

Spis treści

Wstęp	7
1. Rozwój i zmiana w zarządzaniu przedsiębiorstwem	11
Strategiczne i organizacyjne wyzwania rozwoju przedsiębiorstwa	11
Zarządcza perspektywa zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie	17
Triada zmian organizacyjnych	20
System zarządzania w procesach rozwoju i zmiany	28
2. Kreatorzy i budowniczy w procesach rozwoju i zmian	36
Kompetencje przywódcze w procesie rozwoju przedsiębiorstw ..	36
Osobowość organizacji jako integrator procesów transformacji ...	41
Triumwirat zarządczy w kształtowaniu potencjału rozwojowego	44
3. Emocje i wewnętrzne życie organizacji a jej potencjał rozwojowy	53
Psychodynamiczne ujęcie procesów zmiany i rozwoju przedsię- biorstw	53
Emocje i mechanizmy obronne w organizacji	58
Charakterystyka mechanizmów obronnych	62
Społeczny system obron jako „uwspólniony” zbiór mechani- zmów obronnych członków organizacji	68
4. Empiryczna diagnoza psychodynamiki procesów transformacji .	71
Metodyka badań empirycznych	71
Charakterystyka badanych przypadków (<i>case studies</i>)	77
Kluczowe osoby w procesach transformacji rozwojowej	80
Obraz zmian z perspektywy kluczowych osób w badanych fir- mach	90
Psychodynamiczna diagnoza kluczowych osób w przedsiębio- rствach.....	98

Synteza psychodynamicznego potencjału menedżerskiego organizacji	112
Typ osobowości, roli archetypowej i mechanizmów obronnych – wnioski badawcze	115
Podsumowanie	119
Załączniki	121
Załącznik 1a. Wywiady – firma A	122
Załącznik 1b. Wywiady – firma B	135
Załącznik 2a. Zaangażowanie w proces zmian – firma A	143
Załącznik 2b. Zaangażowanie w proces zmian – firma B	147
Załącznik 3a. Osobowość oraz mechanizmy obronne menedżerów firmy A	151
Załącznik 3b. Osobowość oraz mechanizmy obronne menedżerów firmy B.....	172
Bibliografia	188
Spis rysunków	195
Spis tabel.....	197

Wstęp

Imperatyw zmiany pozostaje wciąż aktualnym zagadnieniem dla współczesnych przedsiębiorstw. Sprawne zarządzanie organizacją w dynamicznie zmieniających się warunkach otoczenia to czynnik decydujący o długoterminowym sukcesie przedsiębiorstwa. Z jednej strony sukcesy odnoszone przez przedsiębiorstwa są źródłem satysfakcji dla wszystkich zainteresowanych stron, z drugiej zdarza się, że wymóg sprawnego nadążania za dynamicznie zmieniającymi się warunkami rynkowymi i konieczność nieustannego dostosowywania się do nich stają się dla wielu firm barierą ich dalszego rozwoju.

Dotychczasowe badania krajowe i zagraniczne skłaniają do przyjęcia założenia, że istnieją czynniki wykraczające poza sferę racjonalnych i mierzalnych wskaźników, o charakterze zarówno ekonomicznym, jak i strategiczno-zarządczym, które mają istotny wpływ na dynamikę rozwoju i efekty osiągane przez przedsiębiorstwa. Identyfikacja tych czynników z perspektywy psychodynamicznej to główny cel badawczy przyjęty przez autorów opracowania. Dotychczasowe doświadczenia naukowo-badawcze autorów wskazywały na szczególne znaczenie relacji wewnątrzorganizacyjnych, w tym sposobu realizacji przywództwa przez przedstawicieli top managementu. Uznano też, że dojrzewa wśród badaczy potrzeba integracji koncepcji psychologicznych oraz koncepcji z obszaru zarządzania, szczególnie tych, które najwięcej uwagi poświęcają uwarunkowaniom wyznaczającym potencjał rozwojowy przedsiębiorstw. Teoretycznych wyjaśnień poszukujemy więc zarówno w obszarze nauk o zarządzaniu, na gruncie teorii osobowości, jak i odwołując się do pojęć wywodzących się z teorii psychoanalitycznych.

