

Lidia Jabłonowska*

KOMUNIKACJA JAKO NARZĘDZIE WPROWADZANIA ZMIAN

1. WPROWADZENIE

Współczesna gospodarka znajduje się pod wpływem procesów globalizacji związanych z dużą swobodą wymiany handlowej i przepływów kapitałowych, w tym kapitału ludzkiego. Te z kolei procesy powodują poszukiwanie jak najefektywniejszych metod wytwarzania i form sprzedaży, aby sprostać rosnącej konkurencji kosztowej. W efekcie następuje przyspieszenie tempa gospodarczych i społecznych zmian, które pogłębiają stare i kreują nowe źródła niestabilności i niepewności w gospodarowaniu, zarówno w odniesieniu do celów przedsiębiorstw, instytucji państwowych, jak i członków gospodarstw domowych. Działania stabilizujące stanowią kolejne czynniki zmian, potęgując niepewność i nakręcając spiralę niestabilności.

W tych warunkach w organizacjach rośnie zapotrzebowanie na informacje i chęć interesariuszy do otwartego dialogu. Zmiany zachodzące w firmach wymagają intensywnej komunikacji relacyjno-transakcyjnej, tj. przez *meritum* i ze względu na *meritum* zmian [Jabłonowska 2011, s. 106-108].

W literaturze dotyczącej zarządzania zmianami zagadnienie komunikacji prezentowane jest najczęściej jako zbiór szczegółowych rekomendacji do komunikowania przeobrażeń na bazie doświadczeń dużych korporacji i środowiska *public relations*. Perspektywa małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście komunikacji zmian jest pomijana.

Celem artykułu jest analiza problematyki komunikacji zmian w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw w perspektywie przykładowej procedury metodycznej MPI: *Project Management Body of Knowledge*. Artykuł jest efektem doświadczeń praktycznych autorki oraz krytycznej refleksji poznawczej i syntezy niezależnie formułowanych i badanych problemów z zakresu nauk o zarządzaniu.

* Dr, Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

2. ZMIANY JAKO ELEMENT ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH

W systemach operujących na krawędziach chaosu zmiany zachodzą nieuchronnie i są nieuniknione. Zmienia się rynek, zmieniają się warunki, w jakich funkcjonują organizacje, a wreszcie zmieniają się same organizacje. Firmy wprowadzają nowe sposoby swojego działania, specjalizują się, łączą, dzielą, reorganizują, zmieniają swoje produkty i usługi, nazwy, logo, wprowadzają redukcje. Badania Ecco Zoomerang przeprowadzone wśród 18 europejskich agencji Ecco Internationals Communications Network wykazały, że najważniejszą przyczyną wystąpienia zmian w ciągu najbliższych kilku lat będą fuzje i przejęcia, rebranding, zmiany organizacyjne oraz zmiany w strategiach firm [<http://biznesblog24.pl/a>, z dnia 15.06.2011].

Tego rodzaju zachowania organizacji wpisane w dzisiejszy świat biznesu oznaczają nie tylko konieczność wprowadzania zmian o charakterze reaktywnym – jako reakcję na istniejącą sytuację, a ich inicjowanie, tj. proaktywne podejście, polegające na aktywnym zapobieganiu niepożądanym zdarzeń [Grzybowska 2010, s. 10, Osbert-Pociecha 2009, s. 4, 16]. Ważne są zatem ciągłe inicjatywy członków organizacji, które rzadko cechuje wysoki stopień pewności działania. Przeciwnie, niepewność związana z wprowadzaniem kolejnych inicjatyw nigdy nie znika, a umiejętność ich przeprowadzania staje się kompetencją kluczową zarządzających i decyduje o ciągłości istnienia organizacji.

Zmiany powodują, że kultura organizacyjna oparta na ryzyku, wysokiej tolerancji niepewności, czy wręcz akceptacji niepewności, staje się niezbędnym czynnikiem mogącym zapewnić organizacji dostosowanie się do nowych wyzwań, przetrwanie i rozwój [Sikorski 2006, s. 88-89]. Najczęściej publikowane analizy na temat zmian dotyczą dużych przedsiębiorstw i wiążą się z radzeniem sobie z sytuacją niepewności, która wynika z otoczenia zewnętrznego – rzadziej z wnętrza organizacji, w czterech oddzielnych kategoriach [Quirke 2011, s. 165-166]:

