

mgr Marek Makowiec
prof. zw. dr hab. Arkadiusz Potocki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Przywództwo – kierunek na zarządzanie partycypacyjne Leadership – the direction of participatory management

Streszczenie: *W opracowaniu autorzy podejmują tematykę istoty i znaczenia przewodzenia w organizacji, wskazując na pożądane zachowania i role, jakie powinni pełnić współcześni menedżerowie. Szczególnie istotne są te aspekty w kontekście ogólnoswiatowego spowolnienia gospodarczego i kryzysu, który miał i w dalszym ciągu ma niebagatelny wpływ na polskie przedsiębiorstwa. Jednym z instrumentów przewodzenia jest komunikowanie, w związku z powyższym w dalszej części zostały zaprezentowane wyniki badań nad komunikowaniem się w małopolskich przedsiębiorstwach. Badania te przeprowadzono w latach 2008-2011 na grupie 122 menedżerów. Wnioski i konkluzje wynikające z badania wskazują, jakie zdiagnozowano problemy i utrudnienia w zakresie komunikowania w organizacjach oraz w jaki sposób menedżerowie próbują je przezwyciężyć.*

Słowa kluczowe: kryzys, spowolnienie gospodarcze, menedżer, przewodzenie, kierowanie, motywowanie, komunikacja, partycypacja

Abstract: *In this paper the authors take the subject of nature and the importance of leadership in the organization pointing to the desired behaviours and roles that managers should adopt today. Particularly important are the aspects in the context of global economic slowdown and the financial crisis, which had, and still have a great influence on Polish enterprises. One of the instruments of leadership is to communicate, therefore, the results of research on communication in Malopolska companies were subsequently presented. This research was conducted in the years 2008-2011 on a group of 122 managers. Findings and conclusions resulting from the study diagnosed problems and difficulties of communication in an organization and showed how managers are trying to overcome them.*

Key words: crisis, economic downturn, manager, leadership, management, motivation, communication, participation

Wstęp

W ostatnich dekadach w publikacjach z zakresu organizacji i zarządzania często używano pojęcia „globalizacja”. Od kilku lat z kolei mowa jest o kryzysie postrzeganym w różnych wymiarach: ogólnoswiatowym, regionalnym, krajowym czy w końcu w kontekście konkretnej organizacji. Menedże-

rowie podejmują różnorodne działania w swoich organizacjach, celem przeciwdziałania kryzysowi i jego negatywnym konsekwencjom, tym niemniej zawsze wiążą się z nim różnorodne konsekwencje dla przedsiębiorstw, a często też wprost prowadzić może do bankructwa i upadłości.

Jak dotąd tematyka dotycząca rangi/znaczenia przepływu informacji w czasie sytuacji kryzysowej była niedoceniana. W praktyce działania w tym zakresie sprowadzały się do wykorzystania metod komunikacji przyjętych w czasie standardowej działalności operacyjnej. Sytuacja kryzysowa wymaga natomiast zastosowania nadzwyczajnych środków z uwagi na potencjalną niedostępność codziennych kanałów komunikacji, dużą liczbę, nie zawsze istotnych komunikatów lub wręcz często pojawiające się nieprawdziwe informacje, rozpowszechniane drogą nieformalną, a dotyczące np. zwolnień.

Ważny obszar komunikacji wewnętrznej, szczególnie tej podczas występowania różnych kryzysów, którym poddawana jest organizacja, stanowi informowanie pracowników o planowanych i przeprowadzanych zmianach organizacyjnych. W organizacjach, zwłaszcza w takim trudnym okresie, przeprowadza się ich wiele, m.in. restrukturyzację, wprowadzanie nowej inicjatywy operacyjnej, wdrożenie nowej technologii lub metody pracy albo przeprowadzenie masowych zwolnień. Zmiany te wpływają bezpośrednio na pracowników, a ich skuteczne przeprowadzenie niejednokrotnie zależy wprost od efektywnej komunikacji. Szczególnie w sytuacjach kryzysowych znaczenie komunikacji wewnętrznej jest nie do przecenienia. Żle zarządzana komunikacja zmian, które są niezbędne w takich sytuacjach, może doprowadzić do powstawania plotek i sprzeciwu wobec planowanych modyfikacji. Można wręcz wskazać, że komunikacja jest krytycznym elementem formułowania, ogłaszania i uzasadniania pracownikom zmiany¹. Wpływa również na skuteczną implementację i instytucjonalizację nowych rozwiązań, tak ważnych szczególnie, gdy organizacja chce przetrwać trudny okres i następnie systematycznie się rozwijać.

Kryzys stawia przed organizacjami nowe, trudniejsze zadania i wiele wyzwań. Jak one przekładają się na działania menedżerów? Czy menedżerowie realizują owe zadania zdani wyłącznie na swoją wiedzę i intuicję, czy też włączają w proces podejmowania decyzji również swoich podwładnych? Czy kryzys to czas dla autokratów, a może to okazja na kreowanie przewodzenia?

Znaczenie menedżerów we współczesnych organizacjach

Menedżer i praca kierownicza są pojęciami integralnie związanymi z zarządzaniem. Menedżer podejmuje decyzje dotyczące funkcjonowania organizacji, określenia celów jej działania, wykorzystania posiadanych zasobów, motywowania zatrudnionych, wprowadzania zmian, itp.

Ocena i kontrola podwładnych jest bardzo ważnym aspektem pracy każdego menedżera, będąc jednocześnie istotnym ogniwem w procesie za-

¹ J. Cornelissen, *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 233.

rzządzania, spajającym niejako wszystkie funkcje, które pełni współczesny zarządzający w każdym podmiocie gospodarującym.

