta, cultura unui grup (idee care, mai departe, poate fi aplicată și unei organizații) reprezintă un model de presupozitii de bază împărtășite și învățate la nivelul grupului, ele fiind dezvoltate ca urmare a procesului de adaptare externă și integrare internă, ca apoi să fie validate prin experiență, și să fie considerate destul de valoroase încât să fie transmise noilor membri ca modalitate corectă de a percepe, gândi și simți în relație

cu anumite probleme. Orice unitate socială care are un istoric comun va dezvolta o cultură, însă puterea acelei culturi depinde de durata în timp, de stabilitatea numărului de membri al grupului și de intensitatea emoțională a experiențelor împărtășite de membrii acelui grup (Schein, 2010: 1–18).

El consideră că o cultură poate fi analizată pe trei niveluri diferite (artefacte, credințe și valori, presupoziii), fiecare nivel semnificând gradul în care acel fenomen este vizibil pentru cel care îl observă (ibidem: 23–28).

Conform lui Charles Handy (1985: 186–196), un alt reprezentant al viziunii substanțialiste, se poate realiza o tipologie a culturilor organizaționale în raport cu organizarea structurală a întreprinderii, după cum urmează: cultura de tip putere (supranumită „pânza de păianjen”), specifică organizațiilor antreprenoriale de mici dimensiuni; cultura de tip rol (supranumită „templu”), specifică organizațiilor formale, clasice; cultura de tip sarcină (supranumită „rețea”), specifică organizațiilor foarte flexibile și adaptative; cultura de tip persoană (supranumită „roi”), specifică organizațiilor ce oferă servicii profesionale, intangibile (cum ar fi birourile de avocați, asociațiile de arhitecți, firmele de consultanță ș.a.).

Aceste tipuri de cultură organizațională pot fi legate de zeii Greciei antice: Zeus – cultura de tip putere, Atena – cultura de tip sarcină, Apollo – cultura de tip rol, Dionysos – cultura de tip persoană (Schein, 2010: 166).

În cadrul aceleiași viziuni teoretice se conturează și dihotomia cultură puternică – cultură slabă. Cultura puternică este acea cultură în care valorile, credințele și presupozitiile de bază sunt răspândite în întreaga organizație și au un grad mare de intensitate, se bucură de un larg sprijin din partea membrilor organizației, chiar și în cazul în care există subculturi deja formate. O cultură slabă, pe de altă parte, este acea cultură în care valorile, normele și presupozitiile fundamentale au o bază mai puțin solidă, ele nefiind capabile să se propage într-un grad foarte mare în organizație și nefiind la fel de bine primite la nivelul membrilor. Aceste culturi au un efect mai slab, iar ele sunt mai fracționate în rândul membrilor (Johns, 1998: 278–279).

Spre deosebire de viziunea substanțialistă, în care cultura organizațională apare ca o realitate obiectivă și constrângătoare, mai târziu, în literatura de specialitate se conturează abordările *interpretativ-simbolice (constructiviste)*, care se fundamentează pe ideea că realitățile organizaționale sunt constructe sociale. Aceste constructe pot fi realizate de către oameni, pentru că ei produc, folosesc și interpretează construcții simbolice și sunt receptivi la interpretările altora (Leovaridis, 2007: 143).

Din perspectiva interpretativ-simbolică (constructivistă), cultura este alcătuită dintr-un model de înțelesuri/semnificații împărtășite, reprezentate și recreate prin simboluri. Este un sistem de semnificații care acompaniază multitudinea de comportamente și obiceiuri recunoscute ca un anumit stil de viață. Aplicat la organizații, acest punct de vedere se referă atât la tărâmul ideilor (credințe, semnificații), cât și la acțiunile întreprinse de membrii acestora, pentru a răspunde și recrea aceste semnificații (Howard-Grenville, 2006: 46–73).

Interacțiunile dintre oameni implică, automat, „un schimb de simboluri”. Această abordare acordă o mare importanță detaliilor interacțiunii interpersonale și modului în care acestea sunt utilizate în exprimare; din această perspectivă, se consideră că, atunci când interacționăm cu alți oameni, avem în vedere acele „indicii” care ne ghidează privind ceea ce este potrivit în acele circumstanțe, cât și modul în care trebuie să interpretăm detaliile și intențiile celorlalți (Giddens, 2001: 607).

Conform viziunii interpretativ-simbolice, o organizație poate conține subculturi, care se dezvoltă datorită diferențelor dintre departamente sau datorită diferențelor de pregătire profesională și diferențelor ocupaționale. Gary Johns ne dă exemplul unui companii de IT, în cadrul căreia angajații din departamentul tehnic s-au împărțit singuri în „tipii software” și „tipii hardware”, care, mai departe, s-au divizat în alte mici grupuri, după alte criterii profesionale. În acest caz, fiecare dintre aceste grupuri și-a putut dezvolta un set propriu de valori, norme și păreri despre modul în care trebuie procedat la locul de muncă. Însă, în mod ideal, o organizație care ține la cultura organizațională va reuși să-și dezvolte o cultură care să reușească să integreze toate aceste perspective diferite, pentru a putea menține un control asupra acestor diviziuni (Johns, 1998: 278).

Abordările constructiviste vor sublinia elementele simbolice care conduc la crearea culturii organizaționale, a imaginii despre organizație, a sensului pentru angajați și clienți. În situațiile în care este necesară luarea unei decizii în organizație, povestirile mai vechi sunt trecute iar în revistă, regândite și confruntate cu alte povestiri menite a proteja organizația de potențiale pericole și de posibilitatea de a comite din nou aceleași tipuri de erori, cât și menite a încuraja membrii organizației să facă referire la vechile succese. Povestirile acestea nu sunt statice, ci evoluează și iau diverse forme, în funcție de cel care le relatează, de publicul său, cât și de situația în care aceste povestiri sunt relatate (Hoffman, 2004: 121).

Spre deosebire de viziunea constructivistă (Drummond, 2000; Hatch, 1997), abordarea *deconstructivistă (critică)* a culturii organizaționale este mai radicală în depășirea viziunii substanțialiste: „deconstruiește” („sparge”) conceptul pentru a-i arăta deficiențele, apoi trece la „reconstrucție” – încearcă să aducă la lumină erorile mari care au stat la baza creării conceptului de cultură organizațională, punând în evidență caracterul ideologic al culturii organizaționale. „Critica deconstructivistă va «demitiza» conceptul de cultură, îl va *desface* în semnificațiile sale reale, pentru ca, ulterior, să-l reconstruiască într-o nouă perspectivă, adesea democrată” (Hoffman, 2004: 126–127).

Abordările deconstructiviste asupra organizațiilor (Deetz, 1992; Deetz, Alvesson, 2005) se concentrează, în special, asupra unor perspective care pun accent pe cunoaștere, dar și pe putere. Michel Foucault, prin intermediul „modalităților enunțiative”, atrage atenția asupra unor aspecte care trebuie analizate, de exemplu: „cine vorbește?”, „cine, din totalitatea indivizilor vorbitori, posedă temeiul de a susține acest tip de limbaj?”, „care e statutul acestora?” (Foucault, 1999: 52). Mai mult, Foucault întreabă și „care sunt regulile de drept pe

care relațiile de putere le pun în operă pentru a produce discursuri de adevăr? În ce constă acest tip de putere susceptibil să producă niște discursuri de adevăr înzestrate, într-o societate precum a noastră, cu efecte atât de puternice?” (ibidem: 40).

Complexitatea culturii organizaționale este demonstrată și de marea ei varietate de manifestări: norme, valori, rituri, ritualuri, ceremonii, limbaj, simboluri, mituri, povestiri. Vom insista asupra ultimelor, deoarece ele fac obiectul cercetării noastre.

Miturile despre organizații și despre actorii din cadrul organizației reprezintă povestiri *puternice*, care pot avea un efect profund asupra celui care ascultă sau citește povestea. Aceste mituri ne pot ajuta să vedem și să înțelegem multe fenomene importante, care, în mod normal, ar fi invizibile din cauza modului instrumentalist și rațional în care tindem să privim problemele și evenimentele. Mai mult, miturile își au originile în partea sacră a experienței oamenilor, dar majoritatea acestora au tendința de a considera *business*-ul și organizațiile ca locuri profane (Kostera, 2008: 1–2).

Totuși, sacral și profanul se intersectează în anumite contexte, cum ar fi povestirile etnografice ale organizațiilor, în care actorii (personajele) se folosesc de tărâmul experienței spirituale împărtășite între interlocutori pentru a se referi la valori și evenimente importante – miturile oferă un limbaj potrivit acestor povestiri, precum și idei cu care indivizii pot relaționa atunci când întâlnesc întrebări sau probleme.

Miturile nu sunt, însă, doar un limbaj folosit în cadre organizaționale, ci ele servesc și ca un sistem de referință care poate fi descoperit în multe organizații orientate în moduri raționale. Miturile ajută oamenii să vadă întregul nu doar ca o sumă a părților, ba mai mult, îi ajută să socializeze și îi ghidează de-a lungul vieții. Această funcție era îndeplinită în mod tradițional de culte și religii, însă, cu timpul, ea a evoluat, fiind tot mai mult îndeplinită de organizații, devenite tot mai influente, având un impact din ce în ce mai mare asupra gândirii și comportamentului oamenilor (ibidem: 1–2).

În ceea ce privește povestirile, acestea sunt adesea văzute ca strâns legate de mit (și chiar ca expresie a mitului); ele pot fi povestiri de temut, sau povestiri ale unor succese, relatate de angajați. Relatarea acestor povestiri, însoțită de glume și jargoane, contribuie la stabilirea și întărirea valorilor fundamentale ce oferă o bază comună pentru activitățile organizației (în abordarea funcționalistă a culturii organizaționale). Ele contribuie la solidificarea presupuzițiilor de bază ale organizațiilor, sunt însă și un procedeu de distribuire a sensurilor împărtășite între membrii organizației (Kaye, Jacobson, 1999: 44–50). Povestirile sunt esențiale în organizație, deoarece îi ajută într-o bună măsură pe membrii săi să deprindă un simț al temporalității, întrucât povestirile ordonează evenimentele din trecutul organizației în mod cronologic. Această caracteristică este strâns legată și de capacitatea povestirilor de a încuraja formarea unui simț al cauzalității în mentalul oamenilor, deoarece ele explică și modul în care s-a ajuns dintr-o stare de fapt într-o altă stare (Corvellec, 2012: 3–4).

Mai mult, povestirile pot servi drept un instrument aflat la îndemâna managerilor, deoarece ele pot transmite un volum mare de informație și trăiri, inclusiv informație propriu-zisă, emoții, idei și reguli scrise sau nescrise, ele pot oferi un context și pot, de asemenea, transmite eficient esențialul unei idei. Tocmai din aceste motive povestirile sunt folosite pentru a putea relata coerent idei complexe, structurate pe mai multe dimensiuni. De exemplu, informațiile esențiale pentru muncă, transmise angajaților unei companii prin intermediul formulelor formale, tradiționale de comunicare (manuale tehnice, rapoarte ș.a.) vor fi mai greu de învățat și asimilat; pe când, dacă o parte din aceste informații este transmisă prin intermediul povestirilor, angajatului îi va fi mult mai ușor să facă referire la ele atunci când se confruntă cu o situație reală la muncă (Sole, Wilson, 2002: 3–4).

2. O PERSPECTIVĂ TEORETICĂ ASUPRA *STORYTELLING*-ULUI ÎN ORGANIZAȚII

Storytelling este, de fapt, un termen împrumutat din limba engleză, semnificând actul de a spune o povestire, de a nara, de a povesti. Povestirile de diverse tipuri reprezintă un element mereu prezent în orice mediu organizațional – fie sub forma variantelor oficiale transmise de management (istorisirea experiențelor reale ale persoanelor care au fondat organizația sau chiar întâmplări prin care a trecut compania în timp), fie sub forma unor povestiri neoficiale ale unor evenimente, transmise din vorbă în vorbă între angajați (Leon, 2015: 59).

Acest lucru se întâmplă deoarece povestirile sunt un element esențial în încercarea oamenilor de a-și crea un simț al temporalității, prin faptul că ordonează cronologic evenimentele. Mai mult, abilitatea povestirilor de a le crea oamenilor un simț al timpului este strâns legată și de abilitatea de a le induce un simț al cauzalității, prin faptul că povestirile explică modul în care s-a ajuns dintr-o stare de fapt în altă stare. Astfel, prin faptul că povestirile ne oferă un simț al timpului și al cauzalității, ele ne ajută să înțelegem viața organizațională; organizarea este asemănătoare creării unei intrigi într-o povestire, iar managerii sunt „autorii” experienței din interiorul organizației (Corvellec, 2012: 3–4).

Referitor la termenii de „povestire” și „narațiune”, în literatura de specialitate nu există un singur sens acceptat unanim: în anumite contexte, se preferă separarea celor doi termeni și introducerea unor elemente intermediare între „povestire” și „narațiune”, iar alteleori autorii argumentează că nu există o diferență reală între cei doi. Mai departe vom prezenta câteva dintre curentele de gândire dominante în domeniul *storytelling*-ului.

A. Adorisio, de exemplu, alege să abordeze acest subiect prin îmbinarea gândirii lui Ricoeur cu definiția lui Herrstein Smith – astfel, adoptă definiția simplă a povestirii, exprimată prin sintagma „cineva îi spune altcuiva că s-a întâmplat ceva”. Mai departe, autoarea încearcă să conceptualizeze actul de a nara și să găsească o modalitate de a studia fenomenul astfel încât experiența oamenilor

implicați să se afle în centrul analizei; conform autoarei, dacă rezultatul este o „povestire” sau o „narațiune” nu este foarte important, deoarece separabilitatea celor doi termeni poate fi pusă sub semnul întrebării (Adorisio, 2009: 11–12).

A. Adorisio îmbină această definiție cu viziunea lui Ricoeur, pornind de la ideea că trăim într-o lume cu o temporalitate caracterizată de un „înainte” și un „după”, conform istoriei și fizicii, însă noi putem simți doar realitatea care face această temporalitate semnificativă pentru noi. Timpul uman, pentru Ricoeur, este locul în care timpul fenomenologic se suprascrie celui cosmologic. Povestirile reprezintă un mod de a articula acest timp, deoarece timpul devine timp uman atunci când este narat. Fiecare povestire reprezintă o alternativă pentru modul în care realitatea poate fi situată în timp, deoarece realitatea conține un „surplus”, un „exces de simțuri” care ajută la formarea povestirilor în nenumărate configurații, fiecare specifică celui care narează (ibidem: 12–14).

