

*Marek Jabłoński**

RANGA MEDIACJI W KIEROWANIU PRACOWNIKAMI WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

1. WPROWADZENIE

Odzworowaniem zachodzących zmian w systemach decyzyjnych i strukturach przedsiębiorstw jest przede wszystkim zwiększenie wymagań stawianych członkom współczesnych organizacji w zakresie ich samodzielności w realizacji zadań. Narastająca autonomia i profesjonalizacja zadań członków organizacji przyczynia się z kolei do wzrostu rangi zaufania i lojalności partnerów w łańcuchu tworzenia wartości. W rezultacie takich tendencji kierowanie współczesną organizacją należy oprzeć na „miękkich” metodach i technikach zarządzania, które promują: otwartą komunikację, partycypację pracowniczą w procesach zarządzania oraz wypracowywanie konsensusu pomiędzy partnerami cechującymi się wysokimi i wyspecjalizowanymi zdolnościami do działania. Można zatem przyjąć, iż w kierowaniu współczesną organizacją wzrastającej rangi nabierać będzie mediacja prowadzona przez menedżerów na styku obszarów wyspecjalizowania poszczególnych uczestników w procesie tworzenia wartości, w którym następuje uzgadnianie: koncepcji, wizji, planów oraz działań umożliwiających wypracowanie wartości dostarczanej klientowi.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie rangi mediacji w kierowaniu pracownikami współczesnej organizacji. W ramach tak zdefiniowanego celu ukazano komunikowanie się jako czynnik racjonalności działań oraz jako jedną z funkcji kierowania współczesnej organizacji. Zaprezentowano interpretację komunikowania się menedżerów na styku obszarów swobody decyzyjnej członków organizacji, w czym niezbędne staje się prowadzenie mediacji umożliwiającej podnoszenie racjonalności metodologicznej decyzji.

* Dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

2. KOMUNIKOWANIE SIĘ CZYNNIKIEM RACJONALNOŚCI DZIAŁAŃ WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Wykonywanie funkcji kierowniczych polega na dokonywaniu ciągłych aktów wyboru. Takie ujęcie oznacza rozpatrywanie procesu kierowania nie tylko jako szczególnego przypadku zorganizowanego działania i wykonywania zróżnicowanych pod rozmaitym względem funkcji kierowniczych, ale jako ciągłego procesu podejmowania decyzji¹. W takim znaczeniu kierowanie polega na stałej transformacji informacji, czego rezultatem są podejmowane decyzje². Stąd też kierowanie w rozumieniu aktów wyboru dokonywanych w celu nadania procesom pracy ludzkiej atrybutów działania zorganizowanego spełnia kryteria racjonalności w znaczeniu rzeczowym, tylko w przypadku włączenia pracowników w podejmowanie decyzji. Uwzględniając atrybuty współczesnej organizacji, w tym: otwartą komunikację i zespołowe formy pracy można przyjąć, iż w tym typie organizacji decyzje podejmowane są racjonalniej w rozumieniu rzeczowym, gdyż na tle innych typów organizacji akty wyboru charakteryzują się stosunkowo wyższym stopniem racjonalności metodologicznej (głównie dzięki szerszej partycypacji pracowników w zarządzaniu). Bowiem działanie racjonalne metodologicznie to działanie podejmowane zgodne ze wskazaniami posiadanej wiedzy, a więc ogółem informacji na podstawie, których podejmowanemu działaniu można przypisać prawdopodobieństwo dostateczne do tego, aby postępować tak jakby było prawdziwe³. W szczególności potwierdzają to badania prowadzone w zakresie podwyższania racjonalności decyzji kierowniczych, w których wykazano, iż „zwiększając (...) metodologiczną racjonalność podejmowania decyzji zwiększa się prawdopodobieństwo podejmowania decyzji racjonalnych rzeczowo (...)”⁴. Przesądza o tym demokratyzacja procesów podejmowania decyzji, będąca pochodną oparcia funkcjonowania i systemów zarządzania współczesnej organizacji na procesach społecznych, w szczególności komunikowania się, postrzeganych jako środek rozwoju i upowszechniania wiedzy w organizacji. W konsekwencji transformację informacji umożliwiającą podejmowanie decyzji we współczesnej organizacji, a w ich efekcie realizację funkcji kierowania można utożsamiać z komunikowaniem się członków organizacji.