Współcześnie menedżerowie odchodzą od autorytarnego stylu kierowania zasadzającego się na formule 3K (komenderowanie, korygowanie i kontrolowanie) oraz od stosowania władzy wymuszania, która opiera się na postrzeganiu przez podwładnego, że kierownik ma prawo go karać i że kara będzie nieprzyjemna lub uniemożliwi zaspokojenie jakiejś potrzeby². Władza związana ze stanowiskiem i wymuszaniem pożądanych zachowań ustępuje dzisiaj miejsca władzy eksperta i władzy odniesienia, które oznaczają, że podwładny postrzega przełożonego jako przywódcę, a zarazem dobrego specjalistę (ma wiedzę i doświadczenie), któremu może zaufać i dzięki któremu może osiągnąć pożądane wartości³. Ten rodzaj władzy umożliwia stosowanie integratywnego (partycypacyjnego) stylu kierowania, w którym kierownik pomaga wybrać i udoskonalić drogę, po której podwładni będą podążać, realizując cele organizacji⁴. W takim stylu kierownik okazuje zaufanie do umiejętności pracowników i pozwala im na wybór właściwej drogi. Styl ten zasadza się na formule 3W (wspomaganie, wiązanie działań i wymaganie wyników). Jest on wyraźnie zorientowany na dokonania i poszerzenie pola działania pracowników (zakresu samodzielności, uprawnienia – *empowerment*). Szczególną rolę pełni tutaj nowa formuła kontrolowania (powiązana z motywowaniem, wspomaganie, wiązaniem, konsultowaniem, delegowaniem uprawnień i odpowiedzialności, ocenianiem pracy), wyrażająca się odpowiednim komunikowaniem się z pracownikami w celu pobudzenia ich kreatywności i integrowania ich celów z celami jednostek organizacyjnych.

Różne grupy w populacji zatrudnionych muszą być zarządzane różnymi metodami, a ta sama grupa powinna być zarządzana różnie, w różnych okolicznościach. W założeniach P.F. Druckera dążenie do czerpania wydajności z wiedzy powiązane jest z zastąpieniem zarządzania pracownikami ideą przewodzenia pracownikom wiedzy. Istnieje bowiem rozróżnienie między kierownikiem a przywódcą, oparte na różnicy celów tych dwóch typów przełożonych. Według tej koncepcji kierowanie i przywództwo to dwie różne, ale komplementarne role ludzi sprawujących władzę.

Celem działania kierownika jest utrzymanie stabilności funkcjonowania organizacji. Celem przywódcy jest być motorem zmian. W XXI wieku, w którym zmienność i nieprzewidywalność otoczenia organizacji przyjmie rozmiary dotychczas nieznane, gwałtownie rosnąć będzie zapotrzebowanie na przywódców, a nie na kierowników⁵. Pracowników coraz częściej trzeba traktować jak partnerów, z definicji partnerstwa zaś wynika teza, że partne-

² J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 143.

³ Tamże, s. 143.

⁴ Więcej: D. Goleman, *Skuteczność różnych stylów zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 6, 2000, s. 6-13.

⁵ C. Sikorski, *Nauka o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2009, s. 190.

rzy mają równe prawa. Z tej samej definicji wynika kolejna teza, że partnerom nie wydaje się poleceń. Trzeba umieć ich przekonać⁶.

Reasumując, zarządzanie to wydawanie poleceń, nakłanianie ludzi, aby robili to, co musi być zrobione. Przywództwem jest natomiast wywieranie wpływu, skłanianiem ludzi, by chcieli robić to, co musi być zrobione. Sami pracownicy wiedzy słusznie traktują stary system zarządzania, jako rozwiązanie, które w niedostatecznym stopniu wykorzystuje ich wiedzę i umiejętności i nie docenia ich gotowości do kreowania nowych rozwiązań, podejmowania inicjatyw, odpowiedzialności⁷.

Przywództwo jest kojarzone z wyzwaniem i nierutynowymi działaniami. Wiąże się z wpływaniem na innych i motywowaniem ich do działań tak, aby efektywnie osiągać cele organizacji⁸. Rodzaj przywództwa zależy od charakteru zadania, od ludzi, którymi się kieruje, a także od otoczenia i od konkretnego lidera⁹. Najbardziej pożądanymi cechami przywódców są wysokie umiejętności interpersonalne, wizja strategiczna, uczciwość i kreatywność¹⁰.

Istota przewodzenia w organizacjach biznesowych

Zagadnienie przywództwa ma wymiar ponadczasowy. Nawiązań do tego pojęcia można się doszukać zarówno w Starym i Nowym Testamencie, Torze, czy też mitologii rzymskiej, greckiej oraz w sagach islandzkich. Pierwszy zapis pojęcia przywództwo (*seshemet*), lider (*seshemu*) oraz naśladowca został prawdopodobnie dokonany w egipskich hieroglifach i pochodzi sprzed ponad 5.000 lat¹¹.

W literaturze podejmowano wiele prób zdefiniowania przywództwa w organizacji. Wiele z nich eksponuje służebną rolę menedżera w organizacji, a szczególnie w kontekście zmian, które osiągane są przez kształtowanie odpowiednich zachowań (działań) w organizacji poprzez:

- „(...) ustanawianie wzorców nowych zachowań,
- zmiany częstości występowania określonych zachowań,
- dostarczanie wskazówek dotyczących modyfikacji zachowań”¹².

„(...)Przywódca nakłania swoich „zwolenników” do wypełnienia własnych, przez siebie określonych celów”¹³.

⁶ P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 30.

⁷ D. Rojek, *Pracownik wiedzy i jego wydajność*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, nr 3/2011, s. 77.

⁸ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 96.

⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 146.

¹⁰ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 97.

¹¹ A.J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Wydawnictwo Milenium, Gniezno 2006, s. 56.

¹² M. Mroziewski, *Styl kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005, s. 24.

¹³ R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 18.

Przywództwo jako forma realizacji funkcji kierowniczych „(...) może pojawić się wszędzie – zarówno w dużej organizacji, jak i w małej firmie, w sektorze prywatnym i publicznym, na wyższym i na niższym stanowisku (...)”¹⁴.

