

# Spis treści

Wstęp.....	9
Scenariusz I: Taksówka w korku.....	15
Scenariusz II: Urząd pocztowy .....	20
Scenariusz III: Jak wyłania się „Nowy Świat”?.....	22
Scenariusz IV: Historia budowy domu.....	26
Scenariusz V: Zjazd weteranów.....	39
Scenariusz VI: Błyskotliwa wymiana – monodram .....	42
Scenariusz VII: Salon GSM: przedłużenie umowy.....	46
Scenariusz VIII: Nokia N97.....	48
Scenariusz IX: Salon samochodowy .....	50
Scenariusz X: <i>Last minute</i> .....	52
Scenariusz XI: Ochrona środowiska .....	54
Scenariusz XII: I kto nam teraz zapłaci? – znikanie środków Unii Europejskiej.....	56
Scenariusz XIII: Firma „Nowe klimaty” .....	63
Scenariusz XIV: Najważniejsze: sprzedać .....	66
Scenariusz XV: Trzeba iść z duchem czasu .....	70
Scenariusz XVI: Klient nasz pan! .....	72
Scenariusz XVII: Porozmawiajmy o projekcie.....	73
Scenariusz XVIII: „Stary wyjadacz” .....	74
Scenariusz XIX: Proszę, nie odchodź ... ..	75
Scenariusz XX: <i>Intelligence Room</i> .....	76
Scenariusz XXI: <i>Genesis Organon</i> .....	81
Scenariusz XXII: Apacze i podawacze.....	88
Scenariusz XXIII: Odwiedziny słońca, czyli kiedy białe nie musi być białe.....	92
Scenariusz XXIV: Spalony przed startem.....	95
Scenariusz XXV: Na poczcie.....	97
Scenariusz XXVI: Mandat.....	100
Scenariusz XXVII: Scenariusz zarządzania przepływami wiedzy w projekcie wdrożeniowym .....	102
Scenariusz XXVIII: Zwolnienie lekarskie .....	107
Scenariusz XXIX: Widmo straty .....	109
Scenariusz XXX: Analiza przedwdrożeniowa .....	112

Scenariusz XXXI:	Dobrodziejstwa rachunkowości, czyli antycoaching wiedzy .....	114
Scenariusz XXXII:	Dialog wiedzy: pozyskanie wiedzy o preferencjach zakupowych.....	122
Scenariusz XXXIII:	Między piekłem a niebem .....	124
Scenariusz XXXIV:	Opłata produktowa.....	128
Scenariusz XXXV:	Kiedy dominują emocje ... ..	131
Scenariusz XXXVI:	Między brakiem a nadmiarem .....	134
Scenariusz XXXVII:	Tragikomedia pomyłek.....	137
Scenariusz XXXVIII:	Jak chronić nazwę i logo firmy. Kradzież znaku graficznego. Czy to możliwe ? .....	142
Zakończenie.....		152

# Wstęp

Wszystkie współczesne narzędzia doskonalenia przedsiębiorstwa oraz jego menedżerów i pracowników są oparte na **paradygmacie dualizmu**, co oznacza, że rozwiązywanie problemów firmy dokonuje się z pomocą zewnętrznych, wyspecjalizowanych firm doradczo-szkoleniowych. Rodzi się tutaj dysonans poznawczy oraz wdrożeniowy typu: podmiot zewnętrzny usiłuje „narzucić” nam najlepsze, w jego mniemaniu, rozwiązania organizacyjne, menedżerskie, personalne, logistyczne itp. Nawet jeżeli załoga zaakceptuje propozycje zewnętrznych konsultantów, to nadal będziemy mieli do czynienia z problemem rzeczywistego utożsamiania się pracowników i menedżerów z nowym systemem zarządzania, marketingu, IT itp.

W rzeczywistości organizm firmy leczy się sam, natomiast zewnętrzny specjalista prowadzi (*coaching*), monitoruje czy też koryguje procesy naprawczo-rozwojowe organizacji.

W powyższym kontekście teatr organizacji, zupełnie nieznany w pełnym wymiarze na polskim rynku szkoleniowym, oparty na **paradygmacie holistycznym**, umożliwia pełne, spontaniczne włączanie się pracowników firmy w odgrywanie ról organizacyjnych zorientowanych nie tylko na rozwiązanie problemów komunikowania się, lecz także na harmonizowanie i wyrównywanie asymetrii przepływów wiedzy i informacji we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa: zaopatrzenie, logistyka, produkcja, technologia, IT, sprzedaż, PR, promocja, reklama, HRM, finanse, rachunkowość i in.