W pracy używamy pojęcia „mechanizmy dostosowawcze”, do których zaliczane są: proces organizacyjnego uczenia się, procesy wewnątrzorganizacyjnej transformacji w wyniku implementacji zmian, ale przede wszystkim mechanizmy psychologiczne determinujące zachowania jednostek, zarówno menedżerów, jak i pozostałych pracowników. Zakładamy, że

wewnętrzne mechanizmy dostosowawcze wyznaczają potencjał rozwojowy każdego przedsiębiorstwa i warunkują sprawność jego procesów rozwojowych, decydując o możliwościach skutecznego długofalowego funkcjonowania. Pojęcie „wewnętrzne mechanizmy dostosowawcze” nie tylko oznacza mechanizmy zachodzące wewnątrz organizacji, pomiędzy jej członkami na poziomie indywidualnym i międzygrupowym, ale dotyczy także procesów intrapsychicznych, czyli tych, których nie widać „gołym okiem”, gdyż ukryte są w wewnętrznym świecie wyobrażeń, przekonań, pragnień, obaw i nadziei wszystkich członków organizacji, niezależnie od miejsca, jakie zajmują oni w jej strukturze. Ze względu na charakter tych mechanizmów odwołujemy się do pojęć wywodzących się z teorii psychoanalitycznych, które wnoszą niekwestionowany wkład w badanie zjawisk zachodzących pod powierzchnią dostępną świadomemu poznaniu, a więc tych mieszczących się w obszarze nieświadomości. Przyjęcie perspektywy psychoanalitycznej i często używanego w odniesieniu do organizacji określenia *psychodynamic approach to an organization* [Gould, Stapley, Stein 2001; Stapley 2006; Vansina, Vansina-Cobbaert 2008; Sher 2013] pozwala na konceptualizację zachowań wewnątrzorganizacyjnych, rozpatrywanych na poziomie jednostek, grup i całej organizacji. Jednocześnie zastosowanie paradygmatu psychoanalitycznego oznacza koncentrację na relacjach interpersonalnych, w wymiarze dostępnym bezpośredniemu poznaniu, jak i uwzględnienie roli nieświadomych zjawisk i procesów determinujących zachowania członków organizacji. Pomaga to badać zjawisko komplementarności ról, które interesują nas w kontekście idei triumwiratu ról menedżerskich.

W prezentowanych badaniach, stosując psychodynamiczne rozumienie organizacji, koncentrujemy się na sposobie realizacji funkcji zarządczych w kontekście idei triumwiratu ról (przedsiębiorca, lider, administrator/organizator). Charakteryzujemy je poprzez analizę wymiarów osobowości z uwzględnieniem mechanizmów i procesów regulujących zachowania jednostek, zarówno na poziomie świadomym, werbalizowanym, jak i na poziomie procesów znajdujących się pod powierzchnią świadomości. Należą do nich mechanizmy obronne, stosowane w sytuacjach trudnych pod względem emocjonalnym, a więc takich, które wzbudzają lęk, wywołują poczucie zagrożenia, rodzą niepokój, pozbawiają poczucia wpływu i kontroli. Tego typu skutki psychologiczne, o różnej intensywności, występują wśród pracowników przedsiębiorstw, które zdecydowały się na implementację dowolnych programów zmian, zwłaszcza głębokich i wprowadzanych odgórnie. W badaniach odwołujemy się przede wszystkim do roli, jaką w procesie zmian mają do odegrania kluczowi członkowie organizacji,

niekoniecznie jednak tylko przedstawiciele top managementu, lecz także ci menedżerowie, którzy swoją postawą w bezpośrednim, codziennym funkcjonowaniu kształtują postawy współpracowników wobec zmian oraz organizacji. Dla podkreślenia ich roli posługujemy się określeniem „kluczowy menedżer”, uwzględniając trzy obszary, w których identyfikujemy kluczowych menedżerów:

- obszar innowacyjności i przyporządkowani mu kluczowi menedżerowie w roli „przedsiębiorców”,
- obszar komunikowania się oraz kluczowi menedżerowie w roli „liderów”,
- obszar współpracy wraz z kluczowymi menedżerami w roli „organizatorów”.