W literaturze można znaleźć wiele definicji przywództwa, z tym że jest brak jednej powszechnie akceptowanej. Jedna z najbardziej ogólnych definicji zakłada, że przywództwo jest to proces osiągania celów bez sięgania do środków przymusu¹⁵. Z kolei G. Bartkowiak pisze, że „przywództwo można także definiować jako zdolność do wskazania kierunku, aktywności lub postaw, doprowadzenia innych do wspólnego wniosku bądź rezultatu”¹⁶.

Piotr Dzikowski charakteryzując ewolucję samego procesu i poglądów na temat przywództwa w XX wieku i na początku obecnego stulecia określił sześć wymiarów tego zjawiska a to:

1. Przywództwo nie dotyczy najwyższego szczebla zarządzania.
2. Przywództwo pozwala na osiągnięcie doskonałości przez innych członków organizacji.
3. Przywództwo nie jest tym samym co zarządzanie – jest ono elementem procesu zarządzania, gdyż obejmuje ono inne funkcje.
4. Przywództwo posiada ludzki wymiar.
5. Liderzy muszą charakteryzować się holistycznym podejściem uwzględniającym różne właściwości, zdolności i możliwości.
6. Przywództwo jest mistrzowskim opanowaniem umiejętności przewidywania, inicjowania i wdrażania zmian¹⁷.

W rozważaniach o przywództwie często przewijają się liderowanie i organizacyjne uczenie się. Liderowanie w kontekście zmian organizacyjnych, zaś uczenie się jako proces wspomagający przewodzenie i osobę przywódcy. „(...) kto ma wiedzę, ten ma autorytet, bez którego trudno wyobrazić sobie przywódcę”¹⁸. Także B. Bombała charakteryzując fenomenologię przywództwa wskazuje na uczenie się, które pozwoli na tzw. „rozkwit”¹⁹.

Przywództwo w praktyce może być realizowane różnymi metodami, **i w ten sposób można wymienić:**

- Przywództwo sytuacyjne – oparte na diagnozowaniu sytuacji i potrzeb organizacji oraz pracowników, elastyczności w stylu przewodzenia (by skutecznie rozwiązać określony problem), współpracy dla osiągnięcia założonych wyników poprzez odpowiednią komunikację;

¹⁴ J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 7.

¹⁵ Por.: R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 19.

¹⁶ G. Bartkowiak, *Przywództwo – wybrane, aktualne koncepcje i prognozy*, [w:] *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Źródła sukcesu organizacji*, Sopot 2011, nr 4/2, s. 9.

¹⁷ P. Dzikowski, *Przywództwo w organizacjach gospodarczych w warunkach polskich*, Difin, Warszawa 2011, s. 15.

¹⁸ J. Adair, *Od bossa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 26.

¹⁹ B. Bombała, *Fenomenologia zarządzania – przywództwo*, Difin, Warszawa 2010, s. 108 i n.

- Przywództwo transakcyjne – w którym osiąganie celów jest czymś w rodzaju transakcji między przywódcą a podwładnymi. „Coś za coś”;
- Przywództwo transformacyjne – w którym przywódca:
 - a) przedstawia wizję rozwoju organizacji,
 - b) motywuje odpowiednio współpracowników do zachowań koniecznych do urzeczywistnienia owej wizji,
 - c) nie tylko zarządza, ale jako lider włącza się w proces zmian niezbędnych dla urzeczywistnienia opracowanej wizji, a więc do osiągnięcia sukcesu.

Dlatego też przywódca transformacyjny winien posiadać szereg umiejętności, a wśród nich: umiejętność przewidywania, na czym mają polegać zmiany niezbędne dla urzeczywistnienia wizji, szukania nowej drogi prowadzenia działalności, by osiągnąć zakładany cel, zapewnienia zgodności między starymi a nowymi procesami w organizacji, upewnoczenia swych współpracowników, rozumienia samego siebie²⁰.

R. Heifetz, A. Grashow i M. Linsky wymieniają jeszcze przywództwo adaptacyjne adekwatne do zarządzania w czasie kryzysu. Przywództwo adaptacyjne polega na sprostaniu dwóm konkurującym ze sobą wymaganiom. „Muszą skutecznie zarządzać by stawić czoła bieżącym wyzwaniom, ale muszą też zmieniać zakresy podejmowanych działań i sposoby ich wykonywania, by jak najlepiej prosperować w jutrzejszym świecie. Muszą wypracowywać „metody nowej generacji” i jednocześnie celować w stosowaniu dzisiejszych najlepszych praktyk”²¹.

Przewodzenie to też kierowanie partycypacyjne. Jednak partycypacja może mieć różny zakres, od najprostszej, czyli opartej na informowaniu pracowników, a na pełnej skończywszy, czyli na współdziałaniu pracowników w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych i podejmowaniu decyzji (por. rys. 1).