Teatr organizacji (wiedzy) proponowany przez Autorów stanowi *novum* zarówno w skali światowej, jak też w Polsce. Zaprezentowane w książce scenariusze osadzone są w najmodniejszej obecnie koncepcji zarządzania wiedzą.

W procesie wdrażania teatru organizacji w przedsiębiorstwach można zaproponować następujące warianty:

1. Teatr organizacji prezentowany jest w przedsiębiorstwie w celu **popularyzacji i uświadamiania istotności tego typu narzędzia doradczo-szkoleniowego**.

Scenariusze wiedzy mają charakter poglądowy, natomiast przedstawienie realizowane jest przez wyspecjalizowaną agencję doradztwa personalnego. Aktorami organizacyjnymi są wyłącznie trenerzy z zewnątrz. Do odgrywania ról organizacyjnych można zaprosić zawodowych aktorów, co może być konieczne przy realizacji rozbudowanych scenariuszy, zorientowanych przede wszystkim na wydobywanie i eksplorację wiedzy niejawnej.

2. W wariantcie drugim trenerzy z agencji szkoleniowej, wyspecjalizowanej w teatrze organizacji, **identyfikują problemy firmy**, a następnie przygotowują

**dedykowane scenariusze** zorientowane na uświadomienie i rozwiązanie konkretnych problemów organizacyjno-zarządczych. W takim razie należy przygotować kilka **wariantów** scenariuszy, umożliwiających spojrzenie na dany problem oczami np. informatyka, magazyniera, kierowcy, sprzedawcy i in.

Teatr organizacji (wiedzy) może przyjąć tutaj dwie formy:

- **interaktywną** – równoległy dialog z załogą (jej komentarze, uwagi, propozycje),
- **sekwencyjną** – dyskusja po odegraniu danego scenariusza.

W wariacie drugim, po uprzedniej selekcji, warto proponować odgrywanie ról pracownikom i menedżerom przedsiębiorstwa. W ten sposób można inicjować i tworzyć załóżki samodzielnego zespołu aktorskiego w przedsiębiorstwie. Tego typu inicjatywa powinna być w pierwszej fazie pilotowana przez dział kadr.

3. W modelu **idealnym scenariusze pisze załoga firmy**; są one następnie reżyserowane albo przez trenera zewnętrznego, albo przez trenera wewnętrznego. Role organizacyjne odgrywają wyłącznie członkowie danej firmy, co daje następujące korzyści:

- identyfikacja i analiza rzeczywistych problemów komórek i stanowisk organizacyjnych,
- utożsamianie się z rolami organizacyjnymi (role w firmie i na scenie ulegają stopniowemu zatarciu),
- autorskie, samodzielne kreowanie scenariuszy rozwiązań problemów,
- wprowadzenie elementu zabawy do często zbyt „poważnych” przestrzeni gospodarowania w przedsiębiorstwie (np. IT, badania i rozwój, zarządzanie techniką i technologią, logistyka),
- redukcja dystansu ONI (agencja trenerska z zewnątrz) – MY (załoga),
- ujawnienie talentów aktorskich wśród załogi.

Teatr organizacji realizowany siłami przedsiębiorstwa powinien mieć charakter cykliczny, tzn. przedstawienia powinny odbywać się co miesiąc lub co kwartał.

W korporacji sieciowej „zakładowe trupy teatralne” powinny mieć możliwość występowania w innych oddziałach, fabrykach, a nawet w filiach zagranicznych.

Otwierają się tutaj dodatkowe możliwości realizacji projektów teatru organizacji (wiedzy) w przestrzeniach:

- sektorowych (np. w przedsiębiorstwach branży IT, robotyzacji, automatyzacji, spożywczym, budowlanym i in.) oraz
- międzysektorowych (korporacje międzynarodowe posiadające wysoce zróżnicowany portfel produktów i usług).

**Teatr wiedzy** traktowany jest w książce jako specyficzna, niezwykle **istotna** forma **teatru organizacji**, w którym wykorzystuje się idee, przesłanki, modele i narzędzia z przestrzeni **knowledge management**, **akcelerujące dyfuzję wiedzy**

w przedsiębiorstwie (pracownicy, menedżerowie i agenci wiedzy) oraz między organizacją gospodarczą a jej podmiotami zaangażowanymi.

**Teatr organizacji (wiedzy)** firmy umożliwia uniknięcie niedogodności podejścia **benchmarkingowego** w polskich przedsiębiorstwach, polegającego na bezmyślnym kopiowaniu światowych modeli, metod i narzędzi zarządzania, wirtualizacji i rozwoju organizacji gospodarczych.