- Żeglowanie we mgle – w tej sytuacji są organizacje na początku restrukturyzacji, w obliczu ogłoszenia fuzji, a także te, które wchodzą na nowy rynek. Niepewność wiąże się z brakiem jasności wobec problemu: co stanie się w najbliższym czasie, kogo dotkną zmiany.
- Turbulencje – dotyczą sytuacji, kiedy organizacja nagle znajdzie się pod presją na swoim rynku. Niepewność dotyczy przetrwania i ewentualnej jej formy. W organizacji podejmowanych jest wiele inicjatyw, a mimo to kierownictwo jest wymieniane, a pracownicy żyją w niepewności z dnia na dzień.
- Ostrzeżenie przed burzą – ma miejsce, gdy organizacja odbiera z otoczenia sygnały zbliżających się niebezpieczeństw, mimo że bieżące wyniki nie wskazują na sytuację krytyczną. Nie ma jednak jasnej

informacji, czy rzeczywiście cokolwiek się wydarzy, dlatego dominuje nieformalna komunikacja, plotki i spekulacje.

- Uderzenie meteorytu – odnosi się do nagłych i niespodziewanych wydarzeń rujnujących spokój. Nikt z członków organizacji nie ma pewności, jak uda się jej wyjść z opresji.

Z perspektywy wnętrza organizacji trudno przecenić uważność jej członków, czyli świadomość, która wyłania się, gdy ludzie rozmyślnie zwracają uwagę na rzeczywistość bieżącą – na „teraz” [Williams, Teasdale, Segal, Kabat-Zinn 2007, s. 69-79]. Uważność oznacza widzenie tego, jak się rzeczy mają w danym momencie, bez względu na to, jakimi chcieliby je widzieć członkowie organizacji. Szczególnie chodzi o uważność na te aspekty, które dotychczas były przez nich traktowane jako najbardziej oczywiste lub były wręcz ignorowane. Zaletą uważności jest to, że pozwala dostrzegać rzeczy takimi, jakie są aktualnie oraz dokonywać wyborów w sposób świadomy i bez spazmatycznych przyspieszeń. Praktykowanie uważności to nie tylko – zgodnie z koncepcją FBI „rozprysniętego widoku” (*splatter vision*) – dostrzeganie rzeczy wokół. To coś więcej. To też uświadamianie sobie konkretnego, nawykowego trybu funkcjonowania, w którym tkwi organizacja i jej pracownicy. Zdolność wyłączenia tego trybu poprzez doznawanie uważności pozwala na podniesienie stopnia zorganizowania przedsiębiorstwa i jego sprawności funkcjonowania, które rzutują na obsługę rynku. Szczególne warunki do procedowania tak rozumianej uważności mają małe i średnie przedsiębiorstwa, co wynika z ich specyfiki i nadaje im przewagę konkurencyjną [Adamik 2011, s. 21-27].

Bez względu na wymienione wcześniej kategorie niepewności oprócz uważności istotne są działania związane z doskonaleniem funkcjonowania organizacji, które same w sobie są zmianą lub prowadzą do zmian, przyczyniających się do wzrostu efektywności, osiągania ustalonych celów oraz uodpornienia na wewnętrzne i zewnętrzne zakłócenia. Zmiany rozwojowe, zgodnie z koncepcją *Organizational Development (OD)*, bazują na pięciu podstawowych filarach [por.: Robbins 2004, s. 474, Kmiotek Piecuch 2012, s. 133-134]:

- szacunek wobec ludzi – pracownicy są postrzegani jako osoby odpowiedzialne, sumienne, troszczące się o organizację, które zasługują na traktowanie ich z godnością i szacunkiem;
- zaufanie i wspieranie – oparte na wymiarach otwartości (szczerości, autentyczności), akceptacji (życzliwości), rzeczowości, niezawodności [Jabłonowska 2012, s. 70-73] i kulturze wspierającej;
- konfrontacje – otwarte wyjaśnianie sprzeczności i stawianie czoła problemom;
- wyrównanie władzy – komunikacja symetryczna, tj. przywiązywanie niewielkiego znaczenia do formalnego autorytetu i hierarchicznej kontroli;

- uczestnictwo – udział w decyzjach związanych ze zmianą członków organizacji, na których zmiana wywrze wpływ i w konsekwencji zaangażowanie tych ludzi w realizację wspólnie podjętych decyzji.

Koncepcja *OD* stanowi odniesienie do konkretnych działań i zachowań związanych z wdrażaniem zmian, przez które przechodzi organizacja.