Komunikowanie się polega na konfrontacji, utrzymywaniu i wymianie systemów wartości generowanych przez członków organizacji oraz zespoły

¹ J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1969, s. 368.

² H. Simon, *Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, PWE, Warszawa 1982, s. 70.

³ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. II, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1965, s. 134.

⁴ B. Wawrzyniak, *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania*, PWE, Warszawa 1977, s. 175.

pracownicze⁵. Komunikowania się nie należy odnosić jedynie do wymiany informacji. Interakcje bowiem obejmują „(...) zarówno wszelkie formy współdziałania, jak też przelotnych kontaktów, w tym wymiany informacji (...)”⁶. Takie ujęcie komunikowania się we współczesnej organizacji jest konieczne, aby uwzględnić w procesach komunikowania się dyfuzję wiedzy, zwłaszcza ukrytej, niemożliwej do skodyfikowania, mającej swe źródło często w nieświadomych zachowaniach członków organizacji będących pochodną ich intuicji, skojarzeń, doświadczeń, które mogą zostać wykorzystane przez współpracowników w rozwoju organizacji.

3. KOMUNIKOWANIE FUNKCJĄ KIEROWANIA WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Normatyw dotyczący zwiększania metodologicznej racjonalności decyzji pozwala interpretować komunikowanie jako jedną z funkcji kierowniczych. W szczególności obok funkcji kierowniczych umożliwiających określenie przedmiotu działania oraz grupowanie zasobów (porządkowanie rzeczy i oddziaływań), funkcja komunikowania ma zapewnić realizację działalności zgodnie z zamierzeniami decydentów współczesnej organizacji.

Funkcja komunikowania bezpośrednio związana jest z kluczową rolą podsystemu społecznego we współczesnej organizacji. Chodzi tu zwłaszcza o ograniczoną racjonalność, która wynika ze zmienności otoczenia oraz niepełnej wiedzy pracowników, ich słabych zdolności przewidywania skutków własnych decyzji, ograniczonych zdolności racjonalnego rozumowania, a także różnic językowych, kulturowych i poznawczych poszczególnych członków organizacji⁷. Ograniczona racjonalność w powiązaniu z dynamicznie zmiennymi warunkami otoczenia wiąże się z następującymi konsekwencjami:

- członkowie współczesnej organizacji nie są w stanie przewidzieć przyszłych wydarzeń, ani dokładnie ocenić ich rezultatów;
- nawet gdyby wiedzieli, czego oczekiwać od zaistniałej sytuacji decyzyjnej, czy konkretnego zdarzenia, to mogą one być tak złożone, iż niemożliwe będzie ich precyzyjne zdefiniowanie;

⁵ K. Perechuda, *Zarządzanie organizacją. Metody-techniki-procedury*, Leopoldinum, Wrocław 1997, s. 82.

⁶ T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978, s. 93.

⁷ Zob. C. Mesjasz, *Nauki o zarządzaniu a teoria systemów złożonych*, „Organizacja i Kierowanie”, 2003, Nr 4; H. Simon, *Bounded rationality and organizational learning*, „Organizational Science”, 1991, Vol. 2 Nr 1.

– gdyby nawet zdolni byli wskazać przyszłe zdarzenia i precyzyjnie określić oczekiwania z nimi związane, to nie są w stanie skutecznie i jednoznacznie przekazać o nich informacje w strukturze organizacyjnej⁸.

W takich warunkach członkowie współczesnej organizacji poprzez funkcję komunikowania wypracowują kompromis dotyczący przewidywanych wydarzeń, rezultatów i oczekiwań związanych z zaistniałą sytuacją decyzyjną oraz upowszechniają te informacje w strukturze organizacyjnej. Członkowie organizacji (w tym także kierownicy) posiadając sprecyzowane oczekiwania w związku z zaistniałymi okazjami, dla których trudno jest określić ewentualne scenariusze działań, komunikują je swym współpracownikom używając rozmaitych przykładów i uogólnień. Wymagają przy tym od współpracowników inicjatyw i prezentowania sądów zbieżnych z ich oczekiwaniami. Z kolei, propozycje pracowników często wychodzą poza wymagania, które w zupełności spełniłyby oczekiwania kierownika. Stąd owe niedopasowanie intencji współpracowników, ich wzajemne niezrozumienie i błędna interpretacja powstała i uzgadniana poprzez funkcje komunikowania zwiększa zakres inicjatyw pracowniczych, z których może skorzystać organizacja oraz ogranicza go poprzez dostosowanie do zaistniałej sytuacji decyzyjnej, względnie okazji. W takim znaczeniu funkcja komunikowania niweluje ograniczenia, jakim mogą podlegać działania i zachowania członków organizacji.