Prezentowane w pracy rozumienie organizacji, oparte na teoriach psychoanalitycznych, uważamy za szczególnie użyteczne w odniesieniu do zjawisk, które wywołują silne emocje pracowników; do takich można z pewnością zaliczyć planowanie oraz implementację zmian organizacyjnych. W mniejszym lub większym stopniu zakłócają bowiem poczucie bezpieczeństwa, budzą niepokój, a nawet lęk u członków organizacji, gdyż destabilizują wypracowane procedury i praktyki. Podejście psychodynamiczne, odwołując się do pojęć wypracowanych przez teorie psychoanalityczne, pozwala wyjaśnić nieprzewidywalne, zarówno zaskakujące i irracjonalne decyzje przełożonych, jak i irracjonalne zachowania podwładnych; ujawnia obawy i lęki, a także pragnienia i nadzieje członków organizacji; bada ich charakter i nasilenie w różnych obszarach organizacji. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają mechanizmy obronne jako nieświadome lub przedświadome sposoby radzenia sobie z konfliktami intrapsychicznymi, które są stałym elementem życia społecznego, oraz z emocjami, które im towarzyszą. Środowisko społeczne organizacji dostarcza bowiem powodów do satysfakcji, ale bywa też źródłem rozczarowań, poczucia krzywdy, dyskomfortu, ze wszelkimi tego konsekwencjami w postaci frustracji i agresji. Organizacja (przedsiębiorstwo) jest naturalną przestrzenią, w której ujawniają się zarówno dojrzałe, odpowiedzialne, innowacyjne zachowania, jak i zachowania niedojrzałe, a nawet patologiczne. Podejście psychoanalityczne nie tylko umożliwia ich rozpoznawanie, lecz przede wszystkim dostarcza wyjaśnień, które dotyczą zarówno poziomu indywidualnego, grupowego, jak i organizacyjnego.

W badaniach prowadzonych w intensywnie zmieniających się przedsiębiorstwach uwzględnialiśmy procesy o charakterze wewnątrzpsychicznym, które bezpośrednio wpływają na sposób realizacji funkcji za-

rzędnych przez menedżerów zidentyfikowanych jako kluczowi w rolach przedsiębiorcy, lidera i organizatora. Zakładamy, że właściwe rozpoznanie i szybka diagnoza mechanizmów funkcjonowania kluczowych menedżerów w trzech wskazanych obszarach (innowacyjność, komunikacja, współpraca) powinny ułatwiać zarządzającym radzenie sobie z konfliktogennymi sytuacjami, trudnymi zarówno w rzeczywistości wewnątrzpsychicznej, jak i w zewnętrznym świecie relacji wewnątrzorganizacyjnych. Pozwoli to wspierać proces kształtowania optymalnego profilu zespołów kierowniczych, których „uwspólniona osobowość” będzie optymalna dla danego etapu rozwoju przedsiębiorstwa oraz wymogów otoczenia organizacji.

W pierwszym rozdziale pracy przedstawiamy zagadnienia związane z procesami rozwoju i odnowy przedsiębiorstw, w tym także autorską koncepcję triady zmian organizacyjnych. Rozdział drugi zawiera rozważania dotyczące kompetencji przywódczych, z uwzględnieniem idei triumwiratu ról zarządczych oraz osobowości organizacji jako czynników kształtujących potencjał rozwojowy organizacji. W kolejnym rozdziale omówione zostały zagadnienia dotyczące emocji oraz ich znaczenia dla funkcjonowania organizacji, na poziomie indywidualnym, grupowym i ogólnoorganizacyjnym. Scharakteryzowano przede wszystkim mechanizmy obronne, ze wskazaniem na ich adaptacyjną bądź dezadaptacyjną rolę z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa. Ostatni rozdział zawiera prezentację wyników badań empirycznych przeprowadzonych w wytypowanych przedsiębiorstwach oraz wnioski z nich wypływające. W rozdziale tym zawarta jest również próba omówienia uzyskanych wyników z uwzględnieniem kierunków możliwych przyszłych badań.

Prezentowane opracowanie jest prawdopodobnie pierwszym na polskim rynku, które w tak szerokim zakresie łączy ujęcie osobowościowo-psychoanalityczne z podejściem zarządczym, uwzględniając trzy role uznawane za kluczowe dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, czyli przedsiębiorcy, lidera i organizatora¹.

¹Opracowanie na podstawie badań sfinansowanych przez NCN, w ramach projektu badawczego nr NN 115 440040, pt. „Psychodynamiczna perspektywa zarządzania rozwojem przedsiębiorstw”.