3. KOMUNIKACJA ZMIAN W ZARZĄDZANIU

W ocenie specjalistów od zarządzania istnieją trzy podstawowe etapy, przez które przechodzi organizacja w procesie zmian. Należą do nich:

- przyczyny (dlaczego?) – to etap identyfikacji przyczyn, powodów i oczekiwań związanych z przeprowadzeniem procesu zmian, a także formalne uznanie potrzeby zmiany;
- cel i zakres (co? i po co? – to określenie celów i oczekiwań, jakie projekt zmian ma realizować, zdefiniowanie konkretnych problemów do rozwiązania oraz niedostatecznie rozwiniętych obszarów funkcjonowania organizacji, którym zmiana ma podlegać i na które ma wpłynąć;
- plan (jak?) – oznacza wskazanie, jakie metody, techniki i narzędzia zostaną wykorzystane w projekcie zmian oraz w jakim czasie; zmiany zaplanowane i uzgodnione mobilizują członków organizacji do aktywnego uczestnictwa w ich realizacji i są podstawą eliminacji konfliktów.

Wyszczególnione etapy są punktem wyjścia do projektowania komunikacji zmian tak przez specjalistów – prekursorów z zakresu komunikowania w organizacji, jak i środowisko *public relations*, które obecnie intensywnie rozwija te teorie [Kulemeka 2012, s. 148-161]. Analiza zachowań dużych firm, w tym korporacji międzynarodowych wykazała, że w praktyce stosowane są trzy podstawowe sposoby komunikowania zmian w organizacji związane z kampanią, tj. oparte na modelu agenta prasowego, modelu dwustronnie asymetrycznym oraz modelu dwustronnie symetrycznym¹. Każdy z tych modeli daje konkretne, oczekiwane efekty, co szczególnie tłumaczy się dużą skalą działań.

Inny model, tzw. teoria komunikowania sytuacyjnego wykazuje zarówno cechy charakterystyczne dla nauk o zarządzaniu jak i *public relations* [Coombs

¹ Kampania to komunikacja krótkotrwała, o jasnym efekcie końcowym, której celem jest podniesienie świadomości i oddziaływanie na percepcję pracowników. Model agenta prasowego bazuje na kłamstwach i półprawdach, w celu osiągnięcia korzyści dla uprzywilejowanej grupy, w dominującej koalicji; model dwustronnie asymetryczny to konsultacje społeczne traktowane przez liderów jako chwyt reklamowy w celu manipulowania społecznością, aby uzyskać przyzwolenie i usprawiedliwienie dla swoich działań; model dwustronnie symetryczny oznacza spotkania z interesariuszami, które są próbą budowania porozumienia.

2007, s. 168 i nast.]. Akcentuje konieczność uważności na sygnały dotyczące wykrywania potencjalnych problemów i reagowania na nie w celu obniżenia ryzyka związanego z problemami, przygotowanie do działań komunikacyjnych i ich realizację. Według tej teorii w procesie komunikacji zmian istotna jest decentralizacja funkcji organizacji, o co stosunkowo łatwo w małych i średnich przedsiębiorstwach [Machaczka 2011, s. 212-219]. W przeciwieństwie do kampanii stosowanych przez duże organizacje, w których uwaga w czasie zmian i po zmianach jest skupiona na przywróceniu porządku, kontroli oraz ochronie ludzi trzymających władzę – teoria komunikowania sytuacyjnego akcentuje plan „łagodzenia cierpień” interesariuszy. Koncepcja ta uwzględnia także elastyczność postępowania organizacji, której percepcja nie zawsze daje pełny obraz sytuacji. Podejście sytuacyjne dąży zatem do oderwania komunikacji zmian z perspektywy, w której dominuje interes firmy, w kierunku równości praw różnych percepcji zjawisk prezentowanych przez członków organizacji. Oznacza to szczególną przydatność modelu sytuacyjnego dla małych i średnich przedsiębiorstw. Te bowiem mocno powiązane są z ludźmi, którzy nie są anonimowi dla kierownictwa, a historia i życie niemal każdego pracownika powiązane są z życiem i historią właściciela organizacji.

Komunikacja zmian jest złożonym przedsięwzięciem, które wymaga postrzegania jej w kategoriach procedury metodycznej, odnoszącej się do procesu realizowanego w określonym cyklu.