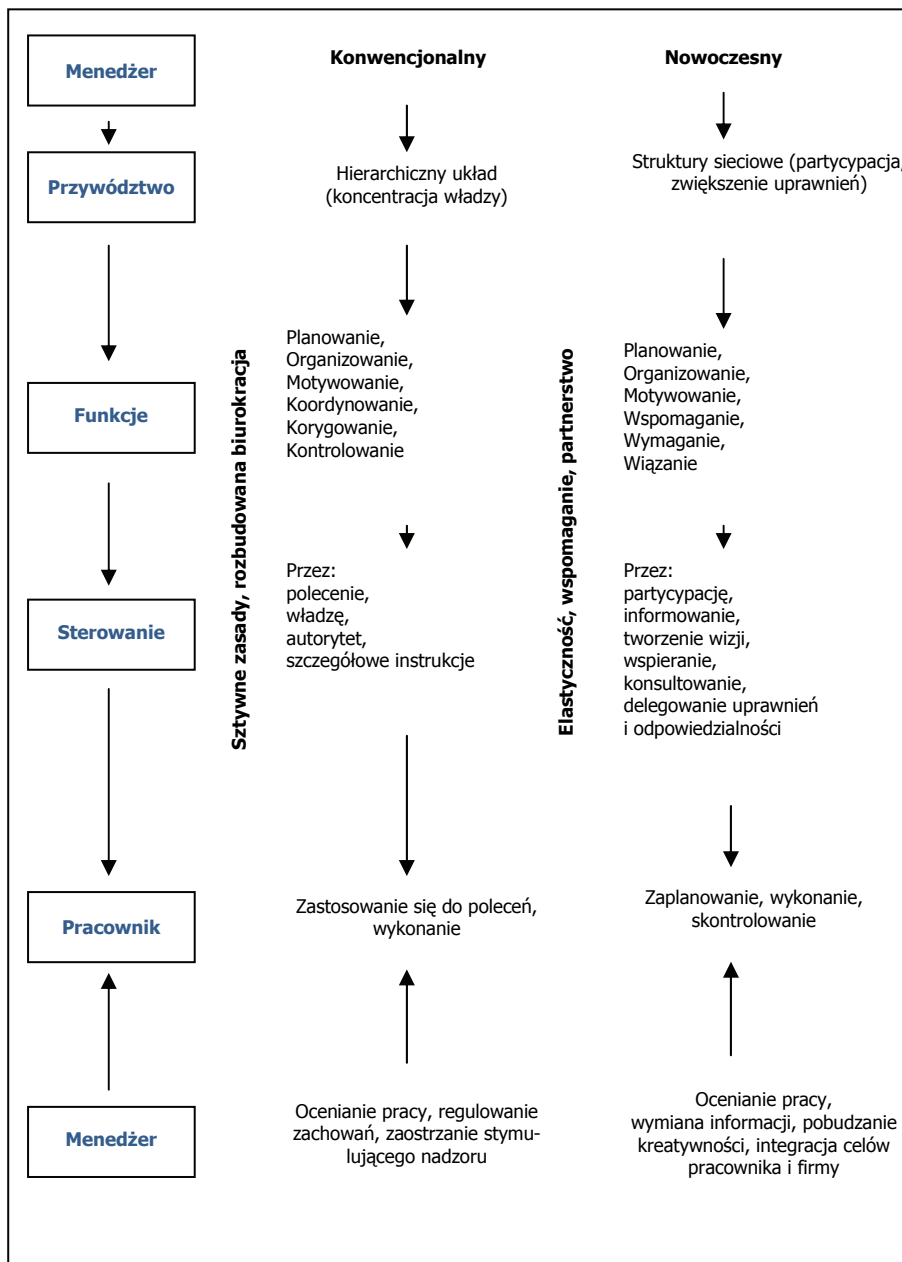
Są Autorzy, którzy prognozują dalsze kierunki rozwoju teorii przywództwa i wskazują trzy jego modele, a to:

- transformacyjne,
- charyzmatyczne,
- wizjonerskie²².

²⁰ K. Krzakiewicz, A. Stańda, *Przywództwo w organizacji zorientowanej na sukces*, [w:] *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Strategie sukcesu organizacji*, Soport 2011, nr 4/3, s. 99.

²¹ R. Heifetz, A. Grashow, M. Linsky, *Przywództwo w dobie (permanentnego) kryzysu*, "Harvard Business Review Polska", grudzień 2009 – styczeń 2010, s. 117.

²² Por.: B. Bombała, *Fenomenologia zarządzania – przywództwo*, Difin, Warszawa 2010, s. 45 i n.



Rys. 1. Klasyczny i nowoczesny styl kierowania a partycypacja

Źródło: J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 144.

B. Bombała dokonując syntezy poglądów na wymienione formy przywództwa za cechy charakterystyczne przewodzenia transformacyjnego uważa nadzwyczajny poziom realizacji zadań wynikający z zaangażowania w sprawę jego zwolenników, troskę o potrzeby rozwojowe swych współpracowników, wsparcie ich w postrzeganiu wizji i motywowanie do zespołowego działania. Przywódca charyzmatyczny, to stosunkowo sporadycznie występujący w praktyce model przewodzenia, charakterystyczny dla osób posiadających wyjątkową zdolność oddziaływania na innych, umiejętność dominacji, umiejętność zrozumiałego przekazu swojej wizji, a konkretnie celów do osiągnięcia, przez co pozyskuje współpracowników wyjątkowo energicznych i zaangażowanych. W naszym przekonaniu jest to model charakterystyczny dla liderów partii politycznych i organizacji społecznych.

Cechą charakterystyczną wizjonerów jest „zdolność przywódcy do stworzenia realistycznej, wiarygodnej i atrakcyjnej wizji przyszłości organizacji lub jednostki organizacyjnej, wyrastającej z teraźniejszości i ulepszającej...²³”. Dodać należy, że owa przyszłość ma być zmaterializowana w innowacjach, wypracowanych przez pracę zespołową członków organizacji.

Rola komunikacji w przewodzeniu w organizacjach gospodarczych

Przewodzenie – praktyki komunikacyjne nakierowane na rozwiązania innowacyjne

Jak wynika z powyższych rozważań cechą charakterystyczną pracy przywódcy jest bazowanie na wiedzy współpracowników i tworzenie zespołów wspomagających przywódcę w różnych działaniach. Z wiodącej roli komunikacji i zespołowości w przewodzeniu J.M. Kouzes i B.Z. Posner wyprowadzają „pięć naczelnych zasad wzorcowego przywództwa”, a mianowicie:

- wskazuj właściwą drogę,
- rozbudź wspólną wizję,
- nie bój się zmian,
- pozwól działać innym,
- motywuj i wspieraj²⁴.