B. Czarniawska, pe de altă parte, preferă să introducă o diferență între narațiune și povestire. În accepțiunea ei, narativele sunt pur și simplu istorisiri cronologice ale unor evenimente, pe când povestirile sunt narațiunile care au o intrigă, un fir de urmărit (Czarniawska, 2004: 17–18).

Elementul principal care separă povestirile de simple narațiuni, în viziunea lui Czarniawska, este intriga. Atât timp cât o narațiune nu dispune de o intrigă, autoarea nu o consideră o povestire, indiferent de alte elemente adăugate; o narațiune poate avea un subiect, o locație geografică, un centru social și un început în timp, totuși nu poate fi considerată o povestire. Autoarea folosește intriga pentru a se referi la momentul în care, într-o povestire, se trece de la o stare de echilibru la alta. O situație narativă ideală începe cu o situație stabilă, care este deranjată de o forță, o putere, rezultând o situație de dezechilibru. Prin aplicarea unei forțe sau puteri în direcția opusă, echilibrul este restabilit; acest nou echilibru este asemănător cu primul, dar niciodată cele două nu vor fi identice. Al doilea echilibru îi poate semăna primului doar prin prisma faptului că este un echilibru; ca exemplu ne este propusă povestirea unei companii care trece prin probleme financiare. Această companie se poate reorganiza și își poate redresa veniturile, redevenind profitabilă, sau poate da faliment; în ambele cazuri, echilibrul pieței este restabilit. Episodul care descrie trecerea dintr-o stare în alta poate avea unul sau mai multe elemente: poate fi o singură forță care determină schimbarea stării, sau o forță și o contraforță (ultimele două, de obicei, reprezintă un eveniment și o acțiune luate ca răspuns la evenimentul în cauză). În mod obișnuit, intrigile sunt complexe, conțin lanțuri de evenimente și acțiuni, stări care oscilează, suspans și mister sub forma unor acțiuni aparente și evenimente interpretate greșit; în orice caz, o minimă intrigă este îndeajuns pentru a putea înțelege o narațiune și a o transforma într-o povestire veritabilă (ibidem: 18–20).

Povestirile moderne se folosesc adesea de ajutorul aceluiași figuri de stil utilizate în retorica clasică – metafora, metonimia, sinecdoca și ironia – pentru a-și crea o intrigă. De asemenea, în *storytelling*-ul modern, organizațional, se regăsesc

și clasicele genuri narative, cum ar fi povestirea romantică, tragedia, comedia, satira. Diversele reprezentări ale schimbării organizaționale sunt adesea povestite în stilul unuia dintre aceste genuri, rezultând de asemenea și în multiple variante ale aceluiași eveniment. De exemplu, schimbarea organizațională poate fi reprezentată printr-o povestire cu final trist: din cauza greșelilor, a ignoranței asupra legilor destinului și bunului simț, organizația a intrat într-o gravă criză, care trebuie rezolvată prin măsuri luate rațional. Aceste măsuri pot fi salvatoare, iar povestirea devine o tragedie triumfătoare. O reinterpretare a aceluiași eveniment poate lua forma unei comedii. Comedia prezintă trecerea de la starea originală indezirabilă la o stare finală și dezirabilă. De exemplu, în primă instanță organizația era supusă unor reglementări ridicole, iar starea finală este reprezentată de dispariția acestor reglementări, după care organizația intră într-o mitică „epocă de aur” în care nu este supusă reglementărilor excesive (ibidem: 21).

David Boje, însă, se situează în mod explicit în opoziție cu teoriile expuse de Czarniawska și alți autori din științele sociale. Boje susține că, în mod tradițional, în domeniul științelor sociale, se consideră că o „povestire/poveste” este cu o treaptă mai jos față de „narațiune”; diferența între cei doi termeni este explicată prin faptul că o narațiune impune un fir narativ, o intrigă, un subiect clar, precum și o anumită coerență în desfășurarea sa. Pentru teoria narativă, povestirea este un lucru popular, fără un fir clar de urmărit, fără o intrigă precisă, mai mult, este doar o simplă enumerare oarecum cronologică a unor evenimente. Pentru acest tip de povestire, D. Boje (2001: 1–2) introduce termenul de *antenarațiune* (*antenarrative*). *Antenarațiunea* este o speculație (un pariu), este fragmentată, non-lineară, incoerentă, colectivă și se găsește în spațiul pre-narativ. Pentru metodele narative tradiționale, *antenarațiunea* reprezintă un mod de a povesti incorect, un pariu că o narațiune corectă se va putea constitui (într-un punct ulterior); narațiunea încearcă să se situeze deasupra povestirii.

Conform lui Boje (2011: 2–3), narațiunea este forța dominantă în domeniul *storytelling*-ului, narațiune care mereu s-a concentrat asupra trecutului, asupra formei pe care o ia, asupra structurii folosite, dar care ia foarte puțin în considerare viitorul sau puterea (de acțiune) a personajelor prezente în ea. Narațiunea transformă spațiile vii ale povestirilor în spații rigide și ignoră procesele antenarative transformative. Narațiunea cere ca povestirile să fie un întreg, cu început, mijloc și sfârșit clar definite.

Mai departe, Boje include *antenarațiunea* și *narațiunea* într-un model triadic al *storytelling*-ului organizațional, al treilea palier fiind *living story*-ul, un fel de povestire-context. Un *living story* reprezintă mișcarea, un fel de tur de prezentare, o fundamentare a spațiilor narative unde fiecare povestire este legată în mod dialogic de altă povestire și trebuie spusă pentru a transmite povestirea unei alte relații sociale, a unui alt context. Aceste povestiri-context nu au un început clar și sunt fără sfârșit, spre deosebire de narațiune. Astfel, *antenarațiunea* devine puntea de legătură între spațiile narative și povestirile-context (ibidem: 2–3).

Nu în ultimul rând însă, dacă abordăm problema din punctul de vedere al comunicării, povestirea este considerată a fi „un proces continuu cu feedback ciclic, în care fiecare interlocutor își ajustează comportamentul în funcție de semnalele primite de la celălalt, urmând o cale precisă spre atingerea unui scop bine stabilit” (Vătămănescu, 2015: 35). Această accepțiune are la bază Teoria Adaptării Comunicationale; această teorie reprezintă o viziune integratoare a mai multor elemente, printre care „strategiile comunicaționale, motivația participanților și coeziunea grupală, aspecte susceptibile să explice dinamica interacțiunilor intra și intergrupale”. Aici, povestirea este privită ca o modalitate persuasivă folosită de cel care povestește pentru a obține aprobarea socială a celor care ascultă. Cel care comunică își adaptează constant comportamentul și stilul comunicațional, pentru a se adapta și a crește similitudinea dintre stilul său și cel al ascultătorului – acest proces se numește convergență. În cazul în care vorbitorul dorește să sporească diferențele sau să își păstreze propriul stil, va adopta o strategie divergentă (ibidem: 35–37).

În acest context au loc o „adaptare subiectivă” și o „adaptare obiectivă”. Perspectiva obiectivă reprezintă adaptările propriu-zise adoptate de interlocutori în actul comunicării, în direcția divergenței sau convergenței, iar perspectiva subiectivă se referă la „opiniile și convingerile interlocutorilor despre strategiile adaptive – ale lor și ale interlocutorilor lor” (ibid.: 37). Având în vedere această perspectivă, este ușor să ne dăm seama de aplicabilitatea ei în domeniul analizei culturii organizaționale.

Având toate acestea în vedere, putem realiza o succintă categorisire generală a povestirilor organizaționale, în funcție de subiectul lor, pornind de la ideile lui John Seely Brown (2005: 15–30). Nu încercăm să realizăm o serie de categorii exhaustive pentru povestiri, deoarece considerăm că ele resping o astfel de încercare prin natura lor. Astfel, povestirile pot fi:

a. Despre alți oameni. Acest tip de povestire poate include bârfe și alte informații răspândite cu scopuri malițioase, însă cel mai adesea motivația este de a afla dacă persoana care face subiectul povestirii este de încredere, pregătită corespunzător și informată/avizată. Creșterea încrederii între angajați este esențială pentru a putea eficientiza procesele organizației. Însă autorul susține că și ceea ce este privit adesea ca bârfă poate fi considerat mai degrabă un proces prin care angajații transmit informații esențiale despre colegii lor, persoane cu care trebuie să colaboreze zilnic.

b. Despre munca în sine, mai exact despre natura muncii efectuate, despre metodele prin care este efectuată și despre cum pot fi îmbunătățite aceste procese. Aceste povestiri sunt utile, deoarece pentru un angajat este mult mai facil să înțeleagă o povestire spusă de un coleg în care are încredere decât să citească un manual tehnic. *Storytelling*-ul este un instrument util în învățarea angajaților, întrucât simplifică înțelegerea anumitor concepte mai abstracte și poate funcționa ca substitut al experienței reale.

c. Povestiri despre organizație în sine. Aceste povestiri apar ca răspuns la nevoia de informație a angajaților. În multe organizații este resimțită o nevoie ca oamenii care fac parte din ea să înțeleagă organizația și mediul din interiorul ei. Nu sunt povestiri despre muncă, ci despre organizație în sine („Cine o conduce și cum a ajuns acolo? De ce s-a schimbat un anumit lucru în timp? Cum se va schimba în timp?”). Aceste povestiri pot servi și ca un mecanism de întărire a relațiilor sociale din cadrul organizației. Aici putem include două subcategorii: povestiri despre trecutul organizației și povestiri despre viitorul organizației. Aceste tipuri de povestiri sunt ideale pentru a transmite valorile organizației; ele evoluează în timp, odată cu întâmplările și diversele echipe de management prin care trece organizația, iar de cele mai multe ori înglobează acele elemente considerate esențiale pentru cultura organizației.

Tradițional vorbind, în organizații, cele mai valoroase forme de cunoaștere erau cele care puteau fi clasificate, aranjate în categorii, calculate și analizate – însă această abordare începe să se schimbe, îndreptându-se spre o valorificare mai accentuată a cunoașterii, care nu poate fi constrânsă în forme categorice și analitice. De fapt, se caută o abordare mai comunicativă, care să sintetizeze informațiile, mai degrabă decât să le analizeze – acest rol poate fi îndeplinit de povestiri (Sole, Wilson, 2002: 1–2).

Povestirile sunt un instrument util pentru a transmite coerent idei complexe, multidimensionale; povestirile construite și transmise eficient pot transmite atât informație, cât și emoție, idei explicite, dar și tacite, atât esențialul, cât și un context mai mare. Adesea, informațiile care sunt incluse în formele tradiționale de transmitere a cunoașterii într-o organizație nu vor fi suficiente atunci când angajatul se va confrunta cu probleme reale. Povestirile despre muncă, împărtășite între colegi, vor fi de un real ajutor în astfel de situații; construite pe experiența anterioară, reală și palpabilă a celor cu mai multă vechime, informațiile sunt mult mai ușor de digerat și internalizat atunci când sunt oferite noilor angajați sub formă de povestiri (ibidem: 2).

Modul în care povestirea este spusă afectează modul în care este percepută și efectul ei final. Trebuie ca atât audiența, cât și scopul povestirii să fie clar stabilite, iar apoi tipul, tonul și stilul povestirii trebuie alese cu grijă pentru a mări eficiența povestirilor. Nu există un singur mod corect de a povesti, însă o povestire cu o tonalitate negativă nu va genera acțiune (Barker, Gower, 2010: 295–312). „Povestirile cu final fericit ne ajută să ne desprindem de presiunea realității zilnice”, impulsionează audiența și induc o stare de bine (Leon, 2015: 66).

Mai mult decât informație despre procesele și procedurile de muncă dintr-o organizație, povestirile sunt o modalitate eficientă de a comunica normele și valorile unei organizații. Aceste două elemente derivă din trecutul organizației, dar pot descrie și viitorul ei; astfel, o povestire care se folosește în mod abil de aspectele pozitive din istoria organizației pentru a descrie o misiune sau o direcție pentru viitorul organizației va facilita procesul de găsire a unor noi oportunități în viitor pentru angajați (Sole, Wilson, 2002: 3–4).

Povestirile ajută la reducerea complexității și incertitudinii din jurul valorilor și normelor unei organizații, prin faptul că „sfătuiesc” audiența cu privire la ceea ce este „corect” și ceea ce este „greșit”, astfel influențând comportamentul angajaților (Zwack *et al.*, 2016: 1–25). În cazurile în care există o congruență între valorile membrilor organizației și valorile pe care organizația dorește să le înglobeze, va exista un nivel mai ridicat de angajament față de organizație din partea membrilor săi. În situațiile în care organizația trece prin crize și perioade dificile, povestirile ajută la întărirea și simplificarea acestor valori, fiind folosite drept ghid de decizie pentru membrii organizației. Dacă în relatarea acestor povestiri se folosește un ton optimist, pozitiv (de exemplu, o perspectivă optimistă în vremuri dificile pentru organizație), acestea contribuie și mai mult la creșterea atașamentului față de firmă (McCarthy, 2008: 163–193).

Povestirile, de asemenea, sporesc încrederea și angajamentul emoțional, atât în cazul celui care povestește, cât și în al celor care ascultă. Povestirile personale demonstrează competențele și angajamentul povestitorului, însă funcționează și ca semnal pentru încrederea acordată audienței sale, prin faptul că este dispus să fie vulnerabil emoțional față de ea. Mai mult, povestirile despre alți colegi de muncă (fie că sunt pozitive sau negative) și despre organizație în sine comunică seriozitatea și gradul de încredere care pot fi acordate subiectului povestirii (colegul/organizația) (Sole, Wilson, 2002: 3–4).

Storytelling-ul poate fi folosit și ca instrument informal pentru a cere recunoașterea eforturilor și responsabilităților angajaților; acest lucru se întâmplă atunci când membrii unei organizații sunt încurajați să participe la discuții și să se exprime conform normelor și valorilor organizației. În acest mod, membrii unei organizații își pot aduce aminte (și pot aduce aminte și altora) de eforturile depuse și aduc în prim-plan perspectiva lor personală, simțindu-și eforturile apreciate de colectiv (Chen, 2013: 902–922).

