

Wojciech Daniecki

**Psychologiczno-organizacyjne doradztwo  
dla firm wprowadzających:**

nowe strategie biznesowe i kadrowe,  
nowe sposoby zarządzania  
i zmiany restrukturyzacyjne



Wojciech Daniecki

Psychologiczno-organizacyjne doradztwo  
dla firm wprowadzających nowe strategie,  
sposoby zarządzania i zmiany restrukturyzacyjne



© Copyright by Wojciech Daniecki 2018

**ISBN 978-83-7564-535-4**

Wydanie I, Szczecin 2018

Wydawnictwo My Book  
**[www.mybook.pl](http://www.mybook.pl)**

# Spis treści

PRZEDMOWA . . . . .	6
Opracowywanie strategii firmy . . . . .	8
Opracowywanie strategii personalnej . . . . .	100
Doskonalenie funkcjonowania zespołów . . . . .	257
Kierowanie partycypacyjne . . . . .	310
Partycypacyjne przeprowadzanie kompleksowych zmian w firmie/instytucji . . . . .	414
BIBLIOGRAFIA . . . . .	543

# PRZEDMOWA

Przez ostatnie dwadzieścia lat pracowałem intensywnie dla przedsiębiorstw i instytucji publicznych jako konsultant i trener w zakresie psychologii zarządzania. W większości programów konsultacyjno-treningowych nie pracowałem sam. Współpracowali ze mną: Jacek Dębczyński, Zbigniew Dobruszek, Janusz Feliks, Renata Karwowska, Piotr Kotelnicki, Maria Nowicka, Paweł Ruszkowski, Jacek Santorski, Zuzanna Smoleńska i Elżbieta Strojna.

Zwykle było tak, że ktoś z zarządu firmy lub sam prezes zgłaszał się do mnie z problemem, a ja proponowałem najpierw przeprowadzenie diagnozy. Po jej wykonaniu czasami okazywało się, że problem nie wygląda tak, jak mi go na początku przedstawiano, tylko zupełnie inaczej i taka diagnoza wywoływała czasami opór klienta, i na niej w efekcie nasza współpraca się kończyła. Ale najczęściej była akceptowana i wtedy proponowałem klientowi zestaw różnego rodzaju przedsięwzięć, które tworzyły cały program działań projektowych, konsultacyjnych, treningowych, coachingowych, a często były podstawą do zaproponowania istotnych zmian organizacyjnych lub w sposobach funkcjonowania menedżerów, zespołów i pojedynczych pracowników. Najdłuższy program takich działań realizowałem dla Banku Handlowego, który wprowadzał u siebie przy pomocy brytyjskiej firmy konsultingowej nowy system komputerowy i moje działania trwały tam prawie trzy lata. Ten program akurat realizowałem sam. Zrealizowałem tam szereg diagnoz, treningów dla zespołu wdrożeniowego oraz sesji konsultacyjnych i coachingowych dla dyrektora biura wdrożeniowego, a na koniec dla prezesa banku.

W trakcie moich prac diagnostycznych, treningowych i doradczych była okazja do poznania i zastosowania wielu koncepcji teoretycznych, modeli rozwiązań praktycznych i metod działań. Ponieważ w trakcie swojej wieloletniej praktyki nabyłem przekonanie, że w zarządzaniu niezwykle ważne jest uczestnictwo wszystkich udziałowców procesu, więc postanowiłem w tej książce przedstawić te działania, które dotyczą partycypacyjnego opracowywania strategii biznesowej firmy i strategii personalnej, zarządzania ludźmi oraz przeprowadzania zmian strategicznych. A ów proces partycypacji pracowników nasilił się jeszcze bardziej w ciągu ostatnich dziesięciu lat w związku z upowszechnieniem się sieciowej (internetowej) formuły pracy. Obecnie pracownicy mają większy dostęp do kluczowych informacji i wolność w organizowaniu się w zespoły twórcze, do których wchodzi pracownicy firmy, menedżerowie, a często samodzielni specjaliści w biznesie firmy i informatycy spoza niej. W efekcie znacznie spłaszczyły się struktury zarządzania, a czasami do zespołu wchodzi ze swoimi kwalifikacjami nawet prezesi (patrz moja książka na temat *Podmiotowość pracy w sieci*, 2013).

Główną tendencją współczesnego świata jest globalizacja. Oznacza ona przede wszystkim globalizację rynków. Podstawą rynku światowego jest rynek międzynarodowy, przez który należy rozumieć instytucjonalno-przestrzenną formę przedstawiania oraz konfrontacji produktów, a także możliwości negocjacji, zawierania oraz realizacji transakcji w obrocie między podmiotami z różnych krajów (Kłosiński, 2009).

Poniżej w każdym rozdziale jest część pierwsza poświęcona prezentacji używanych przeze mnie teorii i koncepcji oraz część druga, w której przedstawiam praktyczne przedsięwzięcia realizowane u klientów, których nazwy zmieniłem ze względu na tajemnicę zawodową. Mam nadzieję, że szczególnie ta druga część może się okazać przydatna studentom i konsultantom, którzy mają realizować programy dla przedsiębiorstw i instytucji.