Teatr wiedzy kreowany „tu i na teraz” przez aktorów organizacyjnych przedsiębiorstwa ma charakter oryginalny i unikatowy, co pozwala własnymi siłami rozwiązywać wewnętrzne problemy (organizacyjne, kierownicze, komunikacyjne, kadrowe, rozwojowe i in.) organizacji gospodarczej.

Teatr organizacji jest narzędziem szczególnie przydatnym w **projektowaniu i implementacji** w przedsiębiorstwie następujących, nowoczesnych modeli zarządzania:

- zarządzanie wiedzą,
- organizacja ucząca się,
- organizacja inteligentna oraz
- zarządzanie procesami.

Dodatkowo powinien on wspierać wdrażanie innych systemów zarządzania:

- *outsourcing*,
- fabryka fraktalna,
- organizacje zwinne,
- zespoły wirtualne.

W nowoczesnych koncepcjach przyjmujemy, że przedsiębiorstwo jest specyficznym teatrem działań, zachowań i decyzji, realizowanych przez odtwarzanie ról organizacyjnych przez aktorów organizacyjnych według określonych scenariuszy (mapy procesów).

Głównym problemem jest fakt, że owe role organizacyjne w tradycyjnie funkcjonującym przedsiębiorstwie są odgrywane bezwiednie, automatycznie i nieuważnie.

Brakuje tutaj **autorefleksji**, która jest podstawą każdego aktu twórczego, niezbędnego zwłaszcza w zespołach projektowych. Teatr organizacji należy zatem traktować jako **panaceum** na tego typu organizacyjne dolegliwości. Ponadto stanowi on wyśmienite i wysoce skuteczne narzędzie w zarządzaniu organizacjami dynamicznymi, gdzie:

- równolegle realizuje się wiele projektów („przedstawień”),
- zakończenie jednego projektu („premiera”) jest wstępem do kolejnego,
- aktorzy organizacyjni (pracownicy wiedzy) odgrywają wiele ról organizacyjnych według różnych scenariuszy.

Można więc stwierdzić, że **przedsiębiorstwo** jest specyficznym **teatrem organizacji (wiedzy)**, a każdy **projekt** jest nowym przedstawieniem.

Bycie pracownikiem i menedżerem wiedzy wymaga permanentnej refleksji nad obecnymi rolami (czas terażniejszy), jak również „**dystansowania się**” (czas przeszły i przyszły), co umożliwi odwrócenie negatywnego trendu przekształcania się korporacji w „**psychiczne więzienia**”.

W powyższym kontekście teatr organizacji pełni funkcję **terapeutyczną** dla społeczności wiedzy, zwłaszcza w sektorach zaawansowanych technologii.

Kolejne, niezmiernie istotne zagadnienie dotyczy „**teatru w teatrze**”, czyli realizacji **teatru organizacji w teatrze przedsiębiorstwa**, gdzie grożą nam następujące niebezpieczeństwa:

- dyskurs teatru organizacji wykracza poza ramy „narracji” narzuconej firmie przez radę nadzorczą, zarząd i kluczowe gremia decydenckie (wizja, misja, strategia, opisy stanowisk pracy, procedury itp.),
- pracownicy i menedżerowie wiedzy, grając role w teatrze organizacji, mogą ewoluować w kierunku „fikcji” organizacyjnych,
- zamazywanie granicy między przestrzenią realną (rzeczywiste procesy w przedsiębiorstwie) a przestrzenią wirtualną (scenariusze organizacyjne). Teatr wiedzy<sup>1</sup> posiada jednakże wiele zalet:
  - dynamiczne narzędzie kształtowania rzeczywistości organizacyjnej,
  - wypieranie i anihilacja zachowań i działań negatywnych (nieskutecznych, niepożądanych),
  - stymulowanie nowych projektów w fazach: embrionalnej, konceptualnej i wdrożeniowej),
  - odkrywanie nowych kontekstów i perspektyw sytuacji problemowych (konflikty, kłótnie, awantury, apatia, zniechęcenie, wypalenie zawodowe),
  - równoległe konstruowanie rzeczywistej i modelowej dramaturgii zdarzeń i zjawisk gospodarczych,
  - identyfikowanie i rozsypywanie węzłowych problemów w procesie zarządzania zmianami,
  - implementacja procesowego podejścia w zarządzaniu wiedzą,
  - uruchomienie procesów ganienia „za powielanie” nawyków, reakcji, zachowań, działań i interakcji,
  - utrwalanie nowych, pożądanych systemów wartości wśród aktorów organizacyjnych.