Zatem przywództwo opiera się także na partycypacji wyzwalającej chęć działania u współpracowników, ukierunkowanych na współdziałanie w realizacji wizji i zakładanych celów. Jeśli przywódca ma do rozwiązania jakiś problem to oczywiście podejmuje decyzję czy jest w stanie go sam rozwiązać, czy też wymaga to wsparcia zespołu współpracowników. O wyższości pracy grupowej (zespołowej) nad indywidualnym rozwiązywaniem problemów przesądza szereg specyficznych właściwości grupy.

²³ Tamże, s. 50.

²⁴ J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 13.

Oczywiście najbardziej pożądaną formą wspomagania przywódców są zespoły interdyscyplinarne. G. Parker do zalet zespołowego rozwiązywania problemów przez zespoły interdyscyplinarne zalicza:

- a) „szybkość – zespoły interdyscyplinarne skracają czas potrzebny na wykonanie określonych prac,
- b) złożoność – zespoły interdyscyplinarne zwiększają zdolność organizacji do rozwiązywania złożonych problemów,
- c) nastawienie na odbiorcę – zespoły interdyscyplinarne nastawiają zasoby organizacyjne na zaspokojenie potrzeb odbiorców,
- d) kreatywność – dzięki zebraniu osób o różnym doświadczeniu i wykształceniu, zespoły interdyscyplinarne zwiększają potencjał twórczy organizacji,
- e) kształcenie organizacyjne – w porównaniu z osobami nie należącymi do zespołów interdyscyplinarnych, ich członkowie łatwiej rozwijają nowe umiejętności techniczne i zawodowe, przyswajają sobie większą wiedzę o innych dyscyplinach i uczą się, jak pracować z ludźmi mającymi różne style pracy zespołowej i reprezentującymi różne uwarunkowania kulturowe,
- f) jedyne punkty kontaktowe – zespół interdyscyplinarny zwiększa skuteczność działań obejmujących wiele zespołów, ponieważ jasno określa jedyne źródło informacji i decyzji (...)²⁵.

Kilku autorów z Harvard Business School przywództwo ujmuje, jako proces współdziałania z zespołami liderów zmian w organizacji, zaznaczając równocześnie, że przywódcom na najwyższych szczeblach niezbędne są zespoły:

- informacyjne;
- konsultacyjne;
- koordynacyjne;
- decyzyjne²⁶.

R. Ryde wprost twierdzi, że „przywództwo polega na wykorzystaniu procesu grupowego myślenia do tworzenia wspaniałych pomysłów i wprowadzania zmian tam, gdzie są potrzebne²⁷. Także komunikacja interpersonalna, a więc „rozmowa to proces, podczas którego myślenie się rozwija. To próba ognia, w której pomysły powstają i przybierają odpowiedni kształt²⁸, wspiera przywódców w realizowaniu poszczególnych działań.

²⁵ G. Parker, *Zespoły interdyscyplinarne*, MT&DC Management Training & Development Center, Warszawa 2007, s. 9.

²⁶ R. Wageman, D.A. Nunes, J.A. Burruss, J.R. Hackman, *Zarządzanie zespołami liderów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 53 i n.

²⁷ R. Ryde, *Istotą przywództwa jest rozmowa*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 13.

²⁸ Tamże.

Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie i jej znaczenie w kryzysie

Komunikowanie się jest kluczowym wyznacznikiem wartości podzielanych przez wszystkich pracowników oraz norm determinujących ich zachowanie i światopoglądy. Przejawia się to w ich codziennym funkcjonowaniu, w relacjach międzyludzkich, w ukrytych przekonaniach i strukturze wartości organizacji. Utożsamienie pracowników z firmą, z jej kulturą odbywa się właśnie poprzez komunikację. Efektywnie komunikująca się organizacja jest zdolna do osiągania pożądanych zmian na poziomie behawioralnym pracowników i tworzy trwałe wzorce norm i postaw zawodowych²⁹.

Komunikacja wewnętrzna ma silny wpływ na identyfikację pracowników z organizacją. Im bardziej adekwatna lub szczegółowa informacja dociera do pracowników, tym wyższy jest z reguły stopień identyfikacji. Informacja jest godna zaufania, gdy pracownicy uważają, że przekazywane im przez menedżerów informacje są rzetelne i przyczyniają się do dobrej realizacji zadań. Gdy pochodząca od kierownictwa informacja uważana jest za wiarygodną, pracownicy częściej identyfikują się z organizacją. Ten aspekt jest niezwykle istotny w sytuacji odczuwanego kryzysu i spowolnienia gospodarczego, w którym funkcjonowanie organizacji może być zagrożone, co zaś przełożyć się może bezpośrednio na sytuację pracowników.

Ważnym pozytywnym czynnikiem identyfikacji z organizacją jest poczucie pracowników, że ich głos jest brany pod uwagę i że angażuje się ich w podejmowanie decyzji menedżerskich. Poczucie, że jest się częścią procesu decyzyjnego i ma się pewną kontrolę nad własnym życiem zawodowym, silnie wpływa nie tylko na identyfikację pracowników z organizacją, lecz również na ich zaangażowanie w sprawy tej organizacji. Dobra komunikacja wewnętrzna musi łączyć elementy odgórne i oddolne w taki sposób, by pracownicy byli dobrze poinformowani o przyszłych kierunkach działania organizacji (w szczególności o strategiach i politykach), mieli możliwość interakcji ze swoimi przełożonymi i czuli, że ich głos ma wpływ na podejmowane decyzje. Komunikacja wewnętrzna jest najbardziej skuteczna w tworzeniu identyfikacji pracowników z organizacją, gdy włącza tych pracowników w dwustronne procesy komunikacji, a nie relacje jednokierunkowe – wydawanie poleceń i otrzymywanie informacji zwrotnych. Rolą zarządzających i menedżerów jest stosowanie komunikacji menedżerskiej i korporacyjnych systemów informacji i komunikacji, aby zapewniały „każdemu pracownikowi adekwatną informację, możliwość wyrażenia własnego zdania, bycia wysłuchanym i aktywnego udziału” w organizacji³⁰.