# Opracowywanie strategii firmy

## Teorie i koncepcje

Można by zapytać, co psycholog może oferować w sferze strategii firmy. Oczywiście nie jest w stanie zaproponować nic w sprawach finansów, rynku czy też technologii, bo te kwestie nie leżą w sferze jego kompetencji. Ale może zaproponować modele teoretyczne oraz proces pracy zespołu kierowniczego firmy i najzdolniejszych pracowników nad strategią, gdzie znajomość podstawowych modeli teoretycznych budowania strategii i znajomość procesów psychologicznych i interpersonalnych może się okazać bardzo przydatna przy organizowaniu pracy takiego zespołu. Psycholog konsultant może też nadać większe znaczenie uwzględnieniu w strategii inwestowania w kadre („ludzie są naszym podstawowym kapitałem”). Obecnie coraz więcej firm uwzględnia w strategii ten cel, a jeśli tego nie robią, muszą zatrudniać pracowników z zewnątrz i ponoszą z tego powodu ogromne koszty. Już w roku 1971 pisałem w „Życiu i Nowoczesności”, że psycholog organizacji może w procesie projektowania strategii pomóc formułować odpowiedzi na następujące pytania:

- jak określać cele, wiązać je ze sobą hierarchicznie i czasowo oraz prezentować w sposób jasny, spójny i konkretny, by zostały zaakceptowane przez ich realizatorów?



- jak ustanawiać system wzmocnień pozytywnych, by członkowie organizacji realizowali jej cele strategiczne?
- co robić, by system wzmocnień założony w projekcie strategii był realizowany w praktyce?
- jakich ludzi stawiać na czołowych stanowiskach w strategicznie zaprojektowanej organizacji?

A ponadto wiedza psychologiczna jest potrzebna wtedy, gdy w procesie pracy nad strategią dochodzi do konfliktów rywalizacyjnych (która grupa będzie przy danej strategii ważniejsza), które to konflikty trzeba w pracy nad strategią rozwiązywać i doprowadzać do wspólnej pracy koncepcyjnej wszystkich uczestników zespołu projektowania strategii.

Wielość i ewoluowanie podejść do organizacyjnego uczenia się zaowocowały pojawieniem się koncepcji organizacji uczącej się jako kompleksowego modelu opartego na podejściu systemowym. Jest to próba całościowego ujęcia czynników niezbędnych do stworzenia warunków sprzyjających efektywnemu uczeniu się w organizacji. Pojęcie organizacji uczącej się spopularyzował Senge (1990), formułując pięć grup czynników charakterystycznych dla takiej organizacji, takich jak: mistrzostwo osobiste, wspólnie podzielane modele myślowe, budowanie wspólnej wizji przyszłości, zespołowe uczenie się oraz myślenie systemowe. Organizacja ucząca się to organizacja, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości. Takim organizacjom nie wystarczy tylko przetrwać. W organizacji uczącej się nauka technik adaptacji musi być powiązana z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań, uczeniem się rozszerzającym możliwości twórcze. Istotą organizacji uczącej się jest zmiana sposobu myślenia ludzi, dobrowolność uczenia się, tworzenia nowej wiedzy. Kultura takiej organizacji, włączając w to jej historię, wizję i misję, formalne i nieformalne polityki i procedury, formułuje kontekst dla działań jednostek, tworzy klimat sprzyjający bardziej lub mniej uczeniu się na poziomie jednostek, zespołów, całej organizacji oraz na poziomie międzyorganizacyjnym.

Jako dalszy etap uczącej się organizacji pojawiła się koncep-

cja organizacji inteligentnej, która wykorzystuje zespołowe formy uczenia się, stwarzając najzdolniejszym pracownikom psychologiczne, metodologiczne i technologiczne warunki do włączenia ich wiedzy do organizacyjnego działania. W koncepcji tej zwraca się szczególną uwagę na rolę komputera jako narzędzia bardzo pomocnego w procesach indywidualnego i zespołowego uczenia się. Z jego pomocą można też dokonywać symulacji umożliwiających wgląd w przyszłość i rozwiązywać hipotetyczne problemy (Olszewska et al., 2013).

W dzisiejszym konkurencyjnym otoczeniu wiedza, technologia i innowacje są najcenniejszymi zasobami przedsiębiorstw. Toteż sposób zarządzania tymi zasobami powinien być immanentną częścią strategii biznesowej. Firmy odnoszące sukces w środowisku konkurencyjnym rozwijają umiejętności innowacyjne i zdolności inaczej niż konkurenci, w sposób trudny do skopiowania.

Zmiany behawioralne mające na celu wprowadzenie firmy w wiek XXI powinny, zdaniem Katzenbacha i Smitha (2001), polegać na:

- kształtowaniu kultury wzajemnego wsparcia, wspólnej odpowiedzialności i tworzeniu relacji wspierających odpowiedzialność osobistą;
- wymaganiu myślenia i pracy od wszystkich;
- zachęcaniu ludzi do odgrywania różnych ról i wspólnej pracy mającej na celu wprowadzanie ciągłych udoskonaleń;
- skupianiu ludzi wokół jasnego celu, pomaganiu im w określaniu kierunku ich działań i wspieraniu procesu uczenia się;
- wzbudzeniu aspiracji osobistego rozwoju, który zwiększa możliwości każdego człowieka i pozwala na wykorzystanie posiadanego przez niego potencjału twórczego.