Nu în ultimul rând, *storytelling*-ul acționează adesea ca factor important în schimbarea organizațională. Strânsa legătură dintre *storytelling* și cercetarea asupra schimbării a fost observată – ambele au la bază noțiuni ale temporalității și sunt preocupate de descrierea, înțelegerea și explicarea unor procese complicate în care personaje, agenți, contexte și întâmplări multiple se suprapun și se îmbină în moduri ambigue și nestatornice (Brown, Yiannis, Gherardi, 2009: 323–333). Povestirile angajaților prin care se relatează schimbările organizaționale reprezintă experiența trăită a acestor persoane, prin care povestitorii construiesc imagini despre muncă, despre sine și despre organizație; aceste povestiri reflectă perspectivele unice ale celor care le-au construit (Driver, 2009: 353–369). Povestirile despre trecut pot servi și ca un tip de „ancoră” pentru identitatea membrilor organizației în perioade de intensă schimbare – în aceste povestiri, membrii organizației pot găsi acele elemente care definesc cine sunt ei și ce înseamnă pentru ei munca efectuată, astfel încât le este asigurat un sentiment de siguranță (Peirano-Vejo, Stablein, 2009: 443–462).

Liderii din *business* se vor folosi, de asemenea, de povestiri și narative despre sine, tocmai pentru a-și putea revendica legitimitatea carierei, legitimitate de care au nevoie pentru a funcționa efectiv într-un domeniu în mare parte bazat pe putere. Legitimitatea provine din validarea externă, prin intermediul acțiunilor considerate „dezirabile, corecte, potrivite” într-un sistem mai amplu de norme și valori. Procesele prin care această legitimitate este obținută și menținută nu au fost studiate foarte amănunțit, însă ceea ce este cunoscut este faptul că narațiunile personale s-au dovedit a fi cruciale în obținerea și menținerea legitimității atât la nivel organizațional, cât și la nivel individual. Natura socială a succesului subliniază importanța prezentării sinelui și managementului impresiilor în procesul de legitimizare (Maclean, Harvey, Chia, 2012: 17–40).

În fine, putem observa spectrul larg de funcții și roluri ce pot fi îndeplinite de *storytelling* în cadrul unei organizații. Putem deduce de aici atât utilitatea acestui proces, cât și importanța sa, prin prisma faptului că el este inseparabil de multe dintre aspectele culturii organizaționale. Dacă ar fi să sintetizăm funcțiile *storytelling*-ului, am putea alege să le organizăm în patru categorii generale: (1) mecanism de transmitere a cunoașterii, (2) mecanism de transmitere a valorilor și normelor organizației, (3) mecanism de coeziune socială (între angajați și între angajați și management și (4) factor al schimbării organizaționale. Toate acestea se pot suprapune și întrepătrunde, întrucât, după cum a fost discutat mai sus, adesea povestirile nu se potrivesc perfect într-un model sau altul; în plus, considerăm că ar fi nehibzuit să încercăm să reducem un instrument social atât de fluid la o singură funcție într-un anumit moment.

Storyselling este un concept introdus ca opusul diametral al *storytelling*-ului. În contextul în care există o tendință de a privi adesea *storytelling*-ul ca pe un fenomen organizațional exclusiv pozitiv, *storyselling*-ul introduce o necesară nuanță în studiul povestirilor organizaționale, tocmai pentru a putea cuprinde efectele negative ale povestirilor, cât și ale modului în care acestea sunt transmise în interiorul organizațiilor.

Storyselling-ul are loc atunci când motivația (conștientă sau nu) a povestitorului este de a face membrii audienței să resimtă vinovăție și rușine dacă nu sunt de acord cu viziunea povestitorului. Atunci când audiența este captivată de un *storyseller* (persoana care realizează *storyselling*-ul), aceasta are tendința de a avea prea multă încredere în povestire și povestitor, bazându-se mai mult pe emoții decât pe raționalitate. Dacă membrii audienței pun sub semnul întrebării spusele povestitorului, acesta va simplifica povestirea sa în moduri menite să determine ascultătorii să se simtă anxioși, nepricepuți și imaturi. *Storyseller*-ul este o persoană care va beneficia din anxietatea generată în ascultător, deoarece ascultătorul se va simți, în cele din urmă, amenințat de povestire; astfel, *storyseller*-ul se folosește de stima de sine scăzută a audienței (Lapp *et al.*, 2010: 895–896).

Lapp și Carr (2007: 3) consideră că o caracteristică esențială a *storytelling*-ului este maturitatea povestitorului, cu alte cuvinte, de abilitatea lui de a lăsa firul

narativ să fie „țesut” cu ajutorul ascultătorilor, deoarece voința lor umană va impune singură mituri și metafore asupra existenței povestirii, tocmai pentru a-i da o formă controlabilă. Astfel, maturitatea se constituie în acest context prin dorința de a prezenta mai multe perspective ale unei povestiri (atât părțile „rele”, cât și cele „bune”), prin faptul că ascultătorii sunt lăsați să chestioneze povestitorul într-o manieră participativă, creând o relație privită cu importanță și respect, între povestitor și audiență. Astfel, povestitorul cere permisiunea pentru a putea spune povestirea, deoarece nu se teme de faptul că audiența va schimba și impune propriile-i interpretări asupra acesteia.

Pe de altă parte, un *storyseller* este imatur, deoarece va relata doar acele aspecte ale povestirilor care vor eleva statusul sau puterea sa, astfel încât o singură interpretare va fi transmisă și/sau crezută. *Storyseller*-ul are nevoie să se asigure că audiența va accepta „de-a gata” ceea ce el relatează; trebuie să se asigure că audiența va asculta ceea ce îi este relatat fără să își pună întrebări despre subiectul sau conținutul povestirii. Aceste persoane *iau* permisiunea de a spune o povestire, pariind pe faptul că audiența este imatură și nu va putea refuza. Pe când un *storyteller* va miza pe maturitatea și inteligența audienței sale, un *storyseller* se va baza pe tendința oamenilor de a-l compătimi și de a simți vinovăție și rușine față de el (ibidem, 2007: 3–4).

Se poate argumenta că o mare parte din ceea ce este numit *storytelling* organizațional este, de fapt, *storyselling*. *Storytelling*-ul se concentrează asupra transmiterea povestirii, pe când studiul *storyselling*-ului se concentrează asupra găsirii motivațiilor din spatele relatării povestirii și pentru care povestitorul își dorește acceptarea din partea audienței. *Storyselling*-ul este mult mai predispus către construirea unui „adevăr”; mai mult, există cu scopul de a convinge ascultătorul să se comporte ca și cum cel care „vinde” povestirea îi este foarte asemănător. *Storyselling*-ul are ca subiect central povestitorul, pe când *storytelling*-ul este despre povestitor în sine, dar și despre celelalte personaje din povestire (Carr *et al.*, 2011: 13).

Storyselling-ul și *storytelling*-ul coexistă însă în mod necesar în orice organizație, în diferite grade, întrucât fără un anumit grad de *storyselling* atenția și interesul audienței ar fi mult prea greu de captat. Astfel, *storyselling*-ul poate ajuta la transmiterea unui mesaj, însă numai dacă este contracarat cu metode apte a crește reflexivitatea audienței. De exemplu, *coaching*-ul în organizații este un proces complex, în care diferite povestiri interacționează în diverse momente și etape. Uneori, această interacțiune va fi un schimb „inocent” și constructiv de experiențe personale cu scopul de a duce la dezvoltarea personală a celor ce comunică și ascultă, însă alteori poate fi folosit cu scopul clar de a întări relațiile de putere prezente prin tactici manipulative sau chiar abuzive. Așadar, cei implicați în acest proces trebuie să găsească modalități de a diferenția între aceste modele de interacțiune (ibidem: 13).

Astfel, *storytelling*-ul și *storyselling*-ul există într-o relație antitetică în cultura și mediul din orice organizație. În orice organizație, provocarea este găsirea unui echilibru între *storytelling* și *storyselling*. După cum am văzut, o anumită „doză” de *storyselling* este chiar necesară pentru a putea comunica anumite mesaje cu succes, deoarece crește disponibilitatea audienței de a asculta.

3. AGENȚIA DE PUBLICITATE CA ORGANIZAȚIE INTENSIV-COGNITIVĂ

Agencia de publicitate este „o organizație de profesioniști care oferă servicii de creație sau consultanță în afaceri unor clienți, în ceea ce privește crearea, planificarea și plasarea de reclame în diverse medii” (Nicola, Petre, 2004: 67). Agenția de publicitate mai poate fi definită și ca „o firmă din afară (care nu are legătură cu organizația care achiziționează servicii), specializată în creația, producția și/sau plasarea mesajelor și care poate oferi și alte servicii pentru a facilita procesele de marketing și promovare” (Belch, Belch, 2007: 69). Așadar vedem că agenția de publicitate este o organizație cu un scop precis, formată din profesioniști și care oferă diverse servicii de promovare și planificare pentru clienți.

În contextul în care avansul tehnologiei a schimbat în mod fundamental piața muncii, eliminând nevoia multor tipuri de muncă, se dezvoltă o nouă direcție în management în care accentul cade pe cunoașterea ca resursă pentru organizații. „Întreprinderile intensiv-cognitive sunt tocmai acele întreprinderi în care bunurile intelectuale, intangibile (abilități, experiențe, cunoștințe, valori deținute de întreprindere) au o importanță mai mare decât bunurile materiale (clădiri, tehnologie, produse în stoc etc., deținute de întreprindere) și capitalul financiar” (Leovaridis, 2006: 545).

Organizațiile intensiv-cognitive sunt cele unde cea mai mare parte a muncii este de natură intelectuală și unde majoritatea forței de muncă este formată din angajați foarte calificați și educați. Aceste tipuri de organizații pretind că produc produse și/sau servicii care cer un grad înalt de calificare; aici se încadrează, cel mai des, firmele de avocatură și contabilitate, de consultanță în management, servicii IT, agențiile de publicitate, marketing, relații publice, cercetare de piață, firmele *high-tech* etc. Noțiunea de organizație intensiv-cognitivă se suprapune cu și chiar o include pe cea de organizație profesională; este însă mai generală și nu pune accent pe caracteristicile asociate unei anumite profesii, cum ar fi un cod de etică, educație standardizată și criterii de calificare, o asociație profesională puternică ș.a. Însă această categorie este dificil de definit și delimitat în mod precis, întrucât include multe organizații care nu sunt nici unitare, nici unice. Alvesson sugerează că este probabil ca o caracteristică definitorie pentru astfel de organizații să fie chiar revendicarea calității de a fi intensiv-cognitive. O altă caracteristică-cheie a organizațiilor intensiv-cognitive este tocmai abilitatea de a rezolva probleme complexe prin soluții inovative și creative; așadar, o organizație intensiv-cognitivă

este o firmă care poate produce rezultate excepționale cu ajutorul cunoștințelor specializate ale angajaților (Alvesson, 2001: 864).

Există două tipuri de firme care pot fi încadrate în categoria organizațiilor intensiv-cognitive: cele care oferă servicii profesionale și cele care se bazează pe cercetare și dezvoltare, agențiile de publicitate încadrându-se în primul tip. Acestea produc și distribuie „obiecte intangibile”, iar angajații lor sunt în contact direct cu clienții. Principalele caracteristici ale acestor tipuri de organizații includ faptul că angajații lor sunt foarte calificați și se folosesc în special de „abilități intelectuale și simbolice”; ei dispun de multă autonomie și „ierarhii organizaționale aplatizate”; formele organizaționale sunt adaptabile; pentru rezolvarea problemelor există o sporită nevoie de comunicare, deoarece există un nivel mare de ambiguitate; o orientare puternică față de client; există o „asimetrie a informațiilor și a puterii, dată de poziția expertului”; și o „evaluare subiectivă și incertă a calității rezultatelor muncii realizate” (Leovaridis, 2006: 547).

Clienții care apelează la serviciile firmelor intensiv-cognitive fac acest lucru așteptându-se ca prin intermediul lor să obțină acces la cunoștințe, abilități și servicii care ar fi greu de accesat în alte moduri. În schimb, aceste firme le oferă clienților lor un simț al siguranței și încrederii prin faptul că le oferă o muncă valoroasă (Treem, 2016: 2).

Ceea ce diferă de la firmă la firmă este modul prin care ele comunică faptul că pot oferi aceste cunoștințe și abilități specializate – de exemplu, unele firme pot comunica acest fapt prin apartenența la grupuri și rețele profesionale, care pot impune regulamente în ceea ce privește cine poate activa într-un anumit domeniu (în funcție de studii, experiență). Însă acest lucru nu se aplică tuturor firmelor intensiv-cognitive, mai ales în cazul firmelor care oferă servicii profesionale în domeniul marketingului și PR-ului. De exemplu, spre deosebire de o firmă de avocatură, unde ar fi nevoie de studii foarte specializate, examene și permise speciale pentru a putea activa, nu există un astfel de echivalent pentru firmele din domeniul comunicării. În acest caz, agențiile apelează la alte modalități pentru a face produsele muncii lor „tangibile”, creează reprezentări ale muncii lor care să fie ușor de prezentat clienților, de exemplu, prin scrierea unor rapoarte de activitate (în care este sintetizată activitatea angajaților) ce vor fi trimise clienților (ibidem: 15–16).

Această încadrare, la nivel de model, a agenției de publicitate în categoria organizațiilor intensiv-cognitive, bazate pe cunoaștere, a fost dictată de însăși natura activității acesteia – agenția de publicitate este o organizație a cărei funcționare, în activitatea de realizare a reclamelor și a campaniilor publicitare, se bazează nu pe bunuri materiale, ci pe cele imateriale, pe mesaj, idee, sugestie, în ciuda suportului fizic al acestora (afiș, bandă video etc.). În cadrul noilor adhocații intensiv-cognitive, a căror performanță și eficiență sunt direct proporționale cu creativitatea angajaților, controlul managerial direct, ierarhic, bazat pe autoritate, devine complet inadecvat, fiind înlocuit cu un management cultural, bazat pe formarea unei identități corporative comune, a unui set de valori împărtășite care

vizează loializarea profesioniștilor-angajați. Aceasta justifică importanța ce trebuie acordată culturii organizaționale într-o organizație de tip intensiv-cognitiv (cum este cea de tip publicitar, în cazul nostru), ce se dorește eficientă.