4. KOMUNIKACJA ZMIAN Z PERSPEKTYWY UNIWERSALNEJ METODYKI PROJEKTU

Małe i średnie organizacje realizują swoje przedsięwzięcia, bazując przede wszystkim na projektach. Praktycy nazywają ten sposób działania „życiem od projektu do projektu”. Nie oznacza to, że zarządzający zawsze świadomie wykorzystują metody, techniki i narzędzia wypracowane przez nauki o zarządzaniu projektami [Haffer 2009, s. 65-68].

Przydatność uniwersalnych metodyk zarządzania projektami w komunikacji zmian wynika stąd, że wiele z nich definiuje komunikację w projekcie, wskazuje na jej znaczenie w osiągnięciu oczekiwanych rezultatów, opisuje działania związane z procesem zarządzania komunikacją, a wreszcie podkreśla gromadzenie doświadczeń komunikacyjnych w celu ich wykorzystania w przyszłych sytuacjach [Trocki, Wyrozębski, Grucza, Metelski, Juchniewicz, Bukłaha 2011, s. 55-196].

W odniesieniu do komunikacji zmian na uwagę zasługuje kompendium *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*” (*PMBok Guide*), które jest bazą promującą rozwiązania o potwierdzonej skuteczności. PMBoK wyodrębnia obszar zarządzania komunikacją, koncentrując

się na złożonej grupie procesów komunikacyjnych i traktuje je jako jeden z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie lub niepowodzeniu przedsięwzięcia. Metodyka PMBoK opracowana została przez Project Management Institute [*Project Management Institute*, 2009, s. XXIV-XXVI].

Metodyka PMI wyróżnia pięć podstawowych grup procesów zarządzania komunikacją: rozpoznanie interesariuszy (proces inicjacji komunikacji), planowanie komunikacji, dostarczanie informacji oraz kształtowanie oczekiwań interesariuszy (proces realizacji komunikacji), gromadzenie, monitorowanie i dystrybucja informacji [Sanghera 2011, s. 238].

Rozpoznanie interesariuszy to proces inicjowania komunikacji zmian i jak najwcześniejszego identyfikowania osób, grup (formalnych, nieformalnych) i organizacji, na które zmiany mają wpływ oraz ich lokalizacji. Zmiany bowiem dotyczą różnych grup interesariuszy, którzy znajdują się na różnych poziomach organizacji, a także poza nią. Inicjowanie nie wymaga czekania z komunikacją dopóty, dopóki wszystkie niejasności będą w szczególności znane właścicielowi i potwierdzone.

Na tym etapie ważne jest porządkowanie informacji na temat oczekiwań, zaangażowania i wpływu na efekt końcowy wymienionych podmiotów. Dzięki zebranych informacjom możliwe jest pogrupowanie członków organizacji według wcześniej przytoczonych kryteriów, a następnie opracowanie argumentów i strategii działania jak najlepiej dopasowanych do każdej z grup. Im mniejsza organizacja, tym większego znaczenia nabiera opracowanie strategii postępowania z każdym interesariuszem indywidualnie i jej wdrażania w kontakcie bezpośrednim.

Planowanie komunikacji polega na procesie identyfikowania potrzeb i oczekiwań informacyjnych pracowników oraz wyborze strategii komunikacji w powiązaniu ze strategią biznesową [Strużyna, Orman 2000, s. 225-234]. W praktyce oznacza to konieczność ustalenia: kto jakich informacji potrzebuje, w jaki sposób ma je otrzymać, gdzie, w jakim czasie, a także kto ma przekazywać te informacje. Plan komunikacji zawiera dane na temat [*Project Management Institute* 2009, s. 265-271]:

- wymagań/oczekiwań interesariuszy w zakresie komunikacji,
- zawartości informacji (treści komunikatów, co?) z uwzględnieniem negatywnych wersji zdarzeń i poziomu szczegółowości,
- ram czasowych i częstotliwości dostarczania potrzebnych informacji (kiedy, jak często?),
- osób odpowiedzialnych za przekazywanie określonych informacji (kto komu?),
- metod, technik i narzędzi wykorzystywanych do przekazywania informacji (w jaki sposób, z jakim skutkiem?),

- alokacji zasobów, tj. wyczerpującego opisu działań osób związanych z procedurami komunikacyjnymi z uwzględnieniem planowanego budżetu czasu i finansów,
- procesu postępowania w kwestiach kluczowych i spornych, w których znaczenie ma kategoria informacji marketingowych – budujących pozytywny wizerunek realizowanego projektu zmian i osiągniętych rezultatów,
- odpowiedzialności (kto?) i konsekwencji za udostępnianie informacji poufnych.