²⁹ J. Górską, *Zaangażowanie pracowników a psychospołeczne warunki pracy*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary. Część I*, (red.) K. Makowski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 99.

³⁰ J. Cornelissen, *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 230.

Organizacje chcąc zapewnić sobie trwanie i rozwój w gospodarce rynkowej, a szczególnie w warunkach kryzysu podejmują szereg działań, począwszy od prostej redukcji kosztów (w tym niestety kosztów zatrudnienia), na zmianie strategii ogólnej kończąc. Okazuje się, że to komunikacja odgrywa główną rolę w radzeniu sobie z kryzysem, katastrofą czy wypadkiem³¹.

Bez względu na to, co wywołało sytuację kryzysową, zwykle to pracownicy najbardziej odczuwają jej skutki. Często nie są informowani o tym, jaki może być jej faktyczny wpływ na ich pracę i dalsze zatrudnienie, co zdecydowanie szkodzi ich zaangażowaniu. Pracownicy, którzy martwią się o swoją przyszłość, mogą stać się mniej wydajni.

Przeprowadzono szereg badań, których wyniki wskazują, że jednak nawet w trudnych czasach można utrzymać wysoki poziom zaangażowania, a w niektórych przypadkach nawet go zwiększyć. Kluczem do sukcesu jest właśnie dobra komunikacja wewnętrzna. Z badań Best Companies przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii w 2010 roku na 276 tysiącach osób zatrudnionych w 1.086 przedsiębiorstwach wynika, że pomimo obniżek pensji lub zamrożenia wynagrodzeń, aż 60% pracowników czuło się zaangażowanych. To zalewie o 1,6% mniej, niż w 2009 roku. Ogólnie można powiedzieć, że chociaż nie dostali oczekiwanych podwyżek, pracownicy zachowali wysoką motywację do pracy³², gdyż zakładali, że sytuacja, której doświadczyli, jest przejściowa, będąca następstwem ogólnego spowolnienia gospodarczego, którego również doświadczyły i inne kraje. Ważne jest to, że po jego zakończeniu, będzie możliwe zrekompensowanie im przez kierownictwo organizacji wszystkich niedogodności, których w trakcie kryzysu doświadczyli. Takie stanowisko wynikało z dużego zaufania, którym obdarzyli swoich przełożonych, co było zaś pochodną szczerych rozmów i spotkań prowadzonych przez kierownictwo i menedżerów ze swoimi pracownikami.

W badaniach MacLeod Review nad zaangażowaniem pracowników uznano właśnie zaangażowanie i partycypację personelu za jeden z kluczowych czynników, niezbędnych w trudnych procesach restrukturyzacyjnych, często mających miejsce w czasie kryzysu. Badania przeprowadzone w latach 2009-2011 wskazały, że im większe jest przedsiębiorstwo, tym zwiększa się prawdopodobieństwo, że zaangażowanie pracowników będzie realizowane w ramach formalnych mechanizmów, które szczególnie mogą być przydatne w trakcie procesów realizowanych w organizacjach poddawanych oddziaływaniu różnorodnych kryzysów wewnętrznych i zewnętrznych. Można zatem wskazać na następujące formy zaangażowania pracowników, które mogą w znaczący sposób umożliwić realizowanie poszczególnych działań w organizacjach poddawanych różnym sytuacjom kryzysowym³³:

- informacja zwrotna od pracowników, sugestie, pytania i innego rodzaju wkład za pośrednictwem mediów elektronicznych,

³¹ P.F. Anthonissen, *To nie thriller, lecz rzeczywistość. Wszystkie rodzaje kryzysu*, [w:] *Komunikacja kryzysowa*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 34.

³² R. McGee, A. Rennie, *Budowanie zaangażowania pracowników. Zestaw narzędzi*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 345.

³³ Tamże, s. 229-230.

- spotkania twarzą w twarz kierownictwa z personelem – zebrania firmowe formalne i nieformalne, mniejsze spotkania i dyskusje grupowe, w ramach których pracownicy mogą dzielić się swoimi pomysłami i zadawać pytania,
- badania postaw pracowników i „mierzenie temperatury” przedsiębiorstwa za pomocą krótkich ankiet i kwestionariuszy,
- grupy powołane do rozwiązywania problemów – złożone z pracowników i ewentualnie facylitatora (pomagającego w porządkowaniu pomysłów), pracujące nad znalezieniem rozwiązań konkretnych problemów przedsiębiorstwa i wprowadzeniem ich w życie. W ten sposób można także pracować nad usprawnieniem procesów, struktur, organizacji pracy, poprawą bezpieczeństwa i jakości usług lub produktów.

W mniejszych firmach zaangażowanie pracowników może być realizowane w mniej formalny sposób, np. w ramach nieoficjalnych zebrań, spotkań twarzą w twarz z kierownictwem, częściej spotkań nieformalnych, itp.

Właściwa komunikacja i troska o zatrudnione w firmie osoby, zwiększają szanse na przeprowadzenie programów restrukturyzacyjnych, a tym samym na przetrwanie lub nawet zwiększenie konkurencyjności firmy w czasach kryzysu. Ważne jest jednak to, by w te działania aktywnie włączyć szeregowych pracowników, którzy niejednokrotnie swoją postawą i zaangażowaniem oraz zgodą na np. czasowe obniżki wynagrodzenia, mogą znacznie przysłużyć się do tego, że organizacja ich zatrudniająca przetrwa ten trudny okres i będzie mogła później znacznie szybciej się rozwijać.

Komunikacja jako instrument przewodzenia w małopolskich przedsiębiorstwach

Poniżej zaprezentowano fragmenty wyników badań nad komunikowaniem się w małopolskich przedsiębiorstwach. Badania prowadzone były w latach 2008-2011, a więc w okresie pojawienia się pierwszych symptomów kryzysu i spowolnienia gospodarczego³⁴. Głównym narzędziem badawczym była ankieta zawierająca zarówno otwarte, jak i zamknięte pytania, a jej respondentami było 122 menedżerów, z przewagą szczebla średniego.