4. *STORYTELLING* ÎN AGENȚIILE DE PUBLICITATE DIN ROMÂNIA. DIMENSIUNEA APLICATIVĂ

4.1. METODOLOGIA CERCETĂRII

Prin intermediul acestei cercetări, ne-am propus, ca obiectiv general, să identificăm caracteristicile *storytelling*-ului în organizațiile din sectorul marketing-publicitate, precum și a diferențelor care apar în acest sector în funcție de dimensiunea agențiilor, sursa capitalului și natura activității agențiilor. Am detaliat acest obiectiv general în cinci întrebări de cercetare, pentru a putea trasa o direcție mai precisă cercetării întreprinse:

1. În ce măsură se observă acest fenomen în agențiile de marketing-publicitate din București?

2. Care sunt scopul și motivațiile din spatele povestirilor transmise de manageri?

3. În ce mod sunt percepute și afectează aceste povestiri angajații care le ascultă?

4. Există diferențe între tipul de povestiri și modul de transmitere a acestora în funcție de caracteristicile agenției (număr de angajați, sursa capitalului, natura activității agenției)?

5. Care sunt tipurile de povestiri cel mai des întâlnite în organizațiile din sectorul marketing-publicitate?

Am considerat că, pentru a putea obține o viziune cât mai corectă, mai apropiată de realitate, a fenomenului *storytelling* în agenții de publicitate, este necesar să folosim o metodă de cercetare calitativă. Cercetarea calitativă presupune o „abordare interpretativă, naturalistă a subiectului studiat”, ceea ce înseamnă investigarea unui fenomen „în mediul său natural, încercând să se înțeleagă sau să se interpreteze fenomenele în termenii semnificațiilor pe care oamenii le investesc” (Chelcea, 2004: 38). Aceste caracteristici se pretează bine studiului *storytelling*-ului: povestirile din organizații, ca formă de manifestare a culturii organizaționale, reprezintă un fenomen complex, deoarece astfel de manifestări culturale sunt interactive, contextuale, episodice și depind mult de improvizație. Sunt interactive deoarece depind de participarea mai multor membri ai organizației; sunt contextuale deoarece sunt integrate în situațiile din organizație și în istoria ei; sunt episodice întrucât reprezintă evenimente distincte din viața organizațională; mai mult, improvizația este esențială, deoarece există puține indicii care să ghideze membrii organizației în îndeplinirea acestei manifestări culturale (Miller, 2012: 86–87). Așadar, având în vedere faptul că *storytelling*-ul are un caracter complex, care

depinde în mare măsură de mediul în care se manifestă și de oamenii care participă în manifestarea sa, putem ajunge cu ușurință la concluzia că o cercetare calitativă constituie abordarea cea mai potrivită pentru a putea investiga cu succes acest fenomen.

Am considerat potrivit pentru studierea acestui fenomen interviul semidirectiv, efectuat în profunzime. Deoarece interviurile sunt semistructurate, de exemplu, față de un chestionar, ele elimină eficient *bias*-urile care pot apărea într-un interviu structurat, deoarece ele permit crearea unei atmosfere mai puțin stresante pentru subiecți, permit și o exprimare mai spontană și sporesc asociația liberă de idei. Mai mult, am apreciat că această metodă se pretează cel mai bine temei studiate datorită avantajelor prezentate, cum ar fi flexibilitatea răspunsurilor, asigurarea controlului asupra succesiunii întrebărilor, posibilitatea colectării unor răspunsuri spontane ale respondenților, cât și asigurarea unor răspunsuri personale, ce sunt esențiale, avându-se în vedere caracterul povestirilor organizaționale (Chelcea, 2004: 153–158).

Am realizat așadar 25 de interviuri în profunzime cu angajați ai unor agenții de publicitate din București. Aceste interviuri, realizate în perioada noiembrie 2017 – ianuarie 2018, au durat, în medie, 60–70 de minute fiecare și au avut loc într-un număr de șase agenții de publicitate. Am interviuat șase manageri de departament (un manager în fiecare agenție) și un număr divers de angajați subordonați acestora. Agențiile au fost alese astfel încât să prezinte diversitate, în funcție de numărul de angajați (două agenții de dimensiuni mici cu mai puțin de 10 angajați, trei agenții medii ca mărime, cu circa 100, respectiv 80 și 60 de angajați, și o agenție de dimensiune relativ mare, cu circa 250 de angajați); în funcție de sursa capitalului (trei agenții care aparțin rețelelor internaționale de publicitate, care dispun deci de capital străin, și trei agenții înființate și deținute de proprietari români); aceste agenții au fost alese astfel încât să prezinte diversitate în ceea ce privește specificul activității, astfel că am ales două agenții *full-service*, o agenție de media, o agenție care oferă preponderent servicii de cercetare de piață, o agenție specializată în domeniul publicității *online*/digitale și o agenție specializată în oferirea de servicii de creație (un „butic de creație”).

În organizația A1, interviurile au fost realizate în departamentul de monitorizare și cercetare media, iar discuțiile s-au purtat cu *junior researchers* (O.R., G.M.), *quality assurance executives* (D.G., N.B.) și cu *department head*-ul (G.D.). În organizația A2, interviurile au fost efectuate în departamentul de *media research*, unde am interviuat trei persoane în funcție de *junior media researchers* (C.S., F.L., D.T.) și managerul departamentului (R.Z.). În organizația A3, interviuați au fost angajații departamentului de creație, mai exact, am discutat cu *copywriters* (E.L., S.O.), un *art director* (G.N.) și cu un *group creative director* (T.B., managerul departamentului). În organizația A4, am discutat cu angajații departamentului de *client service*, unde i-am interviuat pe M.M., S.L., I.C. (*junior* și *senior account executives*) și L.V. (*account manager*). În organizația A5, interviurile au fost realizate în cadrul departamentului de *social media*, unde am

intervievat pe S.I. (*social media manager*, considerat membru al echipei de *top management* a agenției), V.C. (*account executive*) și A.C., T.G. (*social media executives*). Iar în organizația A6 i-am intervievat pe M.V. (*social media executive*), B.N. (*art executive*), S.D. (*account executive*) și S.C. (*managing director*). Specific faptul că, datorită specificului său și dimensiunii mici, această agenție nu este organizată în departamente.

S-au folosit două ghiduri de interviu, unul pentru manageri și altul pentru angajați, cu întrebări „în oglindă”, astfel încât să putem avea o viziune de ansamblu asupra fenomenului *storytelling* în organizații – atât din perspectiva angajaților care ascultă povestirile relatate de manageri, cât și a managerilor care încearcă (sau nu) să contribuie la un anumit tip de cultură organizațională în departamentele pe care ei le conduc.

4.2. ANALIZA ȘI INTERPRETAREA DATELOR

Am ales ca, în primă instanță, să abordăm analiza și interpretarea datelor sub forma studiilor de caz, astfel că informația din fiecare agenție de publicitate unde am avut oportunitatea de a lua interviuri este organizată în studii de caz individuale, în care am inclus informații generale despre agenție, ca apoi să analizăm și interpretăm datele privind *storytelling*-ul în fiecare dintre ele.

ORGANIZAȚIA A1. STUDIU DE CAZ

A. PREZENTAREA AGENȚIEI

Organizația A1 este unul dintre cei mai importanți jucători din domeniul cercetării de piață, din România. Această organizație se ocupă, în special, cu cercetarea de piață în aria media, investigând audiența pe care o au diversele forme de publicitate, în special în televiziune; de asemenea, colaborează cu majoritatea agențiilor de media și a agențiilor de publicitate *full-service* (care se folosesc de datele de audiență în activitatea de *media planning*) din România. Această organizație este o subsidiară a uneia dintre cele mai mari agenții de cercetare de piață din lume, cu sediul în Marea Britanie – așadar este o agenție cu capital străin. Subsidiara românească, cea în care am realizat interviurile, a fost înființată în București în 2007 și are în total peste 100 de angajați (www.risco.ro), dispersați în mai multe birouri din București. Interviurile au fost luate într-un singur departament dintr-o singură locație, în care angajații se cunosc între ei, mai precis în departamentul de monitorizare și cercetare media, iar discuțiile s-au purtat cu *junior researchers* (O.R., G.M.), *quality assurance executives* (D.G., N.B.) și cu *department head* (G.D.).

B. STORYTELLING ÎN AGENȚIE

Pentru întrebarea care introduce respondenții în subiect, anume „povestea înființării agenției”, din partea angajaților am obținut răspunsuri scurte, la obiect: D.G. (*quality assurance executive*) afirmă clar că „nu am avut curiozitatea de a o afla”, iar O.R. (*junior researcher*) declară că „nu mi-a fost prezentată o asemenea povestire”, managerul repetând câteva informații disponibile public despre organizație (specificul activității, faptul că a fost înființată ca subsidiară a unei rețele internaționale). În ceea ce privește povestirile care se transmit printre colegi, aflăm că „subiectele abordate sunt diverse... de la nemulțumiri privind eficiența managementului, plus multe povești despre alți colegi, până la aspecte ce țin de ambianța uneori neplăcută din birou” (D.G., *quality assurance executive*), „zvonurile și poveștile neoficiale sunt la ordinea zilei pentru că nu prea există o poziție oficială a managementului când se întâmplă ceva” (G.M., *junior researcher*), „povestim foarte mult despre viețile personale, ale noastre sau ale colegilor. Adevărul este că se bârfește destul de mult” ne relatează N.B. (*quality assurance executive*). Managerul, însă, pare a fi conștient de faptul că multe dintre aceste povestiri sunt rezultatul nemulțumirilor angajaților, explicând că „Natura umană ne împinge de multe ori spre critică... A judeca pe altul este cel mai ușor lucru pe care îl poți face și mulți cad în această capcană... Cred că sunt abordate subiectele legate de deciziile pe care echipa managerială le ia, așa cum sunt înțelese de fiecare om în parte”, sugerând astfel că este la curent cu ceea ce se discută printre angajați, deși este prezentă și o ușoară atitudine defensivă.

În ceea ce privește povestirile relatate de conducere angajaților, inițial managerul declara ferm: „Noi lucrăm după proceduri stricte. Povestirile nu își au locul și rostul, nu în cazul nostru. Avem un scop de îndeplinit, avem proceduri prin care să fim eficienți”. Angajații confirmă acest lucru, G.M. (*junior researcher*) menționând că „La ședințe sau prezentări, nu prea auzim povestiri de niciun fel. Uneori ne sunt transmise vești bune sau ne este explicat, foarte scurt, ce s-a mai schimbat în agenție, dar nu sub forma unei povești oficiale sau de vreun alt tip, ci mai mult într-un mod *bullet point*” („sub forma unei liste”). Așadar, mai departe, în ceea ce privește rostul povestirilor, angajații s-au referit la povestirile neoficiale care circulă în cadrul departamentului, de exemplu: „Nu cred că există un rost al lor, ele reprezintă doar nemulțumirile sau frustrările angajaților, care se simt mai mereu nedreptățiți” (O.R., *junior researcher*), „Cred că multe dintre ele există ca să putem înțelege ce se întâmplă... cum de multe ori nu primim un motiv oficial sau o poveste întreagă, sau de ce lucrurile sunt așa cum sunt, încercăm să vorbim noi între noi ca să construim povestea din spatele evenimentelor” (G.M., *junior researcher*). Povestirile sunt „transmise mai mult din vorbă în vorbă”, „află multe de la colegi, nu de la șef”. Mai mult, întrebați fiind despre efectele povestirilor, angajații au vorbit mai mult despre posibilele efecte negative, deoarece „Povestirile ce le auzi creează frustrări, îți dau dorința să pleci la alt loc de muncă, creează un

dezinteres din partea angajaților” (D.G., *quality assurance executive*), este posibil ca „Povestirile să poată duce la conflicte și sigur duc la invidie între angajați... auzi că unii angajați primesc măririi în timp ce alții sunt muștrați, fără să se știe exact cine și de ce *da* sau de ce *nu*, auzi tot felul de variante, care mai de care...” (G.M., *junior researcher*). Astfel, având în vedere și lipsa unei modalități mai clare a managementului de transmitere a valorilor din organizație, nu este de mirare că angajații, atunci când sunt confrunțați cu luarea unei decizii sau cu o situație dificilă, nu fac referire la povestiri organizaționale și nici măcar la valorile de bază ale organizației, ci răspund sec: „cer indicații de la managerul meu” (N.B., *quality assurance executive*; O.R., *junior researcher*), spunând și că „atunci când întâlnesc o situație mai complicată în munca mea de zi cu zi, prefer să chem un *supervisor* sau să întreb un coleg” (poziția de *supervisor* fiind, ierarhic, intermediară între *department head* și angajații fără funcții de conducere). Managerul departamentului, în schimb, subliniază că, în cazul în care apar situații dificile, „comunicarea eficientă este cheia, prin asertivitate, fără agresivitate... încerc să transmit că oamenii sunt cei mai importanți. Nu justific neapărat deciziile luate, ci încerc să le explic”, afirmații care se contrazic cu experiența propriu-zisă a angajaților.

Ca exemple de povestiri relatate de manageri, am aflat totuși de la manager că „uneori pot expune viziunea mea despre muncă, dar o fac doar cu scopul de a împărtăși din experiența mea celor aflați la început de drum, nu pentru a impune un mod de gândire”, refuzând să ofere un exemplu concret, în ton cu răspunsurile anterioare, în care a expus faptul că nu vede rostul povestirilor organizaționale. Un exemplu de povestire primit de la un angajat este „când *supervisorul* mi-a povestit cum era când s-a angajat ea, despre cei care au plecat între timp, despre cum era atmosfera înainte, dar și cum a reușit ea să ajungă în acea poziție” (G.M., *junior researcher*); „Când eram în *training*, un *supervisor* mi-a povestit, pe scurt, cum un fost coleg a avut probleme deoarece nu a respectat o anumită procedură... eu am luat-o mai mult ca pe un avertisment” (O.R., *junior researcher*). Aceste povestiri au fost relatate atunci „când întâmpinam o problemă dificilă și mergeam să cer ajutorul” (D.G., *quality assurance executive*) sau „când eram la sfârșitul programului, mai eram puțini oameni în birou și atunci eram mai destiși” (O.R., *junior researcher*). Acestor angajați atenția le este mai ușor reținută atunci când „există ceva personal în poveste, când pot să empatizez cu cel care îmi spune” (G.M., *junior researcher*) sau când „mi se comunică pe un ton mai viu, când simt că pot fi destins și deschis să aflu lucruri noi” (N.B., *quality assurance executive*), pe când managerul afirmă că „Eu nu spun povestiri, doar expun fapte și trasez direcții. Însă probabil că succesul unei bune comunicări se măsoară în reactivitate: dacă nu obțin nicio reacție, probabil că data viitoare am nevoie de o abordare nouă”. Din nou, aceste două perspective nu se potrivesc, fiecare parte din acest proces de comunicare având așteptări diferite, astfel iese în evidență faptul că, în ciuda spuselor managerului, comunicarea nu este eficientă în departament. Nu în ultimul rând, angajații ar recomanda echipei manageriale ca „pentru problemele delicate din agenție să existe și o poziție oficială din partea managerului, ca

povestirile din vorbă în vorbă să fie eliminate” (D.G., *quality assurance executive*), dar ar recomanda și „o abordare mai personalizată... astfel încât să nu mai simțim o distanță, ca o prăpastie, între noi și manageri” (G.M., *junior researcher*).