W procesie planowania przewiduje się zarówno komunikację formalną jak i komunikację nieformalną, szczegółową i ogólną. W firmach średniej wielkości w praktyce przydatne jest także ustalenie częstotliwości aktualizowania informacji, czego nie uwzględnia metodyka opracowana przez PMI [Mochal 2007, s. 3]².

Na proces realizacji komunikacji składa się dostarczanie informacji oraz kształtowanie oczekiwań interesariuszy. **Dostarczanie informacji** często błędnie jest rozumiane jako wyłącznie proces dystrybucji. A jest to także proces konwersji. Komunikacja bowiem to ciągłe tworzenie sensu i rozszyfrowywanie znaczeń, to zamiana informacji na jej jasne znaczenie dla konkretnych grup interesariuszy i to w taki sposób, który im pomoże w zrozumieniu strategii biznesowej firmy oraz w podejmowaniu właściwych decyzji [Jabłonowska 2011, s. 101-108]. Dostarczanie informacji to ujawnianie powiązań między jej różnymi elementami, ukazywanie związków i zależności między ich obszarami, nakreślanie szerokiego kontekstu oraz relacje zdarzeń [Quirke 2011, s. 14, 48-49]. W praktyce oznacza to, że komunikowanie faktów to za mało. Konieczne są fakty w kontekście przyczyn i konsekwencji dla biznesu (firmy), pracowników, właściciela i innych podmiotów, współpracujących z organizacją.

Proces dostarczania informacji to też szybkie udostępnienie odpowiednich danych odpowiednim interesariuszom projektu zmian za pomocą odpowiednich środków przekazu. To także reagowanie na wszelkie – nie tylko oczekiwane – zapytania i podawanie informacji zwrotnych, wcześniej nieprzewidzianych.

Kształtowanie oczekiwań interesariuszy koncentruje się na współpracy z nimi w celu zaspokojenia ich potrzeb, wywarcia wpływu na ich oczekiwania, odpowiedzi na ich obawy oraz na rozwiązywaniu trudnych i spornych kwestii. W szczególności proces ten dotyczy [Project Management Institute 2009, s. 275-276]:

- aktywnego kształtowania oczekiwań interesariuszy, aby zwiększyć prawdopodobieństwo akceptacji zmian poprzez wpływanie na ich życzenia;
- odnoszenia się do potencjalnych obaw, w tym reagowania na obawy werbalizowane i zgłaszane przez interesariuszy, aby nie dopuścić do ich

² Aktualizację uwzględniają inne metodyki, np. TenStep Project Management Process.

przeobrażenia się w problemy; to również identyfikacja ryzyka związanego z komunikacją;

- reagowania na istniejące problemy – identyfikowanie, nazywanie i rozwiązywanie kwestii trudnych, spornych i konfliktowych.

Gromadzenie, monitorowanie i dystrybucja informacji to raportowanie, w jaki sposób ma miejsce gospodarowanie zasobami przy wprowadzaniu zmian. Informacje na temat stanu wykonania zmian w porównaniu do stanu bazowego są gromadzone, strukturyzowane i prezentowane. Raportowanie pozwala na komunikowanie postępów i przewidywanie przyszłych rezultatów projektu zmian. Ważne, aby prezentowane analizy zawierały informacje dopasowane do odbiorców i były na odpowiednim poziomie szczegółowości.

Standard *PMI*, nie przewiduje zamknięcia komunikacji, w przeciwieństwie np. do zintegrowanej metodyki zarządzania projektami *Projects in Controlled Environments* (PRINCE 2), opracowanej przez Office of Government Commerce [*Office of Government Commerce* 2009, s. 217-245]. Zamknięcie komunikacji w projekcie zmian jest cenne ze względu na rekomendację podsumowania współpracy z interesariuszami i jej ocenę.

Od dojrzałości projektowej organizacji, w tym jego kierownictwa, zależy, jak ta radzi sobie z procesami komunikacji w projekcie zmian [Crawford 2007, s. 152-160]. Z kolei dla wdrażania zmian procesy komunikacyjne stanowią zdecydowany priorytet i decydują o powodzeniu zmian.

5. PODSUMOWANIE

Zmiany oznaczają szansę na rozwój, odświeżenie wizerunku marki, redefinicję pozycjonowania na rynku, optymalizację kosztów prowadzonej działalności, a wreszcie przyciągnięcie wartościowych pracowników. Zmiany to także wyzwanie dla organizacji w związku ze spadkiem wartości marki, utratą klientów zewnętrznych, siłą niezadowolenia pracowników, a nawet odpływ najcenniejszego dla firmy kapitału ludzkiego.