Badani menedżerowie niemal w 100% stwierdzili, że kryzys spowodował nasilenie się komunikacji w ich organizacjach, przy czym wykorzystanie poszczególnych kanałów komunikacyjnych przedstawia się następująco:

1. Rozmowa bezpośrednia lub telefoniczna z przełożonymi/podwładnymi: 47% wskazań.
2. Poczta *e-mailowa*: 42% wskazań.

³⁴ Globalny kryzys finansowy z całą mocą ujawnił się na przełomie sierpnia i września 2008 r., po upadku banku Lehman Brothers oraz wymuszonej sprzedaży banku Merrill Lynch w USA. Środki masowego przekazu niemal codziennie ujawniły informacje o bankructwach lub zagrożeniu upadłością kolejnych ważnych dla międzynarodowych bądź krajowych systemów finansowych instytucji kredytowych.

3. Zebrania, narady odprawy, formalne spotkania komunikacyjne: 11% wskazań.

Badanie wykazało, że przeciętnie małopolscy menedżerowie poświęcają na komunikację interpersonalną werbalną (rozmowę) z podwładnymi ok. 90 minut dziennie, z czego 86 minut w trakcie rozmowy bezpośredniej, przy czym na komunikowanie konkretnych informacji przeznaczali 51% tego czasu, a na słuchanie 49%. Oprócz tego 189 minut tygodniowo przebywają na różnych zebraniach i naradach.

Ustalono, że tylko 65% menedżerów podczas odpraw i zebrań stawia nowe cele organizacji lub danej komórki organizacyjnej, a 45% z nich określa, jakie działania mają być wykonane aby owe cele osiągnąć.

Blisko 57% badanych odprawy z podwładnymi traktuje, jako codzienny instrument komunikacji.

Oszacowano także, że czas poświęcony komunikowaniu się z podwładnymi w przekroju klasycznych funkcji zarządzania jest następujący:

- Planowanie: 25,43%,
- Organizowanie: 27,76%,
- Motywowanie: 15,33%,
- Kontrolowanie: 31,48%.

Niezwykle interesujące są wyniki badań nad strukturą występowania pozytywnych typów zachowań menedżerskich w komunikowaniu ukierunkowanym na generowanie, rozwijanie i wykorzystanie wiedzy w ich organizacjach. Rozkład odpowiedzi jest następujący:

1. Twórca: 43,75%,
2. Analityk: 31,25%,
3. Sędzia: 12,5%,
4. Opiekun: 6,25%.
5. Dokumentalista: 6,05%,

Przytoczone powyżej wyniki ról komunikacyjnych pełnionych przez małopolskich menedżerów wskazują, że najliczniejszą grupę stanowią „twórcy” patrzący na problemy organizacyjne, jak na pewną całość, wnosząc w relacje ze współpracownikami otwartość, zachęcając innych do udziału w rozwiązywaniu problemów lub projektowaniu nowych rozwiązań organizacyjnych.

W drugiej kolejności występuje „analityk”. Jest to osobnik, który w detaliczny sposób ocenia przebieg zadań i próbuje znaleźć strukturalizowaną metodę rozwiązywania problemów, konfrontuje wymieniane informacje z zakładanym modelem rozwiązania problemu.

Trzecią grupę menedżerów stanowią „sędziowie”. Tacy menedżerowie są przekonani o istnieniu idealnego (wzorcowego) wykonania zadań, rozwiązywania problemów, opracowywania oraz wdrażania zmian organizacyjnych. Pod tym kątem dokonują ocen badanych zjawisk organizacyjnych, przy czym osądowi poświęcają dosyć dużo czasu.

W dalszej kolejności lokują się „opiekunowie”. Są to menedżerowie cieszący się uznaniem u innych, bowiem starają się pozyskiwać współpracowników do rozwiązywania problemów i preferują partycypacyjny styl kierowania. Chętnie pomagają innym, mają czas na wysłuchanie innych i na

udzielanie im dobrych rad. Słowem wytwarzają pozytywny klimat. Szkoda jednak, że takich menedżerów można zidentyfikować w dzisiejszych organizacjach niestety niewiele.

Z kolei „dokumentaliści”, to kierownicy preferujący wymianę szczegółowych informacji, lubiący otrzymywać sprawozdania, raporty i w biurowym sposobie przedstawiać rozwiązywany problem.

Skoro praca zespołowa jest efektywniejsza od pracy pojedynczych zatrudnionych, zbadano, jakie zespoły funkcjonują w małopolskich firmach. I tak, badani menedżerowie wskazali, że w ich przedsiębiorstwach funkcjonują:

1. doraźnie powoływane zespoły problemowe (33%),
2. stałe komisje problemowe (19%),
3. zespoły analizy wartości (14,3%),
4. grupy wspólnych interesów (9,5%),
5. wspólnoty praktyków (4,7%).

Zastanawiać może fakt, że ankietowani nie wskazali stosowania w zatrudniających ich organizacjach innych metod wspomagania pracy zespołowej i komunikacji, takich jak chociażby koła jakości, czy *Group-Team-Ware*.

W przypadku występowania luki wiedzy dla danego problemu wypełnia się ją poprzez szeroko rozumiane „szkolenia”, które są zazwyczaj prowadzone przez:

- menedżerów (42,8%),
- wyróżniających się wiedzą pracowników (28,6%),
- podczas szkoleń zewnętrznych (28,6%).

18% badanych menedżerów uważa, że ich współpracownicy z obawy przed zwolnieniem z pracy ograniczają swą aktywność w generowaniu i tworzeniu innowacyjnych zmian organizacyjnych. Aż 38,5% ankietowanych wskazuje, że naczelne kierownictwo nie docenia utalentowanych i zaangażowanych pracowników. Pomimo, że aż 85% badanych uważa, że umiejętności komunikowania są podstawą do dzielenia się wiedzą, do tworzenia innowacji, to w ich firmach praktycznie brak jest szkoleń w tym zakresie.