C. REMARCI CONCLUZIVE

În organizația A1 se pot observa discrepanțe mari între ceea ce și-ar dori echipa managerială pentru angajații săi și ceea ce angajații resimt efectiv. Conform spuselor angajaților, există multe nemulțumiri, trăiri negative și variante neoficiale ale evenimentelor prin care trece organizația, transmise între colegii aflați la același nivel ierarhic, care iau forma unor povestiri spuse în cadru restrâns („la sfârșit de program”) și care circulă „din auzite” în interiorul departamentului. În ciuda faptului că managerul nu consideră că povestirile oficiale ar avea un scop, cele neoficiale probabil există, ca o nevoie a angajaților de a înțelege ce se întâmplă în departament și în agenție, ele luând locul variantelor oficiale ale evenimentelor, pentru a exterioriza toate sentimentele negative cauzate de condițiile de la locul de muncă, cât și ca instrument de coeziune socială între angajații care se simt „prinși” într-un loc de muncă unde nu se consideră apreciați, ba chiar se simt de multe ori confuzi, în lipsa comunicării oficiale din partea managerului.

ORGANIZAȚIA A2. STUDIU DE CAZ

A. PREZENTAREA AGENȚIEI

Organizația A2 este o agenție de media, una dintre cele mai puternice pe piața din România. A început ca departament într-o altă agenție, ca apoi să se desprindă și să devină agenție de sine stătătoare în 2011. În prezent ea oferă o paletă largă de servicii, de la planificarea și strategia media, cumpărare de spațiu publicitar, la cercetare pe consumator, mărci și canale de comunicare, evaluare ROI (*return of investment*) ș.a.

Agenția este deținută în totalitate de un grup străin cu sediul în Franța și face parte dintr-o rețea internațională, prezentă la nivel global, de agenții de media. Această agenție are în jur de 85 de angajați în birourile din București (www.risco.ro). Interviurile au fost realizate în departamentul de *media research*, unde s-a discutat cu *junior media researchers* (C.S., F.L., D.T.) și cu managerul departamentului (R.Z.).

B. STORYTELLING ÎN AGENȚIE

Angajații ne relatează modul cum agenția a devenit ceea ce este astăzi „pornind de la un departament format din șapte oameni, care apoi s-a transformat

„într-o agenție de sine stătătoare” – toate acestea sub conducerea managerului lor general, pentru care C.S. (*junior media reseacher*) a folosit porecla de „doamna noastră de oțel”. Majoritatea povestirilor care circulă printre angajați sunt „povestiri vesele, despre întâmplări din *team building*-uri sau de la petreceri”, F.L. (*junior media reseacher*) ne dă ca exemplu „clasicele povești despre clienți, <pășanii> ciudate cu ei, întâmplări haioase...”; însă aflăm un detaliu interesant de la D.T. (*junior media reseacher*), care explică: „cele mai multe povestiri sunt relatate de oamenii care au cel puțin zece ani în firmă, de pildă, ei ne povestesc adesea despre nopțile în care dormeau la birou și cât de fericiți erau când câștigau un *pitch*”. Răspunsurile continuă pe aceeași linie, atunci când s-au cerut exemple de povestiri relatate de management, C.S. (*junior media reseacher*) spunând că „povestirile managerilor sunt legate, în general, de <munca de pe vremuri>... La atmosfera de acum ceva ani, când firma era mai mică, când lupta era mai mare pentru clienți, când erau, practic, alte vremuri...”; acest lucru fiind confirmat și de manager, conform căruia „povestesc de multe ori despre începuturile mele în această agenție, relatez din experiența mea”. Există conturată, în povestirile transmise între angajații acestei organizații, o imagine despre un timp mitic („pe vremuri”), în care s-au desfășurat anumite evenimente cheie din istoricul ei, la care se face referire des în discuțiile dintre angajați.

Se observă un puternic respect pentru cei cu vechime în organizație, mai ales pentru fondatorii agenției; fondatorii și angajații vechi sunt priviți într-o oarecare măsură ca eroi dintr-un mit al fondării agenției (mai ales avându-se în vedere faptul că ei fac subiectul majorității povestirilor), care au trecut prin numeroase încercări dificile și lungi zile și nopți de muncă pentru a crește agenția și a o aduce către succesul de care se bucură la momentul actual. În ceea ce privește sursa acestor povestiri despre fondarea și trecutul agenției, angajații au declarat că ele reprezintă chiar „istoricul oficial” al organizației, deși managerul s-a referit la ele ca fiind doar „simple întâmplări povestite de cei care le-au trăit”. Prin această diferență, putem sesiza din nou gradul ridicat de acceptare a valorilor organizaționale; deși managerul vede aceste povestiri ca nefiind nimic mai mult decât simple relatări, angajații le acordă un grad mai ridicat de importanță, ridicându-le la rangul de istoric oficial al organizației, ele demonstrând astfel și eficiența povestirilor relatate de către manageri.

În ceea ce privește scopul povestirilor, C.S. (*junior media reseacher*) consideră: „nu cred că au vreun rost anume”, iar D.T. (*junior media reseacher*) crede că „sunt doar povești care pornesc de la anumite evenimente... de obicei, la un pahar, când stăm mai mulți”: pe de altă parte, însă, managerul ne spune că, totuși, „sper ca cei care le ascultă să vadă mai departe de poveste în sine și să înțeleagă esențialul din ea, anume că valorile pe care le-am menționat mai înainte nu sunt doar cuvinte, ci sunt parte din noi”. Se pare că, într-adevăr, povestirile au un efect puternic asupra angajaților; managerul ne explică, pe scurt, că efectul scontat este de „a-i determina la introspecție și de a-i ajuta să realizeze faptul că fac

parte dintr-un colectiv excepțional”. Ca semn al unui management care se folosește de *storytelling* în mod eficient, angajații confirmă aceste efecte asupra lor; de exemplu, conform lui F.L. (*junior media researcher*), „povestirile despre <cum se muncea pe vremuri> mă fac să mă simt norocos”, iar C.S. (*junior media researcher*) ne relatează: „s-a întâmplat să stau peste program, după cum e viața în agenție, dar mă simt fericită gândindu-mă la locul în care lucrez și la ce știu despre el din poveștile șefilor”. În ceea ce privește reamintirea valorilor, povestirile nu sunt menționate, ba chiar D.T. (*junior media researcher*) ne declară: „nu am nevoie să mi le reamintesc, cred că deja ele fac parte din structura mea”. Se poate observa cum anumite conflicte interioare sunt astfel rezolvate cu ajutorul povestirilor – deși există un dezavantaj prezentat de volumul de muncă prea mare, el este atenuat de gândul la dificultățile prin care au trecut cei care au pus bazele agenției.

Acest aspect este întărit tocmai prin exemplul de povestire pe care ni l-a oferit C.S. (*junior media researcher*), care ne-a relatat o scurtă întâmplare prin care a trecut managerul departamentului: „Când ea era în primele luni aici, fără experiență în media înainte, s-a trezit singură în departament și, inevitabil, a fost un fel de șef, deci a lucrat în perioada aceea direct cu CEO-ul nostru. Iar ea spune că atunci a învățat în șase luni cât alții în doi ani. Ne povestea că venea la nouă dimineața și pleca la două dimineața, dormea trei sau patru ore, iar a doua zi avea *pitch*-uri și prezentări la clienți. Într-o dimineață, după trei ore de somn, s-a dus în biroul CEO-ului, care a fost șocată când a văzut-o, dar a întrebat-o, pe un ton glumeț, <Draga mea, și eu tot trei ore am dormit, nu vrei să încerci un fond de ten, un *blush*, ceva?>”. Sfârșitul povestirii ne duce cu gândul și la una dintre valorile fundamentale menționate la începutul interviului, anume „simțul umorului”. Conform spuselor lui C.S. (*junior media researcher*) „e o tipă foarte mișto, care ne spune des povestiri”, fapt pe care îl putem completa cu o altă afirmație a lui F.L. (*junior media researcher*): „dacă e implicat și un pahar de vin, e inevitabilă povestirea”. Managerul recunoaște: „încerc să relatez povestiri încă de la interviul de angajare, apoi oricând am ocazia”; tot ea ne explică: „în mod normal, mizez pe talentul meu de povestitor” pentru a menține atenția celor care ascultă, iar D.T. (*junior media researcher*) afirmă: „îmi respect managerul mult, nu am nevoie de tehnici speciale ca s-o ascult”. Constatăm că povestirile sunt prezente constant în acest mediu organizațional, ele reprezentând o parte integrantă a comunicării dintre angajați și managerul lor.

C. REMARCI CONCLUZIVE

În această organizație există o cultură puternică, aspect conștientizat de întreaga echipă („cred că [valorile] fac parte deja din structura mea”) și manifestat inclusiv prin împărtășirea povestirilor organizaționale, care sunt folosite cu eficacitate pentru a transmite valori. Mai mult, prin conținutul povestirilor, angajații sunt motivați și găsesc o semnificație mai profundă în munca lor – se simt

„norocoși” și „fericiți” că au oportunitatea de a munci în această organizație, cot la cot cu manageri și angajați vechi, considerați fondatorii mitici ai organizației. Atunci când volumul de muncă este mare, angajații își reamintesc că aceia care au pus bazele agenției au muncit mult mai mult „pe vremuri” pentru a putea ajunge la succesul de care se bucură agenția acum.

ORGANIZAȚIA A3. STUDIU DE CAZ

A. PREZENTAREA AGENȚIEI

Organizația A3 este o agenție de publicitate full-service cu capital românesc, care a fost înființată în 1998, în România. A început ca agenție de cercetare de piață și de BTL (*below-the-line advertising*, cu o orientare spre marketing direct), iar după primii cinci ani de existență cele două ramuri s-au desprins în agenții independente, de sine stătătoare. Agenția în care am realizat interviurile este cea care a început ca agenție de BTL; în ultimii ani, însă, și-a diversificat portofoliul de servicii, care acum include și strategii de comunicare, servicii de creație, producție, comunicare *online*, organizare de evenimente, pe lângă tradiționalele servicii de *consumer activation* și marketing direct. În prezent, această agenție are circa 225 de angajați și reprezintă una dintre cele mai mari agenții de publicitate din România (www.risco.ro), cu birouri în mai multe orașe mari din țară. Interviurile au fost realizate în cadrul departamentului de creație al biroului din București, unde am avut oportunitatea de a discuta cu *copywriters* (E.L., S.O.), *art director* (G.N.) și *group creative director* (T.B., managerul departamentului).

B. STORYTELLING ÎN AGENȚIE

Angajații nu sunt prea familiarizați cu istoricul organizației: „Nu cunosc prea multe... doar că a fost o agenție de promoții care, încet, s-a mutat spre zona de ATL”, „Nu cred că are o poveste anume...”, însă cea mai notabilă contribuție a venit și cu o evaluare a modului în care agenția nu a reușit să își schimbe imaginea de-a lungul timpului: G.N. (*art director*) ne relatează că „se ocupa inițial de promoții, apoi, din nevoia de a fi în pas cu lumea, a băgat un *gimmick* („truc”), din care nu poate evolua, de fapt... reputația rămâne tot de firmă de promoții”. Există, într-o oarecare măsură, o idee despre începuturile agenției, dar angajații nu par să fi fost vreodată informați cu exactitate despre „originile” sale, ba mai mult, faptul că în trecut a fost o „agenție de promoții” pare a fi o caracteristică privită negativ și drept o condiție pe care agenția nu a reușit să o depășească la momentul actual. Ca subiecte abordate des în povestirile care circulă printre colegi, G.N. (*art director*) ne dă drept exemplu „conversațiile de la țigară, care sunt strict *small talk* („pălăvrăgeală”) sau cinism la adresa lui X sau la ce a mai făcut Y”, S.O.

(*copywriter*) ne atrage atenția că, în agenție, „colegii sunt împărțiți pe grupuri și cupluri, iar discuțiile sunt de obicei despre celelalte grupuri, un fel de bârfă”, în fine E.L. (*copywriter*) ne descrie o imagine asemănătoare: „Majoritatea sunt povești despre șefi, despre foști colegi și ce fac ei acum, despre reușite și eșecuri personale... uneori chiar povești umoristice generale”. Managerul recunoaște că „adesea se vorbește despre incapacitatea anumitor departamente de a ridica standardele, de a se adapta la piața anului 2016”. Colegii de muncă și evenimentele din viața lor par să reprezinte principalul subiect al povestirilor care circulă printre angajați, însă constatăm că în continuare predomină o notă negativă în răspunsurile primite – povestirile servind, se pare, ca principalul mod al angajaților de a-și exprima frustrările privind colectivul în care lucrează. Conform lui E.L. (*copywriter*), „managerul echipei ne spune cel mai adesea povești personale sau povești de interes general, care să detensioneze atmosfera” – observăm, din nou, că angajații recunosc nevoia unei „relaxări” a atmosferei din birou, întrucât ei nu par a menține relații pozitive unii cu ceilalți, pe când G.N. (*art director*) consideră că „nu aud nimic de substanță, iar la restul de discurs motivațional nu plec urechea”. Putem vedea cum această părere se corelează cu atitudinea negativă a managerului, care le spune angajaților „povești legate de abordări noi, eficiente... dar pe care, din păcate, doar unii colegi le-au folosit”. Aparent, chiar managerul recunoaște că, deși a încercat să folosească aceste povestiri pentru a-și conduce departamentul mai aproape de succes, ele mai degrabă au eșuat, deoarece nu au reușit să-i convingă subordonații să aplice valorile și principiile după care se ghidează el în muncă, iar acest aspect este confirmat tocmai de angajații care recunosc că nu sunt interesați de spusele managerului. Faptul că aceste povestiri organizaționale se transmit „din vorbă în vorbă” a fost menționat de toți subiecții, managerul admitând că „istoricul oficial al companiei este deficitar”, iar un angajat spunând că „nici nu există un istoric oficial al companiei, din câte știu eu, oamenii pur și simplu diseminează ce li se pare de interes”. Putem nota, totuși, că toate informațiile despre istoricul și povestea înființării organizației, inclusiv cele prezentate la începutul acestui studiu de caz, sunt disponibile public pe pagina de *web* și în comunicările oficiale ale organizației. Remarcăm, în acest caz, faptul că există un interes slab, atât al angajaților cât și al echipei manageriale, de a construi sentimentul de loialitate față de organizație și ceea ce reprezintă ea, atât prin istoricul său, cât și prin valorile ce le-ar putea ilustra.