Teatr organizacji (wiedzy) może przybierać wszystkie znane formy inscenizacji:

- komedia,
- dramat,
- farsa,

---

<sup>1</sup> Teatr wiedzy i teatr organizacji traktowane są w książce zamiennie.

- monodram,
- improwizacja i in.

Jednakże w celach organizacyjnych, zarządczych i kierowniczych warto korzystać ze wszystkich form i narzędzi współczesnego teatru awangardowego, mocno wspieranego przez instrumentalizację multimedialną.

W proponowanym przez autorów teatrze wiedzy odgrywanie ról organizacyjnych może odbywać się wielotorowo:

- inscenizacje studentów,
- inscenizacje zawodowych aktorów,
- inscenizacje aktorów amatorów,
- inscenizacje coachów, mentorów i opiekunów (*counsellors*),
- inscenizacje pracowników i menedżerów w przedsiębiorstwach, zorientowane na rozwiązanie konkretnych problemów:
  - strategicznych,
  - organizacyjnych,
  - kierowniczych,
  - zarządczych,
  - logistycznych,
  - kadrowych,
  - finansowych,
  - ekonomicznych,
  - marketingowych i in.

Teatr organizacji (wiedzy) stanowi najnowocześniejsze, dynamiczne narzędzie rozwiązywania problemów firmy oraz tworzenia nowych rozwiązań umożliwiających „ślizgowe” wkomponowywanie się w niezmiernie skomplikowane globalne struktury światowej gospodarki:

- sieciowe,
- wirtualne,
- fraktalne,
- inteligentne,
- outsourcingowe,
- procesowe i
- zdarzeniowe (eventowe).

Przyjmujemy tutaj ontologię przedsiębiorstwa jako wędrującego teatru wiedzy, ciągle:

- przekształcającego się,
- fluktuującego,
- rozwijającego się,
- zwijającego się,

- porzucającego stare kompetencje,
- nabywającego nowe kluczowe kompetencje.

W ontologii organizacji gospodarczej jako teatru wiedzy mamy do czynienia ze zmianą tradycyjnych ról właścicieli, menedżerów i pracowników w role aktorów organizacyjnych odgrywane według map scenariuszy przedsiębiorstwa.

Zastane zasady, techniki, instrukcje i im podobne procedury organizacyjno-zarządcze ulegają w teatrze wiedzy totalnemu zdruzgotaniu; w ich miejsce wprowadzamy nowe narzędzia:

- mapy procesów,
- mapy wiedzy,
- scenariusze wiedzy,
- odgrywanie ról organizacyjnych zorientowanych na zapominanie przestarzałej wiedzy oraz tworzenie i przyswajanie (socjalizacja) nowej wiedzy.

W powyższym znaczeniu przedsiębiorstwo jako teatr wiedzy rozumiane jest jako szekspirowska wędrująca trupa teatralna szybko zmieniająca konfigurację:

- kompetencji,
- ról organizacyjnych.

Teatr organizacji umożliwia klasycznie funkcjonującej firmie szybkie przemieszczanie się z tradycyjnego (materialnego) łańcucha wartości na wirtualny łańcuch wiedzy, który posiada niezwykle cenną właściwość samoczynnej spiralnej akceleracji wiedzy.

Oczywiste jest, że realizacja nowego projektu w firmie, jakim jest teatr wiedzy, wymaga od pracowników i menedżerów znacznie wyższego poziomu inteligencji emocjonalnej, którą dzięki specjalnym treningom kierowniczym i coachinngowi mogą powiększać nader szybko i skutecznie.

Do napisania scenariuszy zaproszeni zostali naukowcy – coachowie i trenerzy „nowej generacji” reprezentujący różne ośrodki akademickie w Polsce i jednocześnie posiadający duże doświadczenie treningowe w zakresie aktywnej, consultingowej, mentorskiej i counsellingowej interwencji w struktury przedsiębiorstw.

Prezentowane scenariusze są permanentnie „testowane” w trakcie naszego, wędrującego po różnych organizacjach, teatru wiedzy.

Planując następne, poszerzone wydania teatru organizacji, zapraszam do współpracy kolejnych, jeszcze nieodkrytych „dramaturgów wiedzy”.

**Podsumowując, należy stwierdzić, że proponowany przez autorów scenariuszy teatr organizacji będzie niewątpliwie służyć zasypywaniu okopów („dy-stansu wiedzowo-informacyjnego”) między widzami (klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi) a skondensowanymi wiązkami informacji i wiedzy zawartymi w produktach i usługach korporacji opartych na wiedzy.**

Reżyser Kazimierz Perechuda wraz ze scenarzystami