Podsumowanie

Gwałtowne spowolnienie, które przetoczyło się przez wszystkie gospodarki świata, uświadomiło wielu menedżerom i przedsiębiorcom, jak nie trwałe mogą być podstawy prosperity ich biznesów. Jasno pokazało też, że część stosowanych dotychczas z takim powodzeniem strategii i technik zarządzania nie jest już skuteczna lub nie sprawdza się w dłuższym okresie. Zwłaszcza, że dekoniunktura przyczyniła się do zmiany oczekiwań i postaw klientów, pracowników i partnerów biznesowych.

W dobie kryzysu przedsiębiorstwa muszą być gotowe na zmiany. Jeśli zmiana zostanie dokonana na czas – firma przetrwa. Jeśli dokona jej szybciej niż inni – wygra. W czasach kryzysu trudno jest osiągać zadowalające zyski, ale są to czasy, w których tworzy się nowy układ sił na rynku – wygrywają ci, którzy potrafią świadomie budować przewagę konkurencyjną, budując jednocześnie zaufanie i zaangażowanie zatrudnionych pracowników.

Można to osiągnąć m.in. poprzez efektywnie prowadzoną komunikację wewnętrzną. Brak zwracania uwagi na relacje interpersonalne i więzi międzyludzkie, które nabierają szczególnego znaczenia w dobie kryzysu może oddalić przedsiębiorstwo od osiągnięcia celu, jakim jest wyjście obronną ręką z tej trudnej sytuacji. Dzięki dobremu przygotowaniu, w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej, można uzyskać przestrzeń do kreatywnego zwalczania kryzysu.

Konkludując należy stwierdzić, że właściwa komunikacja i troska o zatrudnionych w firmie osoby, zwiększają szanse na przeprowadzenie programów restrukturyzacyjnych, a tym samym na przetrwanie lub nawet zwiększenie konkurencyjności firmy w czasach kryzysu. Olbrzymiego znaczenia nabiera w tym przypadku wiedza i doświadczenie menedżera, na którym spoczywa odpowiedzialność za „wyprowadzenie firmy na prostą” i przeciwdziałanie wszelkim niekorzystnym czynnikom, które z dużym nasileniem wpływają na organizację podczas spowolnienia gospodarczego i kryzysu.

Po dokonaniu porównania tej pięknej idei kierowania, jaką jest przewodzenie z praktyką zarządzania w wybranych przedsiębiorstwach Małopolski, z całym przekonaniem można powiedzieć, że w zasadzie przewodzenie występuje w bardzo ograniczonym zakresie. Wynika to z takich przyczyn jak:

1. Zbyt duża ilość czasu komunikacji menedżerów poświęcana jest funkcji kontroli, z wyraźnym niedoszacowaniem czasu poświęcanego motywowaniu.
2. Typ osobniczy „Opiekun” w komunikacji występuje w śladowym zakresie, a to oczywiście nie sprzyja partycypacji i zespołowości.
3. Wsparcie pracą zespołową nie ma charakteru systematyczności, bowiem dominują doraźnie powoływane zespoły problemowe.
4. Brak szerokiego wsparcia nowoczesnymi narzędziami komunikacji typu *Group-Team-Ware*, mimo że *e-mail* posiada tak znaczące miejsce, jako jeden z głównych kanałów komunikacyjnych.
5. Codzienne odprawy są stosowane przez zaledwie 54% badanych menedżerów, a więc blisko połowa traci okazję do wymiany myśli i scalania grupy formalnej, jaką jest komórka organizacyjna.

Z powyższego wynika, że zachowania menedżerów są dalekie od ideałów przewodzenia, a właściwe komunikowanie się w ich organizacjach, to droga do przewodzenia poprzez partycypacyjny styl kierowania.

Bibliografia

- Adair J., *Od bossa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Anthonissen P.F., *To nie thriller, lecz rzeczywistość. Wszystkie rodzaje kryzysu*, [w:] *Komunikacja kryzysowa*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

- Bartkowiak G., *Przywództwo – wybrane, aktualne koncepcje i prognozy*, [w:] *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Źródła sukcesu organizacji*, Sopot 2011, nr 4/2.
- Bombała B., *Fenomenologia zarządzania – przywództwo*, Difin, Warszawa 2010.
- Cornelissen J., *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Dzikowski P., *Przywództwo w organizacjach gospodarczych w warunkach polskich*, Difin, Warszawa 2011.
- Fazlagić A.J., *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Wydawnictwo Milenium, Gniezno 2006.
- Goleman D., *Skuteczność różnych stylów zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 6, 2000.
- Górska J., *Zaangażowanie pracowników a psychospołeczne warunki pracy*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary. Część I*, (red.) K. Makowski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Heifetz R., Grashow A., Linsky M., *Przywództwo w dobie (permanentnego) kryzysu*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2009 – styczeń 2010.
- Kouzes J.M., Posner B.Z., *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Krzakiewicz K., Stańda A., *Przywództwo w organizacji zorientowanej na sukces*, [w:] *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Strategie sukcesu organizacji*, Sopot 2011, nr 4/3.
- McGee R., Rennie A., *Budowanie zaangażowania pracowników. Zestaw narzędzi*, ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.
- Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Parker G., *Zespoły interdyscyplinarne*, MT&DC Management Training & Development Center, Warszawa 2007.
- Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- Rojek D., *Pracownik wiedzy i jego wydajność*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, nr 3/2011.
- Ryde R., *Istotą przywództwa jest rozmowa*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Sikorski C., *Nauka o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2009.
- Wageman R., Nunes D.A., Burruss J.A., Hackman J.R., *Zarządzanie zespołami liderów*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.