Proces dynamicznych zmian opiera się w dużej mierze na efektach specjalizacji w zaawansowanych technologiach. Aby pozyskać możliwości wykorzystania rozwoju technologicznego, jesteśmy zmuszeni do stałego uczenia się, ustawicznego doskonalenia się przez nabywanie i aktualizacje swojej wiedzy i pozyskanie nowych kwalifikacji i kompetencji. Kształcenie ustawiczne powinno

umożliwić identyfikację uzdolnień i pozyskiwanie nowych kwalifikacji i kompetencji. Obecnie edukacja ustawiczna odchodzi od funkcji wyłącznie pragmatycznych, zmierzając ku kształtowaniu człowieka jako osoby, jego wiedzy, umiejętności, zdolności osądu i talentów. Dzięki temu staje się możliwe wyposażenie człowieka w nowoczesnym społeczeństwie w kreatywny i innowacyjny stosunek do życia, w umiejętność doskonalenia siebie. W organizacjach inteligentnych zakłada się, że jej członkowie wyrażają chęć uczenia się, rozwijania swoich talentów, a nawet poddają się nakazom organizacji, która żąda takiej postawy. Uczenie się w takiej organizacji to proces ustawiczny, podlegający adaptacji do zmian, uczeniu się w trakcie działania, praktycznemu wdrożeniu wiedzy oraz powszechnemu dzieleniu się wiedzą i wykorzystywaniu jej do kształtowania wrażliwości poznawczej i umiejętności społecznych (Kowalewski, 2013).

W najbardziej efektywnych firmach uczących się upowszechnia się obecnie **model SCORES** (Blanchard, 2009), gdzie:

**S** – szeroki przepływ informacji i otwartość komunikacyjna; informacja jest dostępna dla pracowników i otwarcie komunikowana; dostęp do informacji wywołuje u pracowników zaufanie i poczucie odpowiedzialności za firmę; a informacja to władza.

**C** – czytelna, porywająca wizja, która wyzwala entuzjazm i zaangażowanie, przy czym pracownicy mają jasny pogląd na swoją rolę w jej urzeczywistnieniu – powstające stąd poczucie celowości działań dodaje energii w pracy i nasila poczucie wspólnoty.

**O** – informuje, że jest to organizacja ucząca się, a służą temu funkcjonujące w niej systemy dokształcania, budowanie kapitału wiedzy i jej transfer.

**R** – reprezentuje reżim wyników osiąganych w pracy z klientem; to w odniesieniu do potrzeb klienta dokonuje się tutaj pomiaru wyników.

**E** – energetyzujące systemy i struktury, procesy i wzorce zachowań, które w sposób zsynchronizowany wspierają wizję organizacji, jej strategiczne kierunki rozwoju i cele.

**S** – struktura władzy i zaangażowanie, które są rozproszone po całej organizacji; filarami działania w takich organizacjach są

partycypacja, współdziałanie i praca zespołowa; w efektywnych organizacjach istnieje poczucie władzy osobistej i kolektywnej – partycypacja pracowników w różnych procesach zarządzania nie stoi na przeszkodzie elastycznemu funkcjonowaniu firmy i szybkim reagowaniu na pojawiające się sytuacje.

## **ORGANIZACYJNE MYŚLENIE STRATEGICZNE**

1. Paradygmat systemowy.
2. Organizacja funkcją wizji liderów, wymagań otoczenia (pojęcie niszy ekologicznej) i sytuacji wewnętrznej (podsystemy: technologiczny i społeczny)
3. Określenie aktualnego miejsca i misji organizacji.
4. Ocena aktualnych wymagań otoczenia i obserwowalnych trendów (w płaszczyźnie gospodarczej, społecznej, politycznej, prawnej, technologicznej i demograficznej).
5. Okazje i zagrożenia wynikające z przemian zachodzących w otoczeniu organizacyjnym (analiza we wszystkich płaszczyznach).
6. Świadomość silnych i słabych stron organizacji; identyfikacja trendów przemian (członkowie, programy, koncepcje, sprawność organizacyjna, majątek, finanse).
7. Formułowanie misji organizacyjnej na przyszłość.
8. Wyznaczanie długoterminowych celów strategicznych.
9. Formułowanie dalekosiężnej polityki i strategii, z uwzględnieniem różnych możliwych scenariuszy rozwoju zdarzeń ważnych dla firmy.
10. Szczególna rola ścisłego kierownictwa w formułowaniu strategii.

Strategie firmy mogą być opracowywane na kilka sposobów. Ale w każdym przypadku muszą tu być uwzględniane trzy źródła danych: cele kierownictwa, analiza otoczenia i analiza wewnętrzna.