Wyszczególnienie komunikowania jako funkcji kierowania uzasadnione jest także poglądami badaczy organizacji, którzy wskazują, iż pomimo rozwoju „myślenia systemowego” P. Senge⁹, dyscyplina ta dostarcza wciąż niekompletnej wizji organizacji. W rezultacie popularyzowane koncepcje i modele nowoczesnych organizacji przyczyniły się do osiągnięcia sukcesu poszczególnych organizacji tylko w ograniczonym stopniu¹⁰. Zasadniczo wynikało to z koncentracji działań kierowników głównie na dwóch rodzajach procesów organizacyjnych, tj. procesach przepływu materiałów oraz procesach przepływu informacji. Ignorowano przy tym procesy komunikowania wewnątrz organizacji oraz między organizacjami otoczenia. W rezultacie organizacje traktowano jak maszyny, które można projektować i organizować dla ich sprawniejszego funkcjonowania. Jeśli nawet organizacje traktowano jako „żywe całości” to propagatorzy nowoczesnych modeli organizacji nie przywiązywali należytej uwagi do sieci interakcji ludzkich, w tym procesów komunikowania się¹¹. Spełnianie funkcji komunikowania ma więc eliminować

⁸ Por. H. Simon *Bounded rationality and organizational learning*, „Organizational Science”, 1991, Vol. 2 Nr 1.

⁹ P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

¹⁰ Szerzej: R. Pascale, in: *Surfing the edge of chaos*, Crown Business, New York 2001.

¹¹ K.N. Dervitsiotis, *The importance of conversations-for-action for effective strategic management*, „Total Quality Management”, 13(8), 2002.

prawdopodobieństwo oparcia procesów zarządzania we współczesnej organizacji na chybionej analogii z mechaniką. Ludzie będący podstawowym zasobem organizacji, w przeciwieństwie do przedmiotów martwych posiadają percepcję, postawy i mogą zmieniając charakter oddziaływać między zasobami organizacji, determinując przez to ich produktywność, która uzależniona jest od ilości i jakości interakcji ludzkich, w tym procesów komunikowania się. Dlatego kierowanie we współczesnej organizacji poprzez funkcję komunikowania ma gwarantować dzielenie się wiedzą, poglądami, odczuciami oraz wypracowanie wspólnej wizji stanowiącej odniesienie dla działań pracowniczych.

Funkcja komunikowania uzależnia podejmowanie działań i decyzji od zbiorowego konsensusu członków organizacji, zapewniając tym samym organiczne oddziaływania między zasobami organizacji. Umożliwia zrozumienie sensu podejmowanych zadań oraz pobudzanie członków organizacji do ich wypełniania. Wynika to z tego, iż działania ludzkie są ukonstytuowane zrozumieniem, forma działań i ich zrozumienie nie zawsze leżą u podstaw treści działania¹², a schematy pamięciowe i hipotezy nie mogą powstać i być wykorzystane podświadomie, bez udziału świadomości człowieka¹³. Stąd na skutek funkcji komunikowania członkowie współczesnej organizacji zdolni są zrozumieć i uświadomić sobie i swoim współpracownikom wagę i zasadność określonych działań oraz zachowań. Właściwie rozumiejąc pewne zjawiska mogą dokonywać słusznych, z perspektywy sprawnego funkcjonowania organizacji wyborów. W takich warunkach rola zewnętrznych ośrodków kontroli pracy członków organizacji ograniczona zostaje na rzecz samokontroli opartej na wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu pracownika. We współczesnych organizacjach „(...) koncepcje kontroli i ograniczania nieprzewidywalnych zachowań jednostek muszą być zastąpione koncepcjami sprzyjającymi rozwijaniu możliwości prowadzenia dyskusji i merytorycznych sporów”¹⁴. Kontrola dokonuje się zatem poprzez sprzężenia zwrotne pochodzące z uzyskiwanych wyników i odnoszone do celów.