În opinia lui S.O. (*copywriter*), „povestirile au rol de divertisment: spre exemplu, când ești la masă și nu ai ce spune, scoți o poveste din pălărie”, iar G.N. (*art director*) ne explică, despre ele că „au scop educativ, ca să înțelegem lucrurile din firmă, dar și de contact social, ca să ne putem apropia între noi”. Managerul este de părere că „povestirile creează emoție și atitudine, care apoi creează mediul de lucru în sine, care poate fi trist și demotivant sau viu, plăcut, creativ”. Ca efecte, E.L. (*copywriter*) ne spune că „ele modelează percepția și comportamentul celor nou-veniți, spre exemplu, când auzi de experiența altora, cum ar fi când aflii că

unui coleg i s-a promis o mărire de salariu, dar nu a mai primit-o”, iar S.O. (*copywriter*) completează: „printre efecte se numără un trafic mare de oameni care vin și pleacă prin departamente, atrași fiind de poveștile auzite din afară, ca apoi să fie dezamăgiți”. Deși atât angajații cât și managerul recunosc abilitatea povestirilor de a apropia oamenii, de a educa și de a crea „atmosfera” în care se muncește, ei nu văd decât efectele negative ale povestirilor organizaționale, probabil ca urmare a faptului că, în general, acestea par a se concentra, în mare măsură, asupra aspectelor negative și asupra zvonurilor despre promisiuni neîndeplinite.

Atunci când am cerut exemple de povestiri pe care angajații le aud de la manageri, printre primele exemple pe care angajații și le-au amintit au fost numeroasele cazuri în care managerul le-a povestit că „a fost promovat la rangul de *group creative director* doar cu numele, fără a primi mărire salarială, iar după mult timp de insistențe, i s-a spus că, fără o promisiune scrisă, nu poate primi acei bani” (G.N., *art director*). Managerul, în schimb, afirmă că a încercat să mizeze pe transmiterea valorilor prin relatarea poveștii succesului unui coleg, care „a făcut pași mari în carieră printr-o atitudine pozitivă, deschidere către nou și risc, spirit analitic și autodidact”. Vedem, din nou, tendința subordonaților de a se concentra și a reține acele povestiri care sădesc în rândul lor frustrarea, precum și eșecul continuat al povestirilor echipei manageriale de a transmite un anumit spirit de muncă, valori care să ghideze angajații în procesele cu care se confruntă în mod cotidian. Povestirile sunt relatate, conform angajaților, atunci când „managerul simte nevoia de a da sfaturi multe sau crede că ne inspiră” (G.N., *art director*), „la masă, la țigară” (E.L., *copywriter*), iar managerul menționează și „*meeting*-urile mai puțin formale pe care le avem uneori”. În ceea ce privește captarea atenției, managerul declară: „încep prin a-i întreba despre ei înșiși, apoi îmi exerseze calitățile actricești”, însă, pe de altă parte S.O. (*copywriter*) ne spune: „singurul motiv pentru care sunt atent este pentru că s-ar putea să fie o întrebare pe acolo, altfel, până acum, mi-am bătut capul degeaba să încerc să obțin o lecție sau un subînțeles din cele auzite, nu am reușit”. Mai mult, ca recomandări pentru manager, angajații au declarat că și-ar dori ca „poveștile fabricate să fie reduse la un minimum, iar poveștile spuse să fie asumate de manager, care să ia în considerare efectul asupra noastră” (S.O., *copywriter*) și „avem nevoie de întâlniri interne, în care să învățăm unii de la alții, să vorbim liber și să facem un *update* al vechilor povești... să scriem altele noi” (E.L., *copywriter*).

C. REMARCI CONCLUZIVE

În această organizație, povestirile organizaționale sunt folosite în special pentru a da voce nemulțumirilor care apar printre angajați, atât față de managerul direct cât și față de conducerea organizației în sine. Din păcate, ele nu au fost folosite cu succes de echipa managerială pentru a putea întări presupuzițiile de bază, nici măcar valorile declarate ale organizației, în schimb, ele au fost „lăsate

libere” să propage efectele negative ale muncii în această agenție, astfel ele clădesc un mediu de lucru aparent neplăcut care sporește neîncrederea față de organizație.

ORGANIZAȚIA A4. STUDIU DE CAZ

A. PREZENTAREA AGENȚIEI

Organizația A4 a fost una dintre primele agenții de publicitate înființate în România (în 1991) după căderea regimului comunist. Înființată cu capital românesc, la un an după crearea sa s-a afiliat unei rețele internaționale. Mai târziu, a devenit parte a unui grup de agenții, deținut integral de o companie străină; un aspect accentuat în descrierea sa este faptul că face parte din „cea mai premiată rețea de agenții de lume”. Este o agenție de publicitate *full-service*, care preia proiecte complexe, oferind clienților servicii de comunicare integrată, de la lansări de produs la crearea strategiilor de *brand*, servicii de creație, producție și *Customer Relationship Management*. În prezent are în jur de 60 de angajați (www.risco.ro). În această organizație, am avut oportunitatea de a discuta cu *junior* și *senior account executives* (M.M., S.L., I.C.) și *account manager* (L.V.), în cadrul departamentului de *client service*.

B. STORYTELLING ÎN AGENȚIE

În ceea ce privește povestea înființării agenției, angajații cunosc faptul că a fost printre primele agenții de publicitate din România, precum și vârsta organizației („am aflat că agenția împlinește 25 de ani pentru că a fost sărbătorită și, întâmplător, am fost și eu anul acesta de față” – S.L., *junior account executive*), însă detaliile nu sunt cunoscute, întrucât nu pare a fi un subiect pe care se pune accent în mod necesar în discuțiile manager – subordonat sau în povestirile care sunt relatate între colegi – „încă nu am apucat să aud povestea înființării agenției, poate și pentru că sunt de mai puțin de un an aici” (M.M., *junior account executive*). Ca subiecte des abordate în povestirile organizaționale, I.C. (*senior account executive*) ne relatează: „povestim deseori despre muncă, proiecte, clienți..., dar avem și prostul obicei de a povesti despre viețile personale, de exemplu, cât de mult *online shopping* facem”, iar M.M. (*junior account executive*) completează: „majoritatea colegilor sunt cu zece ani mai mari ca mine, așa că aud des povești despre familiile lor, viitoare căsătorii și copii. De fapt, vorbim despre orice, e o agenție foarte *family-like*” („ca o familie”). Povestirile sunt folosite, în special, pentru a crește familiaritatea între colegi, întrucât povestirile personale predomină în discuții, de la hobby-uri precum cumpărăturile *online*, la familiile celor din departament; putem deduce că acest aspect contribuie la sentimentul de „familie” și „agenție umană” pe care unii angajați îl resimt față de locul de muncă.

Ca povestiri din partea managerului, *account manager*-ul (L.V.) declară: „încerc foarte mult să povestesc despre cum sunt rezolvate problemele profesionale și să laud colegii care depun eforturi extraordinare. Consider că este important să subliniem ce a mers bine în proiectele trecute, ca să le putem folosi ca exemplu sau să învățăm din greșelile trecutului”. M.M. (*junior account executive*) ne arată o imagine asemănătoare cu aceasta, ea relatându-ne: „din partea echipei manageriale, aflu mai ales despre agențiile în care au mai fost ei, despre diverse proiecte mai mult sau mai puțin reușite”, la care I.C. (*senior account executive*) adaugă: „aud povești despre foști colegi și despre locurile unde au ajuns”. Constatăm că povestirile funcționează aici ca mecanism de învățare, managementul folosindu-se de lecțiile trecutului pentru a le utiliza ca substitut de experiență pentru angajații mai noi. De asemenea, povestirile despre foștii colegi pot servi și ca un tip de istoric-substitut și de situație a agenției într-un context mai larg al pieței de publicitate (întrucât angajații ajung să cunoască legăturile dintre agenția lor și locurile unde au ajuns foștii colegi și proiectele lor). Privind sursa povestirilor, angajații au fost de acord în unanimitate că nu există un istoric oficial al organizației sau, cel puțin, nu cunosc ei unul, întrucât acesta nu este considerat de o mare importanță în discuțiile dintre colegi. Majoritatea povestirilor, așadar, „provin din experiența colegilor mei, conform intuiției mele”, ne spune S.L. (*junior account executive*). Pe de altă parte, I.C. (*senior account executive*) afirmă, de asemenea: „bănuiesc că trebuie să fii de mult timp în agenție ca să cunoști toate povestirile despre ce s-a întâmplat de-a lungul timpului”.

În ceea ce privește scopul povestirilor, conform lui M.M. (*junior account executive*), „rolul povestirilor este să unească oamenii. Să existe *bonding* („legături/relații afective)”, ceea ce este congruent cu cele relatate mai devreme în interviu, mai exact, sentimentul de „familie” resimțit în atmosfera din agenție. Există, astfel, un acord între angajați privind faptul că povestirile îi ajută să se apropie; putem deduce că povestirile personale, despre familii și alte evenimente din viața colegilor, sporesc coeziunea socială din agenție. Managerul ne spune: „multe din cele relatate de mine au ca rost perpetuarea valorilor intrinseci ale agenției”; deși angajații nu menționează sau nu realizează acest aspect ca posibil rost al povestirilor, putem constata că povestirile relatate de manager angajaților ating acest scop prin intermediul răspunsurilor la întrebarea despre efectele povestirilor – conform lui I.C. (*senior account executive*): „din câte am observat eu, efectul principal este că te ajută să înțelegi *job*-ul în sine și oamenii din jur, oamenii cu care lucrezi”, afirmație care apare într-o formă sau alta și în restul răspunsurilor. Putem vedea astfel că povestirile contribuie semnificativ la integrarea angajaților în organizație și în procesul muncii. În ceea ce privește rolul reamintirii regulilor și a valorilor agenției în luarea unei decizii, angajații au fost de acord că, în acest caz, în mod obișnuit, preferă să apeleze imediat la discuții directe cu managementul; însă, ceea ce este de notat aici este că managerul ne spune că preferă, de asemenea, discuțiile directe cu subordonații, dar în care face referire la

situații similare din trecut: „încerc să împărtășesc din experiența mea pentru a ajuta colegul să ajungă la o soluție”. Managementul se folosește în mod abil de povestiri pentru a transmite cunoaștere, de asemenea povestirile contribuie și la transmiterea valorilor agenției, prin exemplele de povestiri pe care angajații își amintesc că le-au auzit din partea managerilor; anume, M.M. (*junior account executive*) ne relatează că una dintre povestirile preferate auzite de la manager este despre o fostă colegă, foarte lăudată, care s-a mutat în străinătate, însă căreia „conducerea agenției i-a promis că o să aibă de lucru în agenție, indiferent de când se întoarce”. Tot M.M. (*junior account executive*) ne explică mai departe că „mi se pare că spune multe despre agenție și de faptul că se pune accent pe oameni” – această remarcă ne arată „aspectul uman” al agenției, idee sugerată și de alți respondenți din agenție.

Ocaziile cu care povestirile organizaționale sunt relatate, atât pe relația angajat-angajat, cât și pe relația manager-angajat, sugerează, de asemenea, modul cum acestea contribuie semnificativ la coeziunea socială din cadrul agenției. I.C. (*senior account executive*) își amintește: „foarte des am auzit povestiri, de obicei când ieșim la fumat sau avem un proiect asemănător cu unul deja realizat”. M.M. (*junior account executive*) ne spune că, recent, a colaborat direct cu managerul său pentru un proiect important, iar „de regulă, ne auzeam seara la telefon și povesteam despre ce a mers prost și ce a mers bine. Comparăm de multe ori cu campanii similare, care a fost parcursul lor și cum s-au finalizat”. Faptul că această comunicare continuă și în afara agenției ne arată, din nou, cum povestirile (despre muncă) sporesc apropierea dintre membrii organizației; în plus, acestea au fost folosite în continuare ca mecanism de înțelegere, pentru a putea îmbunătăți performanța agenției. În ceea ce privește captarea atenției celor care ascultă aceste povestiri, managerul ne spune: „mă bazez pe conexiunea deja creată între noi, încerc să fiu cât mai naturală”; pe de altă parte, S.L. (*junior account executive*) mărturisește: „mă atrage în special limbajul non-verbal, cum ar fi tonul vocii, poziția corpului, sunt atent la modul în care vorbește, dar aceste detalii cred că spun multe despre om și nu despre organizație în sine”. Ca recomandări în această arie, angajații sunt de acord că nu prea este nevoie ca managerul să-și îmbunătățească această abilitate, ba chiar, I.C. (*senior account executive*) declară: „i-aș cere să-mi povestească mai multe”. Aceste două aspecte, considerate împreună, demonstrează o legătură puternică între manager și angajați, susținută în mod consecvent de povestirile organizaționale.

C. REMARCI CONCLUZIVE

Povestirile organizaționale contribuie în mod semnificativ, în această organizație, la coeziunea socială dintre angajați și constituie un mecanism de învățare și îmbunătățire a performanțelor agenției. Cultura puternică prezentă în agenție este susținută în mod constant prin povestiri, care contribuie la crearea unui mediu primitiv de lucru, în care angajații se simt ca „în familie”.