Świadome wykorzystanie doświadczeń, związanych ze stosowaniem strategii komunikacyjnych w realizacji projektów merytorycznych konkretnej organizacji, w sytuacji wprowadzania zmian, zwiększa szanse na ich powodzenie. Jednakże o zakresie i stopniu stosowania procedury zarządzania komunikacją zmian decyduje kierownictwo organizacji – najczęściej jej właściciel. To od niego zależy proces skalowalności rozwiązań, a w efekcie uproszczenie lub rozbudowa systemu, w zależności od rzeczywistych potrzeb.

BIBLIOGRAFIA

- Adamik A., *Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce* [w:] Adamik A., (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej MSP*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011
- Coombs W., *Ongoing Crisis Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA
- Crawford J., *Project Management Maturity Model*, Auerbach Publications, 2007
- Grzybowska K., *Reorganizacja przedsiębiorstw; zarządzanie zmianą organizacyjną*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010
- Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Dom Organizatora, Toruń 2009
- Jabłonowska L., *Modelling of Communication Processes within Organizations in Terms of SME Development* [w:] Lachiewicz S., Szymańska K., Kurowska M., (edd.), *The Determinants of Entrepreneurship Development in SME Sector Companies*, A Series of Monographs, Technical University of Lodz Press, Lodz 2011
- Jabłonowska L., *Style komunikacyjne w budowaniu zaufania organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 116, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012
- Kmiotek K., Piecuch T., *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa 2012
- Kulemeka O., *Wykorzystanie mediów społecznościowych dla wsparcia lub zablokowania międzynarodowych fuzji i przejęć* [w:] Ławniczak R., (red.), *Komunikowanie strategiczne w międzynarodowych fuzjach i przejęciach*, Wyd. CONTACT, Poznań 2012
- Machaczka M., *Zastosowanie modelu Quinna-Cameron w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem* [w:] Lachiewicz S., Matejun M., *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011
- Mochal T., *TenStep Project Management Process v 6.0*, January 2007
- Office of Government Commerce, Prince2 – Skuteczne zarządzanie projektami*, Stationary Office, Norwich 2009
- Osbert-Pociecha G., *Instrumenty zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie (wyniki badań sondażowych)* [w:] Zimmiewicz K., (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009
- Quirke B., *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011
- Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Fourth Edition, Management Training&Development Center, Warszawa 2009
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004
- Sanghera P., *CAPM in Depth: Certified Associate in Project Management Study Guide for the CAPM Exam*, Cengage Learning, 2011
- Sikorski Cz., *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006
- Struzyna J., Orman D., *Zarządzanie strategiczne w małych firmach* [w:] Krupski R., (red.), *Metody zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe WSZiP, Wałbrzych 2000

Trocki M., Wyróżębski P., Grucza B., Metelski W., Juchniewicz M., Bukłaha E., *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011
Williams M., Teasdale J., Segal Z., Kabat-Zinn J., *Mindful Way Through Depression*, The Guilford Press, 2007
<http://biznesblog24.pl/a>, z dnia 15.06.2011

STRESZCZENIE

Immanentną cechą otaczającej rzeczywistości są zmiany, które z kolei stawiają przedsiębiorstwa w obliczu konieczności nieustannych innowacji o charakterze technologicznym, organizacyjnym i marketingowym. W tych warunkach w organizacjach rośnie zapotrzebowanie na informacje i chęć interesariuszy do otwartego dialogu.

Artykuł koncentruje się na analizie problematyki komunikacji zmian w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, w kontekście uporządkowanej metodyki PMI: *Project Management Body of Knowledge*, o potwierdzonej w praktyce skuteczności. Zarządzanie komunikacją zgodnie z procedurą MPI pozwala na sprostanie wysokim wymaganiom wobec procesów komunikacyjnych i ich intensywności.

COMMUNICATION AS A TOOL FOR INTRODUCING CHANGES

ABSTRACT

Changes are an inherent feature of reality. As a result of changes, enterprises face the necessity of constant alterations in technology, organization and marketing. In such circumstances, the demand for information and the willingness of the stakeholders to pursue an open dialog grows.

The article focuses on analyzing the issue of communicating changes in small and medium enterprises in the context of an ordered PMI methodology (Project Management Body of Knowledge) whose effectiveness has been proven in practice. Managing communication in compliance with PMI procedures allows enterprises to cope with the strict requirements set for communication processes and their intensity.