4. KOMUNIKOWANIE SIĘ NA STYKU „OBSZARÓW SWOBODNEJ DZIAŁALNOŚCI”

Komunikowanie się we współczesnej organizacji ma zapewnić przede wszystkim upowszechnianie i rozwój wiedzy organizacyjnej oraz umożliwić rozbudowę sieci interakcji interpersonalnych w bliższym i dalszym otoczeniu.

¹² Szerzej: R. Barnett, *The limits of competence*, Open University Press, Buckingham, 1994, s. 74-76.

¹³ Szerzej: P.H. Lindsay, D.A. Norman *Procesy przetwarzania informacji u człowieka – wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1984, s. 490.

¹⁴ K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 208.

Dlatego style komunikowania się interpersonalnego powinny opierać się na: szczerości, otwartości, empatii i wyczuleniu na potrzeby innych po to, aby eliminować obawy członków organizacji związane z komunikowaniem się. Dyfuzja wiedzy nie zachodzi bowiem skutecznie w atmosferze strachu, izolacji i wrogości, lecz w środowisku zrozumienia, w którym partnerzy odczuwają wsparcie ze strony współpracowników oraz zagwarantowany mają „obszar swobodnej działalności” stymulujący ich potrzeby komunikowania się. Brak „obszarów swobodnej działalności” hamuje bowiem procesy komunikowania, ogranicza współpracę organizacyjną na rzecz parcelacji pracy w łańcuchu wartości, zwiększa prawdopodobieństwo oparcia organizacji na analogii z mechaniką, a przez to uniemożliwia dyfuzję wiedzy.

Normatyw dotyczący stymulowania potrzeb komunikowania się poszczególnych pracowników powoduje, iż w rozwoju współczesnej organizacji szczególne znaczenie odgrywają style komunikowania się menedżerów z pracownikami. Przesądza o tym „obszar swobodnej działalności”. W szczególności chodzi tu o stosunki „obszarów swobodnej działalności” (autonomii członków organizacji w podejmowaniu decyzji) do siebie i do złożonej z nich całości utożsamianej z systemem organizacji. Przyjmując, iż we współczesnej organizacji procesy komunikowania się dominują nad procesami informacyjnymi stosunki te można odnieść do komunikowania się członków organizacji i analizować w ujęciu statycznym oraz dynamicznym.

W ujęciu statycznym stosunków „obszarów swobodnej działalności”, konieczność stosowania przez poszczególnych członków zespołu stylów komunikowania się menedżerów z pracownikami wynika z uprawnienia pracowników do decydowania. Każdy pracownik współczesnej organizacji (także wykonawczy) podejmuje autonomiczne decyzje na podstawie informacji uzyskiwanych od innych członków zespołu, w tym także kierownika. W takich warunkach tworzy się – używając określenia Cz. Sikorskiego – wzorzec zachowań o przewadze horyzontalnych więzi komunikacyjnych, który czyni z kierownika przede wszystkim informatora podległych mu pracowników. „(...) Kierownik nie może zatrzymać jakichkolwiek informacji dla siebie, ponieważ nie jest w stanie ocenić, która z nich i w jakim stopniu okaże się pracownikowi potrzebna w samodzielnym rozwiązywaniu problemów, z którymi ma on do czynienia. Selekcja informacji należy w tym wypadku nie do kierownika lecz do podwładnych (...)”¹⁵. W takim znaczeniu podmiot wykonawczy pełni rolę kierowniczą w zakresie, w jakim upoważniony jest do podejmowania autonomicznych decyzji. Tym samym zakres ten wyznacza obszar aktywności pracownika, w którym przejawia on style komunikowania się menedżerów z pracownikami.

¹⁵ C. Sikorski, *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?* Antykwa, Kluczbork-Łódź 2000, s. 166.