ORGANIZAȚIA A5. STUDIU DE CAZ

A. PREZENTAREA AGENȚIEI

Organizația A5 este prezentă pe piața din România din 2009. Este o agenție înființată cu capital românesc, deținută în continuare de aceleași persoane care au fondat-o. Este o agenție de publicitate *digital*, oferind, în principal, servicii din aria de digital marketing (reclame *online*, de tipul bannere, *Facebook ads*, *Google ads*, *Search Engine Optimization* ș.a.), *social media marketing* și *web development* (creare și programare de pagini de *web*). Deși au reușit să își crească cifra de afaceri în mod semnificativ de la înființare, numărul angajaților a crescut treptat, de la trei angajați acum șapte ani la cei 7 angajați din prezent (www.risco.ro), fără să-i socotim și pe cei doi fondatori acționari – este o agenție mică. În această organizație am avut ocazia de a discuta cu *social media manager* (S.I., membru al echipei de *top management* a agenției), *account executive* (V.C.) și *social media executives* (A.C., T.G.), în cadrul departamentului de *social media*.

Descriind agenția în câteva cuvinte, managerul *social media* a vorbit despre modul în care ea „a crescut organic de-a lungul anilor”, iar V.C. (*account executive*) o descrie ca fiind o „agenție mică, locală”, angajații în general vorbind despre cum este organizată în diferite departamente, tipul de clienți cu care lucrează și tipul de proiecte realizate de agenție; răspunsurile au fost foarte asemănătoare, aspect deloc surprinzător într-o organizație de dimensiune mică, în care datele sale sunt aflate de angajați cu mai mare ușurință.

B. STORYTELLING ÎN AGENȚIE

Povestirea despre înființarea agenției este binecunoscută în rândul angajaților. „A pornit dintr-o nebunie a lui C. (proprietarul agenției) când era ceva mai tânăr... după ce și-a pierdut locul de muncă într-o agenție de digital străină, s-a chinuit zile și nopți pentru a pune bazele propriei firme”, ne relatează, de exemplu, V.C. (*account executive*). Ca subiecte des abordate în povestiri, sunt menționate cel mai mult aspecte ce țin de hobby-uri și timpul liber, dar și „cele mai frecvente povestiri sunt legate de *pitch*-urile câștigate, de proiectele mai speciale, cu ședințe, dar și povești din *teambuilding*-uri”, ne explică A.C. (*social media executive*). T.G. (*social media executive*) ne spune că aceleași tipuri de povestiri aude și din partea echipei manageriale, doar că acele povestiri fac referire, mult mai des, „fie la începuturile firmei, fie la începutul colaborării cu un client anume”. Mai mult, S.I. (*social media manager*) afirmă: „ne conversăm cu <cărțile pe față>, astfel că le povestesc atât din greșeli, cât și din succese”. Ca sursă de inspirație pentru aceste povestiri, V.C. (*account executive*) ne arată: „nu există un istoric oficial al companiei, așadar totul este transmis verbal. De cele mai multe ori, chiar patronul

nostru este <povestitorul> agenției”, iar S.I. (*social media manager*) menționează că se referă „mereu la istoricul personal, pentru că sunt de patru ani în agenție și am trecut prin multe întâmplări aici”. Observăm cum povestirile se bazează, în mare parte, pe trăirile personale legate de agenție ale angajaților mai vechi, pentru a putea împărtăși cu o mai mare ușurință din experiența lor celor mai noi. Povestirile sunt folosite des și există un element de onestitate în ele, tocmai pentru a le putea spori efectul educațional, detaliat și în cele ce urmează. Mai mult, toate referirile la începuturile agenției sau la începuturile colaborării cu clienții pot servi drept metodă de a le reaminti angajaților valorile ce stau la baza agenției.

Privind scopul povestirilor, S.I. (*social media manager*) admite că „rolul povestirilor este de a învăța, absolut. Sunt situații în care ai luat decizii și s-au dovedit a fi bune sau mai puțin bune – experiența este de dat mai departe”. Observăm, așadar, că povestirile sunt folosite în mod conștient de management ca instrument în îmbunătățirea procesului învățării la angajați. Mai mult, A.C. (*social media executive*) consideră: „probabil, rolul lor este de a crea coeziune, să știm cu toții cum a pornit agenția, cum a crescut și care trebuie să fie parcursul ei pe viitor”; rolul și efectele menționate de A.C. (*social media executive*) nu țin neapărat de coeziune, ci vedem mai degrabă cum povestirile sunt folosite aici pentru trasarea unei direcții strategice pentru agenție. Ca efecte ale povestirilor, S.I. (*social media manager*) crede că „povestirile le stârnesc [angajaților] curiozitatea de a face încercări pe propria piele, îi determină să-și pună întrebări cărora trebuie să le găsească răspuns”. Din punctul de vedere al angajaților, s-a vorbit despre faptul că „grație acestor povestiri mă simt mai apropiată de oamenii din firmă și înțeleg mai bine traiectoria de urmat” (A.C.), iar V.C. (*account executive*) afirmă: „mă ajută să învăț cum să relaționez cu clienții și să înțeleg care este standardul de calitate al agenției”. Efectele, în acest caz, se corelează foarte bine tocmai cu rolurile menționate în răspunsurile anterioare. Povestirile sunt menite să învețe și să apropie oamenii, atât în relație cu munca lor, cât și ca echipă în cadrul agenției, iar aceste efecte sunt recunoscute de angajați.

Pentru reamintirea valorilor agenției, managerul preferă să apeleze la „comunicarea directă, prin expunerea argumentelor”, iar T.G. (*social media executive*) admite: „în cazul meu, cel mai ușor este să mă gândesc cum ar acționa managera mea în locul meu – ea este busola mea”. Vedem că povestirile nu sunt folosite în acest caz, cel puțin nu în mod direct; putem doar specula că, atunci când un angajat încearcă să își imagineze ce ar face managerul în locul său, acesta ar putea face referire și la povestirile auzite anterior.

Ca subiecte de povestiri din partea managerului, atât angajații, cât și managerul au ezitat să ofere exemple concrete, vorbindu-ne, în schimb, despre ele în linii generale – S.I. (*social media manager*) ne-a relatat: „vorbim adesea despre proiecte la care am muncit poate prea mult, unde am depus multă pasiune și efervescență”, pe când V.C. (*account executive*) ne explică: „managera mea ne povestește de multe ori începuturile colaborărilor cu clienții noștri, ca să ne

reamintească ce i-a atras să lucreze cu noi de la început”. Ca ocazii pentru aceste povestiri, angajații sunt de acord că acestea apar frecvent în discuțiile cu echipa managerială, de exemplu, „când avem de pregătit o prezentare mai mare, mai specială” sau „când avem *meeting*-uri importante legate de derularea proiectelor”. Având în vedere răspunsurile la aceste două întrebări, vedem cum rolul de mecanism de învățare este întărit în continuare – povestirile organizaționale sunt folosite tocmai pentru a putea pregăti angajații înainte de proiecte importante și înainte de a interacționa cu clienții.

Referitor la atragerea și captarea atenției, angajații sunt atrași, în mod special, de „modalitatea în care spune poveștile, e relaxată, ne spune multe detalii, insistă pe aspectele amuzante, dar poate fi și serioasă” (T.G., *social media executive*, referindu-se la S.I., managerul *social media*). Așadar, în acest caz, limbajul non-verbal și tonalitatea în care sunt relatate povestirile joacă un rol mai important decât conținutul în sine. Ca recomandări din partea angajaților, a existat un consens în răspunsuri în privința faptului că managerii agenției ar trebui să se simtă mai încurajați să se folosească de povestiri și mai frecvent, „deoarece ele ajută mult, mai ales pe oamenii noi, să-și creeze o imagine despre ce înseamnă agenția noastră” (A.C., *social media executive*), iar acest aspect ne arată că ele sunt văzute ca un fenomen pozitiv în organizație, care contribuie la integrarea noilor membri.

C. REMARCI CONCLUZIVE

Constatăm că povestirile joacă un rol important în cadrul acestei organizații, deși ezităm să spunem că ele au aici un rol esențial sau fundamental. Deși sunt folosite în multe contexte, nu pare să existe un set de povestiri la care angajații sau managerii să poată apela cu ușurință pentru a (-și) putea reaminti valorile și normele organizației, sau pentru a putea întări presuposițiile de bază ale culturii organizaționale. Povestirile, aici, sunt însă folosite în mod abil, atât pentru a transmite cunoaștere între angajați, cât și pentru a îmbunătăți relațiile dintre angajați.

ORGANIZAȚIA A6. STUDIU DE CAZ

A. PREZENTAREA AGENȚIEI

Organizația A6 este o agenție de publicitate cu capital românesc, care a început ca departament într-o agenție de publicitate în 2014, ca apoi, în 2015 să se desprindă și să devină o agenție de sine stătătoare. Este mai degrabă un „butic de creație”, având în vedere numărul redus de angajați – personalul permanent numărând 4 angajați (www.risco.ro), cât și faptul că serviciile oferite, până de curând, erau relativ nișate.

Este o agenție concentrată, în special, pe servicii de creație publicitară, care în perioada următoare va încerca să se îndrepte și spre servicii de publicitate BTL,

branding, *social media marketing* și crearea de identități vizuale pentru *brand*-uri. În această organizație am avut ocazia de a discuta cu *social media executive* (M.V.), *art executive* (B.N.), *account executive* (S.D.) și *managing director* (S.C.). Datorită faptului că agenția, până în momentul de față, a oferit doar servicii de creație, iar dimensiunea ei este mică, angajații nu sunt structurați în departamente.

B. STORYTELLING ÎN AGENȚIE

Povestea înființării agenției este bine cunoscută de toți angajații – de exemplu, B.N. (*art executive*) ne relatează că „agenția a pornit din dorința unuia dintre colegi de a-și înființa propria companie” (de remarcat utilizarea termenului de „coleg”, și nu de „șef/manager”). Acest lucru este posibil, probabil, datorită dimensiunii mici a agenției, unde toți angajații se cunosc foarte bine între ei și lucrează alături de proprietarul agenției, zilnic. Ca subiecte abordate des în povestiri, se numără „mersul la sală, sportul”, „ce seriale mai urmărim”, „filme noi la cinema”, plus alte tipuri de hobby-uri, evenimente din viața personală și povestiri despre proiectele în curs ale agenției. Angajații enumeră multe hobby-uri asemănătoare, întărind presupunerea privind selectarea angajaților în funcție de similitudinea lor cu valorile deja existente ale agenției. În genere, povestirile din partea managerului par a fi menite să încurajeze angajații în momentele cu volum de muncă mai mare – de exemplu, M.V. (*social media executive*) ne spune că, de obicei, „de la el aud că, deși unele zile vor fi grele, lungi și obositoare, răsplata va fi pe măsură”. Managerul confirmă: „Povestesc despre agenția însăși des, povestesc despre experiențe din trecut, ca să-și dea seama ce am făcut până acum și cum s-ar putea integra mai bine în colectiv”; așadar încearcă să folosească povestirile ca instrument pentru a transmite din cunoașterea sa angajaților cu mai puțină experiență. Ca sursă de inspirație pentru povestirile organizaționale, ele se bazează doar într-o oarecare măsură pe istoricul oficial al agenției (care, de altfel, este foarte scurt, având în vedere înființarea recentă a acesteia), dar povestirile „le auzi mai mult de la colegi, deci probabil se bazează mai mult pe propria lor experiență de viață”, aflăm de la S.D. (*account executive*). Povestea înființării agenției, de exemplu, există și ca variantă oficială, scurtă, publicată pe pagina de web a agenției, precum și sub formă orală, mai detaliată, pe care o cunosc doar angajații agenției.

Referitor la scopul povestirilor, angajații au menționat, în mare parte, scopuri ce țin de coeziunea socială a grupului: „să ne ajute să ne integrăm în echipă” (B.N., *art executive*) și „să mă acomodez mai bine cu agenția, respectiv colegii” (M.V., *social media executive*, care era și cea mai nouă angajată a agenției). În acest caz, managerul ne relatează că „poveștile au rol de detașare, în primul rând, dar și rol de a le arăta angajaților că aici avem o echipă plăcută și unită”. Ca efect al povestirilor, S.D. (*account executive*) afirmă: „de multe ori, poveștile mă fac să mă simt ca și cum aș lucra cu un prieten”, iar M.V. ne spune, de asemenea, că „ele creează un sentiment de apropiere între mine și persoanele cu care lucrez zi de zi”.

Pe lângă acest aspect de îmbunătățire a relațiilor sociale, managerul mai adaugă și aspectul învățării: „sper ca poveștile despre alte proiecte să servească drept exemplu de muncă pentru cei care vin aici”, subliniind din nou utilitatea povestirilor în transmiterea către angajați a cunoașterii și a deprinderilor de a învăța. Acest lucru este întărit tocmai de următorul răspuns al managerului, care ne mărturisește că, atunci când agenția este confruntată cu o situație mai dificilă, „consider că este util să apelez la situații similare prin care am trecut și să povestim despre modul în care am reușit să depășim anumite momente-cheie”. Pe de altă parte, întâlnim din nou situația în care angajații preferă să apeleze imediat la manager pentru a-și aminti valorile și regulile într-o situație dificilă, totuși S.D. (*account executive*) afirmă că, în cazul în care managerul nu este disponibil pentru o perioadă de timp, „încerc să îmi imaginez ce ar face F. (managerul) în situația dată”. Putem remarca, astfel, că F. reprezintă un pilon pentru cultura organizației, nu doar prin prisma funcției sale formale, ci și prin faptul că servește ca punct de reper, un exemplu de urmat, în luarea deciziilor. Exemplele de povestiri din partea managementului, însă, au fost sărace în detalii și puține; M.V. (*social media executive*) ne-a relatat, de pildă, despre un moment în care „în timpul unui eveniment, s-a defectat o parte din aparatură, iar colegii mei au improvizat și soluționat rapid problema”, iar managerul ne-a relatat, de asemenea, o povestire asemănătoare despre „un eveniment stresant, din cauza căruia am pierdut multe ore de somn, dar care a fost de succes în final”. Se prea poate ca, din nou, luând în considerare timpul scurt de existență a agenției, efectiv să nu se fi „sedimentat” nicio povestire anume, cu detalii mai precise și o relevanță mai mare, ca parte a culturii organizației.