Dynamiczne ujęcie stosunków „obszarów swobodnej działalności” zwraca natomiast uwagę na role pełnione przez poszczególnych członków współczesnej organizacji i ich wpływ na przejawiane style komunikowania się. W szczególności stosunkowo szeroki zakres samoorganizacji i autonomii we współczesnej organizacji powoduje, że jej członkowie nawiązują relacje stosownie do pojawiających się okazji w otoczeniu. Relacje te oparte na kooperacji pozytywnej i negatywnej oraz negocjacjach stymulują „samorzutne” wyłanianie się liderów odpowiedzialnych za urzeczywistniania idei, koncepcji i zamierzeń. W rezultacie członkowie organizacji odgrywają zmienne role, płynnie przejmując zadania przełożonych i podwładnych zależnie od warunków otoczenia i tempa uczenia się. Tymczasowość ról organizacyjnych związana jest także z przenoszeniem niektórych czynności wypełniających funkcje kierownicze z podmiotu kierującego na podmiot wykonawczy (realizacyjny). Wynika to z tego, że każdy z członków współczesnej organizacji musi posiadać w dowolnym punkcie czasu umiejętności umożliwiające mu w nadarzającym się momencie wypełnianie funkcji kierowniczych w zespole pracowniczym. W takich warunkach aktor organizacyjny występujący aktualnie w roli kierowniczej nie musi wykonywać wszystkich czynności kierowniczych (mieszczących się w obszarze klasycznych funkcji kierowania i wypełniających cykl działania zorganizowanego), skoro część zadań mogą samodzielnie wykonać jego podwładni, którzy są do tego przygotowani dzięki zdobytemu doświadczeniu w kierowaniu zespołami ludzkimi w przeszłych działaniach organizacji.

W takich warunkach każdego członka zespołu należy postrzegać, jako potencjalnego kierownika. Stąd wszyscy członkowie organizacji powinni przejawiać style komunikowania się menedżerów z pracownikami, występując zamiennie w roli przełożonego i podwładnego. Takie zachowania są konieczne, aby nie wytwarzać negatywnego wizerunku u rozmówcy, który w przyszłych działaniach może pełnić rolę kierowniczą. W konsekwencji przejawiane style komunikowania się we współczesnej organizacji nie powinny naruszać niezależności poszczególnych pracowników. Innymi słowy „obszar swobodnej działalności”, jak również autonomia w podejmowaniu decyzji nie mogą być ograniczane na skutek komunikowania się. Tylko w takich warunkach style komunikowania się ukształtują współpracę członków organizacji gwarantując właściwie zagospodarowanie zdolności, umiejętności pracowniczych oraz eliminację zachowań obniżających skuteczność dyfuzji wiedzy¹⁶.

¹⁶ Komunikowanie się menedżerów z pracownikami we współczesnej organizacji powinno preferować otwartość i asertywność, tj. przyjacielski i doradczy styl komunikowania się. W szczególności chodzi o to, aby rada nie była zamaskowanym sposobem dawania polecenia. Bowiem jak wskazuje W. Brown, „(...) gdy zwierzchnik udziela rady podwładnemu, spodziewa się on, że rada ta będzie przyjęta i nie może uniknąć odpowiedzialności za jej udzielenie (...)” [Brown 1960, s. 55 cyt. za O’Shaughnessy 1972, s. 231]. Konsultowanie i opiniowanie nie może

5. KIEROWANIE OPARTE NA MEDIACJI

Zespołowe formy organizacji pracy we współczesnym przedsiębiorstwie wiążą się z tymczasowością ról organizacyjnych, co istotnie zmienia charakter pracy menedżerów. Z jednej strony pełnią oni rolę przełożonych realizując funkcje kierownicze, z drugiej zaś, wchodząc w skład zespołów stają się podmiotami wykonawczymi (realizacyjnymi). W rezultacie takich tendencji, menedżer realizuje zbiór sformalizowanych i niesformalizowanych czynności przypisanych przełożonemu w jego scenariuszu działań, niezbędnych do zabezpieczania efektywności funkcjonowania podległego mu zespołu.