În ceea ce privește ocaziile cu care aceste povestiri sunt relatate, ele sunt transmise, mai ales, în cadre neoficiale, cum ar fi „când ieșim la țigară”, „când povestim la masă”, iar S.D. (*account executive*) afirmă că, practic, acest lucru „se întâmplă de fiecare dată când petrecem timp împreună și nu muncim” – așadar, deși povestirile nu sunt prezente în timpul muncii în sine, ele reprezintă o parte integrantă a mediului de lucru. Vorbind despre ceea ce le reține atenția cel mai bine atunci când ascultă o povestire din partea managerului, angajații au făcut în special referire la „pasiunea” și „entuziasmul” pe care le afișează acesta, de exemplu, B.N. (*art executive*) apreciază: „F. pare să iubească foarte mult ceea ce face”. Managerul, în schimb, se bazează pe context, explicând: „încerc să inserez povești doar în contexte potrivite, ca să nu pară că încerc constant să forțez anumite lucruri”.

C. REMARCI CONCLUZIVE

În fine, putem observa că, deși cultura acestei organizații este nouă, „abia născută” și este în formare, povestirile sunt integrate în ea, angajații și managerul folosindu-se, în special, de abilitatea acestora de a crește coeziunea socială a grupului, cât și ca mecanism de învățare și transmitere a cunoașterii. Însă, la fel ca

restul culturii prezente în această agenție, povestirile încă nu sunt bine sedimentate, nu există un set de povestiri anume la care se apelează în anumite contexte sau situații.

5. CONSIDERAȚII FINALE

Povestirile organizaționale există, sub diverse forme, în toate agențiile analizate în cercetarea noastră. Ele reprezintă o parte integrantă a mediului de lucru, chiar și atunci când ele nu sunt folosite în mod intenționat de către echipele manageriale ale agențiilor, iar acest lucru se întâmplă prin prisma faptului că ele îndeplinesc multiple și complexe funcții în orice grup de persoane. Într-o singură agenție (organizația A1), echipa managerială exclude încă de la început *storytelling*-ul organizațional ca instrument ce ar putea contribui la un management mai eficient al organizației; însă, chiar și în acest caz, managerul este conștient de faptul că povestirile organizaționale (în special cele despre muncă, organizație, colegi) sunt prezente și se transmit printre angajați în continuare.

Sintetizând răspunsurile primite de la managerii intervievați, observăm că povestirile relatate de aceștia au, cel mai adesea, drept scopuri transmiterea cunoașterii lor și creșterea coeziunii sociale din agențiile sau departamentele pe care le conduc. Managerii apelează des la experiența lor personală, precum și la povestirile despre experiența altor persoane cu vechime în domeniu, pentru a exemplifica concepte, pentru a trasa direcții de urmat și pentru a da un exemplu de luat aminte pentru angajați, în acțiunile pe care ei le întreprind. Mai mult, *storytelling*-ul este folosit adeseori ca instrument esențial pentru a crește apropierea atât dintre angajați și manager, cât și dintre angajați, și pentru a ajuta la integrarea acestora în grup; acest lucru se întâmplă mai ales prin împărtășirea povestirilor care nu au ca subiect principal aspecte ce țin de munca în organizație, ci acelea care țin de aspecte personale ale vieții celor care le relatează.

În ceea ce privește efectele și perceperea povestirilor, observăm că în acele organizații care par să prezinte culturi slabe, în care valorile, normele și presuposițiile de bază ale agenției nu sunt împărtășite de toți membrii organizației, povestirile sunt folosite cel mai adesea, de către angajați, pentru a da voce nemulțumirilor care îi frământă în legătură cu locul de muncă. În acest caz, povestirile despre muncă și organizație par să amplifice aspectele negative ce țin de organizație, mai ales atunci când angajații le folosesc pentru a transmite zvonuri sau presupuneri cu privire la nedreptăți și situații neplăcute și delicate care au avut loc în cadrul organizației. Pe de altă parte, în acele agenții de publicitate care au îmbrățișat, într-o mai mică sau mai mare măsură, *storytelling*-ul ca parte a culturii lor organizaționale, observăm că există și tendința ca acele agenții să dispună de culturi mai puternice, mai statornice, în orice caz, să existe un oarecare consens privind ceea ce înseamnă organizația pentru angajați. Mai mult, acolo unde

storytelling-ul este folosit în mod abil de către echipele manageriale, angajații au vorbit adesea despre faptul că aceste povestiri îi ajută să se simtă mai motivați în ceea ce fac, mai apropiați de colegii lor și, în special, să înțeleagă mai bine ce înseamnă munca lor și agenția pentru care lucrează, într-un context mai larg.

În funcție de caracteristicile agențiilor, datele obținute din interviuri arată că povestirile organizaționale sunt influențate în special de numărul de angajați ai organizațiilor, și mai puțin de natura capitalului și de specificul activității agențiilor de publicitate. Din punctul de vedere al numărului de angajați, am constatat că povestirile, ca instrument folosit de management, sunt mai des întâlnite în organizațiile mici și medii decât în cele mari, unde se pierde mult din caracteristica personală a culturii organizaționale. Organizațiile mari studiate au avut tendința de a avea culturi organizaționale neclare, iar managementul se putea folosi mult mai puțin eficient de *storytelling* pentru a putea transmite anumite valori sau norme. În aceste organizații mari povestirile au prezentat tendința de a avea ca subiect principal aspecte negative ale organizației. În agențiile mici și mijlocii, povestirile au avut tendința de a avea ca subiect experiența profesională, în special a celor din management, proiecte din trecutul agențiilor, povestiri despre clienți și campanii publicitare ale altor agenții și, bineînțeles, subiecte personale, aspecte ce țineau de viața personală a fiecăruia. Povestirile au fost transmise mai ales de angajați, în organizațiile mari, iar în agențiile mici și mijlocii, în special de manageri, dar acest aspect poate fi un semn al implicării mai directe și mai personale permise de dimensiunea redusă a departamentelor în agențiile mici și mijlocii.

Din punctul de vedere al naturii capitalului, nu s-a observat existența unor diferențe sesizabile în tipul povestirilor relatate sau în modul acestora de transmitere, întrucât prezența și efectele *storytelling*-ului par să fi depins în mare măsură de stilul de conducere și de implicarea managerilor, și mai puțin de istorii oficiale din partea „agențiilor-mamă” sau a rețelelor internaționale din care fac parte agențiile. Din punctul de vedere al specificului activității, din nou, nu am sesizat diferențe sesizabile, excepție făcând, din nou, organizația A1 (agenție de cercetare de piață), unde era dorită o prezență cât mai mică a *storytelling*-ului, pentru a concentra atenția angajaților asupra procedurilor de lucru, iar acest lucru se poate întâmpla și datorită muncii foarte tehnice și precise care este cerută în astfel de agenții. Restul agențiilor studiate, deși au avut specificuri diferite (servicii de media, agenții *full-service*, publicitate digitală și creație), au fost, în mare parte, asemănătoare în privința tipurilor de povestiri și a modalității de transmitere a acestora, probabil datorită faptului că în aceste agenții structura internă nu diferă foarte mult, iar modul în care relaționează cu clienții este, de asemenea, similar.

Constatăm, mai departe, că există o legătură între tipul de cultură organizațională întâlnit în agențiile analizate și tipurile de povestiri cel mai frecvent întâlnite în cercetarea noastră. Mai exact, putem observa că, în acele agenții pe care le-am descris ca având o cultură slabă (A1 și A3), au predominat povestirile cu tente negative – ele s-au concentrat, în mare parte, asupra aspectelor negative ale

deciziilor echipelor manageriale, dar au luat și forma „bârfelor” și a zvonurilor despre colegi și evenimente negative întâmplare în cadrul agenției. În schimb, în agențiile pe care le-am putut caracteriza ca având o cultură puternică, am observat o predilecție accentuată spre povestirile despre trecutul agenției, precum și despre proiecte, clienți și diverse situații profesionale din trecut, cu care s-au confruntat, în special, managerii și angajații cu multă vechime în domeniu. Aceste povestiri erau folosite, în mod eficient, pentru a întări normele și valorile organizației (de exemplu, angajații care au descris agenția ca pe o familie sau cei care se simțeau „norocoși” gândindu-se la povestirile managerilor), însă aceste povestiri erau frecvent utilizate și ca instrument de transmitere a cunoașterii specializate către cei cu mai puțină experiență în domeniu, deci ca mecanism de învățare.

Deoarece cercetarea noastră s-a realizat pe un lot limitat de agenții, ezităm să tragem concluzii generale privind subiectul studiat, mai ales în ceea ce privește caracteristicile ce ar putea fi influențate de natura capitalului și de specificul activității agențiilor de publicitate. Propunem ca direcție pentru cercetările viitoare o analiză mai amănunțită asupra acestor două aspecte, care să fie studiate în legătură cu fenomenul *storytelling*-ului organizațional.

BIBLIOGRAFIE

1. Adorisio Musacchio, Linda Anna (2009). Stories, Narratives and Storytelling Practices, în Musacchio Adorisio, Anna Linda, *Storytelling in organizations: from theory to empirical research*, London: Palgrave MacMillan, 7–50.
2. Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, Image and Identity, *Human relations*, 54(7), 863–886.
3. Barker, R.T., Gower, K. (2010). Strategic application of storytelling in organizations toward effective communication in a diverse world, *Journal of Business Communication*, 47(3), 295–312.
4. Belch, G.E., Belch, M.A. (2007). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*, Irwin: McGraw Hill.
5. Boje, D.M. (2011). Introduction to Agential Antenarratives That Shape the Future of Organizations, în D.M. Boje, (ed.), *Storytelling and the future of organizations: An antenarrative handbook*, London: Routledge, 1–22.
6. Boje, D.M. (2001). Introduction, în D.M. Boje, *Narrative methods for organizational and communication research*, London: Sage Publications, 1–17.
7. Brown, A.D., Yiannis, G., Gherardi, S. (2009). Storytelling and change: An unfolding story, *Organization*, 16 (3), 323–333.
8. Brown, J.S. (2005). Storytelling in Organizations, în J. S. Brown et al., *Storytelling in organizations: Why storytelling is transforming 21st century organizations and management*, Boston: Routledge, 15–37.
9. Carr, A.N., Cheryl, A., Reissner, S.C., Du Toit, A. (2011). Power and the tale: coaching as storyselling, *Journal of Management Development*, 30 (3), 247–259.
10. Chelcea, S. (2004). *Inițiere în cercetarea sociologică*, Bucharest: Comunicare.ro.
11. Chen, K.K. (2013). Storytelling An Informal Mechanism of Accountability for Voluntary Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42 (5), 902–922.
12. Corvellec, H. (2012). Narratives in and about organizations: An anthropology, a mode of inquiry and a leadership tool, *Service Studies*, 2012 (16).

13. Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*, London: Sage Publications.
14. Deetz, S. (1992). *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, New York: State University of New York Press.
15. Deetz, S., Alvesson, M. (2005). Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies, în S. Clegg, C. Hardy, W. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage Publications.
16. Driver, M. (2009), From loss to lack: Stories of organizational change as encounters with failed fantasies of self, work and organization, *Organization*, 16 (3), 353–369.
17. Drummond, H. (2000). *Introduction to Organizational Behaviour*, New York: Oxford University Press.
18. Foucault, M. (1999), *Arheologia cunoașterii*, București: Univers.
19. Gabriel, Y. (2004). *Myths, Stories, and Organizations: Premodern Narratives for Our Times*, Oxford: Oxford University Press.
20. Giddens, A. (2001). *Sociologie* (ediția a treia), București: All.
21. Handy, C. (1985). *Understanding organizations*, New York: Penguin Books, Harmondsworth.
22. Hatch, M.J. (1997). *Organizational Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, New York: Oxford University Press.
23. Hoffman, O. (2004). *Sociologia organizațiilor*, București: Editura Economică.
24. Howard-Grenville, J.A. (2006). Inside the “Black Box” How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues, *Organization & Environment*, 19 (1), 46–73.
25. Johns, G. (1998). *Comportament organizațional: înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, București: Editura Economică.
26. Kaye, B., Jacobson, B. (1999). True tales and tall tales: the power of organizational storytelling, *Training & Development*, 53 (3), 44–50.
27. Kostera, M. (2008). *Organizational Olympians: Heroes and heroines of organizational myths*, New York: Palgrave MacMillan.
28. Lapp, C.A., Carr, A.N., Mills, A.J., Durepos, G., Wiebe, E. (2010). Storyselling, în Albert J. Mills, Gabrielle Durepos, Elden Wiebe (eds.), *Encyclopedia of Case Study Research*, vol. 2, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 895–898.
29. Lapp, C.A., Carr, A.N. (2007). The dialectics of storytelling and storyselling: Sometimes the facts get in the way of the story, *Proceedings of the Critical Management Studies Conference*, Manchester.
30. Leon, R. (2015). Poveștile motivează: Storytelling pentru manageri, în Florina Pînzaru (ed.), *Business Storytelling: branduri și povești*, București: Tritonic.ro, 59–94.
31. Leovaridis, C. (2007). *Industria publicității: o abordare organizațională*, București: Editura Universitară.
32. Leovaridis, C. (2006). Organizațiile intensiv-cognitive – un nou tip de organizații, specifice societății cunoașterii, *Revista română de sociologie*, 17 (5–6), 543–558.
33. Maclean, M., Harvey, C., Chia, R. (2012). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers, *Human Relations*, 65(1), 17–40.
34. McCarthy, J.F. (2008). Short Stories at Work Storytelling as an Indicator of Organizational Commitment, *Group & Organization Management*, 33(2), 163–193.
35. Miller, K. (2012), *Organizational communication: Approaches and processes*, Boston, MA: Wadsworth.
36. Nicola, M., Petre, D. (2004). *Introducere în publicitate*, București: Comunicare.ro.
37. Peirano-Vejo, M.E., Stablein, R.E. (2009). Constituting change and stability: Sense-making stories in a farming organization, *Organization*, 16(3), 443–462.
38. Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*, vol. 2 (ediția a patra), San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
39. Sole, D., Wilson, D.G. (2002). *Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*, LILA Harvard Graduate School of Education.

40. Treem, J.W. (2016). How Organizations Communicate Expertise Without Experts Practices and Performances of Knowledge-Intensive Firms, *Management Communication Quarterly*, 30(4), 1–29.
41. Vătămănescu, E.-M. (2015). Storytelling și storycatching, în Florina Pînzaru (ed.), *Business Storytelling: branduri și povești*, București: Tritonic.ro, 29–58.
42. Zwack, M., Kraiczy, N.D., Von Schlippe, A., Hack, A. (2016). Storytelling and cultural family value transmission: Value perception of stories in family firms, *Management Learning*, 47(5), 1–25.
43. *** (2018). RisCo Business Intelligence, *Datele tuturor firmelor din România*, www.risco.ro.