Dodatkowo autonomia członków współczesnej organizacji prowadzi do wąskiej specjalizacji kompetencji w zakresie „obszaru swobodnej działalności” poszczególnych pracowników. W takim przypadku menedżerowie mogą posiadać relatywnie niższy poziom kompetencji w danych „obszarach swobodnej działalności”, aniżeli podlegli im pracownicy. W rezultacie utrudniona będzie ich ingerencja w działania podejmowane przez członków zespołu, jednak zobowiązani będą do umiejętnego łączenia owych „obszarów swobodnej działalności” w całościową wizję zespołu (organizacji). Dlatego powinni wspierać współpracę oraz poszukiwać nowych sposobów współdziałania członków zespołu, aby stale poszerzać pola potencjalnych innowacji. W tym celu powinni:

- umożliwiać pracownikom generowanie innowacji także poza obszarami wyznaczonymi poprzez metody pracy, które są znane i akceptowane przez menedżera. Powinni więc, poprzez funkcje komunikowania, stymulować pracę zespołową umożliwiającą wymianę wiedzy, w szczególności dyfuzję najlepszych praktyk, metod pracy i niekonwencjonalnych sposobów rozwiązywania problemów;

- pozyskiwać dla zespołu (organizacji) ludzi z kompetencjami, których nie posiadają aktualni członkowie zespołu. Jednak i w tym przypadku szczególnego znaczenia nabiera funkcja komunikowania zapewniająca transformację doświadczeń nowo zatrudnionego pracownika na język zrozumiały dla pozostałych członków grupy (grupowe dekodowanie i kodowanie doświadczeń pracownika). Chodzi tu o to, aby menedżerowie stymulowali różnorodność oraz promowali harmonijną współpracę członków zespołu.

Menedżer niezdolny podporządkować się decyzjom innych członków zespołu może ograniczać „obszar swobodnej działalności” poszczególnych pracowników. W szczególności menedżerowie kierując pracą członków zespołu powinni co najwyżej wskazywać kierunki działań, identyfikować problemy,

być traktowane, jako sposób eliminowania odpowiedzialności za ewentualne negatywne konsekwencje podjętych decyzji. Takie zachowania członków organizacji mogą spowodować sytuacje, w których sukces jest dzieckiem wielu, natomiast porażka sierotą.

których rozwiązanie spoczywa na pracownikach działających zespołowo. Zadaniem ich nie jest tworzenie innowacji, a jedynie kreowanie warunków sprzyjających generowaniu innowacji. Przykładowo w Toyocie menedżerowie nie są odpowiedzialni za rozwiązywanie problemów, lecz mają za zadanie inspirować lub co najwyżej naprowadzać pracowników na właściwy sposób rozwiązywania problemów. Taka orientacja z jednej strony bardziej promuje eksperymenty szybkie i proste, aniżeli długie i skomplikowane. Z drugiej zaś, procesy organizacyjne stanowią pasmo ciągłych (wynikających jeden z drugiego) eksperymentów.

W świetle powyższych uwag kierowanie we współczesnej organizacji w coraz większym stopniu polega na mediacji prowadzonej pomiędzy menadżerem (aktualnie realizującym funkcje kierownicze w zespole), a pozostałymi członkami zespołu. W konsekwencji kierowanie w mniejszym stopniu dokonuje się poprzez arbitraż i decydowanie rozkazodawcze, w większym natomiast zakresie polega na negocjacjach prowadzonych z udziałem mediatora – menadżera. W takim znaczeniu kierowanie staje się dobrowolnym procesem dochodzenia do rozwiązania sporu, prowadzonym w obecności osoby neutralnej – menedżera. Dobrowolnym, gdyż we współczesnej organizacji następuje samorzutne wyłanianie się liderów (menedżerów) zespołów ludzkich. Nie mają oni władzy podejmowania decyzji merytorycznych, gdyż celem działania menedżera we współczesnej organizacji jest pomoc zwaśnionym stronom w osiągnięciu ich własnego, wzajemnie akceptowanego porozumienia w spornych kwestiach pojawiających się na styku „obszarów swobodnej działalności” poszczególnych członków zespołów. Zasadami, jakimi powinien kierować się menedżer w realizacji funkcji kierowniczych są zatem: dobrowolność, bezstronność, neutralność, akceptowalność, poufność, profesjonalizm, bezinteresowność, szacunek do obu stron. Natomiast w przypadku powstania konfliktu i sporu na styku „obszarów swobodnej działalności” postępowanie menedżera – mediatora powinno polegać na realizacji następujących kroków (zbieżnych z etapami mediacji według Ch. Moore’a¹⁷): 1) nawiązanie kontaktu ze stronami, 2) wybór strategii mediacji, 3) zbieranie i analiza informacji, 4) sporządzenie szczegółowego planu mediacji, 5) budowanie zaufania i współpracy, 6) rozpoczęcie sesji mediacyjnej, 7) zdefiniowanie spraw i ustalenie planu, 8) odkrywanie ukrytych interesów, 9) generowanie opcji rozwiązań, 10) ocena możliwości rozwiązań, 11) przetarg końcowy, 12) osiągnięcie formalnego porozumienia.

¹⁷ Ch.W. Moore, *The mediation process. Practical strategies for resolving conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1996.

6. ZAKOŃCZENIE

Pełnienie roli mediatora wymaga: umiejętności myślenia systemowego i działania w wielokulturowym otoczeniu, gotowości do ustawicznej nauki i wysokich standardów zachowań pozwalających na profesjonalne i kulturalne kontakty z innymi ludźmi. Kierowanie we współczesnej organizacji oparte na mediacji wymaga, aby postępowanie menedżera bazowało na: logice rozumowania, racjonalności metodologicznej, stosowaniu prawa harmonii, uogólnień i syntez, formułowaniu prawidłowości w życiu gospodarczym, kreowaniu i powielaniu archetypów biznesowych, dążeniu do wymiany wartości z partnerami gospodarczymi, sprzyjaniu rozwojowi rzeczywistych i potencjalnych partnerów gospodarczych¹⁸. Ponadto konieczne jest, aby menedżer posiadał osobowość wartą tego, aby go słuchać, zdolności umożliwiające zrozumienie sensu podejmowanych działań przez poszczególnych pracowników po to, aby uzasadnić ich realizację (w kontekście zamierzeń organizacji), względnie dostosować je do wspólnej wizji zespołu. Stąd szczególnego znaczenia we współczesnej organizacji nabierają zdolności koncepcyjne menedżerów, które potrafią z pozornie nie pasujących do siebie elementów złożyć całość o nowej jakości.

BIBLIOGRAFIA

- Barnett R., *The limits of competence*, Open University Press, Buckingham 1994.
Brown W., *Exploration in Management*, Heinemann, London 1960.
Dervitsiotis K.N., *The importance of conversations-for-action for effective strategic management*, "Total Quality Management", 13(8), 2002.
Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wyd. II, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1965.
Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1969.
Lindsay P.H., Norman D.A., *Procesy przetwarzania informacji u człowieka – wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1984.
Mesjasz C., *Nauki o zarządzaniu a teoria systemów złożonych*, „Organizacja i Kierowanie”, 2003, Nr 4.
Moore Ch.W., *The mediation process. Practical strategies for resolving conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1996.
O'Shaughnessy J., *Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1972.
Pascale R., in, *Surfing the edge of chaos*, Crown Business, New York 2001.
Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
Perechuda K., *Zarządzanie organizacją. Metody-techniki-procedury*, Leopoldinum, Wrocław 1997.
Pszczołowski T., *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978.

¹⁸ Por. K. Perechuda, *Zarządzanie organizacją. Metody-techniki-procedury*, Leopoldinum, Wrocław 1997, s. 92.

- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Sikorski C., *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?* Antykwa, Kluczbork-Lódź 2000.
- Simon H., *Bounded rationality and organizational learning*, "Organizational Science", 1991, Vol. 2 Nr 1.
- Simon H., *Podjęmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, PWE, Warszawa 1982.
- Wawrzyniak B., *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania*, PWE, Warszawa 1977.

Marek Jabłoński

**THE ROLE OF MEDIATION IN MANAGING PEOPLE
WITHIN MODERN ORGANIZATION**

The aim of the paper is showing the role of mediation in terms of managing people within modern organization. Firstly, there has been produced communication as the determinant of rationality of decision and undertakings. Then paper presents communication as the one of the managing function. Final part of the paper is focused on showing the mediation as key factor of effectiveness of communication among managers within modern organization.