

## Procesy komunikacyjne w fuzjach i przejęciach

Paulina Gawryszewska\*

*W artykule autorka zwraca uwagę na znaczenie procesów komunikacyjnych podczas przeprowadzania tak skomplikowanych zmian organizacyjnych, jakimi są fuzje i przejęcia. Wycho-  
dząc od definicji pojęcia komunikacji, jej rodzajów i charakteru działania w ogólnym wymia-  
rze, przechodzi do pokazania jej znaczenia w życiu i funkcjonowaniu każdej organizacji.  
Szczególną uwagę poświęca komunikacji wewnętrznej, ze względu na jej miejsce w świadomości pracowników i rolę, jaką może odgrywać podczas transakcji M&A. Autorka przytacza również wyniki badań, tak swoje, jak innych badaczy, które dowodzą, że komunikacja może odpowiadać za sukces firmy, która z różnych przyczyn przeprowadziła fuzję bądź przejęcie. Różnorodność metod i narzędzi, służących do przekazywania informacji w przedsiębiorstwie pomaga z kolei w zbudowaniu spójnej i skutecznej polityki komunikacyjnej.*

**Słowa kluczowe:** komunikacja, procesy komunikacyjne fuzje, przejęcia, metody i narzędzia komunikacyjne.

Nadesłany: 3.03.2015 | Zaakceptowany do druku: 11.09.2015

### Communication processes in mergers and acquisitions

*The author pays attention to the importance of communication processes during performing such complicated organizational changes as mergers and acquisitions. Starting from the definition of the concept of communication, the types and nature of the action in the general dimension she moves on to show its importance in the life and functioning of each organization. Particular attention is given to internal communication, because of its place in the minds of workers and the role it can play in M&A transactions. The author quotes the results of research, both her own and other researchers, which prove that the communication may be responsible for the success of the company, which for various reasons has carried out a merger or acquisition. The variety of methods and tools used for the transfer of information in the company helps, in turn, to build a coherent and effective communication policy.*

**Keywords:** communication, communication process, mergers, acquisition, methods and communication tools.

Submitted: 3.03.2015 | Accepted: 11.09.2015

**JEL:** M14

---

\* **Mgr Paulina Gawryszewska** – studia doktoranckie, Wydział Zarządzania UW.  
Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, ul Szturmowa 1/3,  
02-678 Warszawa; e-mail: paulinagawryszewska10@gmail.com.

## 1. Wprowadzenie

Rola komunikacji w zarządzaniu firmą ma kluczowe znaczenie podczas zmian i transformacji organizacyjnych oraz wszelkich reorganizacji, jakimi są na przykład procesy fuzji i przejęć. Sytuacja odnosi się zarówno do przedsiębiorstw krajowych jak i międzynarodowych organizacji działających na terenie obcego państwa.

Fuzje (*mergers*) i przejęcia (*acquisitions*) stanowią inwestycje o dużym ryzyku finansowym oraz wizerunkowym, dlatego tak ważna jest zaplanowana i systematycznie wdrażana długofalowa strategia komunikacyjna, często jeszcze przed rozpoczęciem tych procesów. W literaturze anglojęzycznej najczęściej używanym terminem na określenie fuzji i przejęć jest *Mergers & Acquisitions* (skrót: *M&A*), którym posługuję się w dalszej części artykułu. Sprawnie przeprowadzona komunikacja, zarówno wewnątrz organizacji, jak i z partnerami zewnętrznymi (np. klientami), może przyczynić się do sukcesu całej transakcji. Rozwój oraz dobór narzędzi, kanałów i działań komunikacyjnych powinny korespondować zarówno z celami strategicznymi firmy, kulturą organizacyjną, jak i budowaniem wizerunku przedsiębiorstwa wewnątrz na linii kadra zarządzająca–pracownicy, a także z partnerami na zewnątrz organizacji.

Procesy fuzji i przejęć należą do krytycznych momentów dla firmy i dlatego należy bardzo starannie opracowywać strategie komunikacyjne oraz konsekwentnie je wdrażać, tak, aby tworzyły spójny obraz przedsiębiorstwa a także pozwalały na wydajne funkcjonowanie organizacji.

## 2. Komunikacja – definicja, funkcje, przebieg

Komunikację określa się jako „porozumiewanie się”, a jej celem jest tworzenie wspólnoty komunikacyjnej (Pocztowski, 2004). Samo słowo „komunikacja” wywodzi się z od łacińskiego czasownika *communicare*, czyli „czynić wspólnym” (Adair, 2000, s. 17). Bodak definiuje komunikowanie się jako „podejmowaną w określonym kontekście wymianę werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania partnerów komunikacyjnych” (Bodak, 2007, s. 561). Z kolei Nęcki za podstawowy cel komunikowania uznaje „koordynację

zachowań instrumentalnych i interpersonalnych osób podejmujących aktywność komunikacyjną (...) i nie chodzi tu o bezpośrednią koordynację zachowań obserwowalnych, lecz także o uzgodnienie przekonań, opinii, postaw wobec rzeczywistości” (Nęcki, 2000, s. 97–98). Ujęcie komunikowania się z wielu perspektyw podkreśla jego aspekty jakościowe i określa go jako dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej przez odpowiednie kanały między nadawcą a odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązywać ze sobą kontakt (Ober, 2013). Zdaniem Guetzkowa komunikacyjny system „to wzory przekazywania i interpretacji wiadomości wśród jednostek organizacyjnych oraz pomiędzy tymi jednostkami i ich organizacyjnym otoczeniem” (Guetzkow, 1965, s. 18).

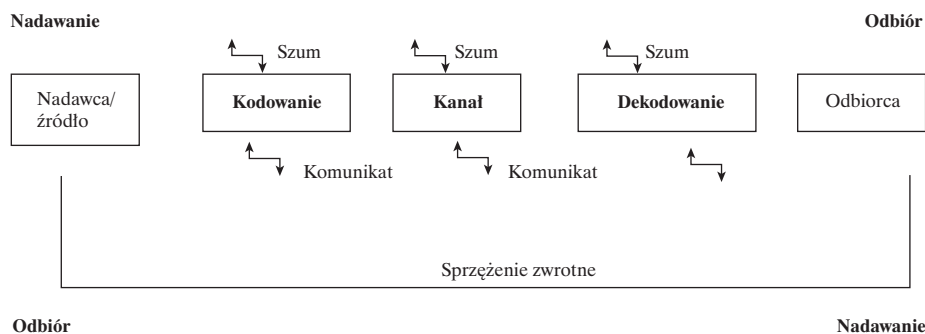
W komunikacji językowej posługujemy się aktami mowy (akt komunikacyjny, posiadający określone intencje wobec odbiorcy), które spełniają następujące funkcje:

- referencyjną (poznawczą) – której odpowiada kontekst i wyjaśnia, do jakich faktów odnosi się komunikowanie;
- fatyczną – determinowaną przez kontakt i nastawioną na nawiązanie i kontynuowanie rozmowy;
- metajęzykową – podporządkowaną kodowi, która ma zadanie utrzymywać kod i sprawdzać jego zrozumiałość;
- poetycką – koncentrującą się na relacjach między przedmiotem i reprezentującym go znakiem;
- emotywną (ekspresyjną) – polegającą na komunikowaniu emocji i postaw;
- konatywną – określającą wrażenie, jakie komunikat wywarł na odbiorcy (Pocztowski, 2004).

Warunkiem zaistnienia procesu komunikowania się jest wystąpienie co najmniej trzech elementów: nadawcy, komunikatu i odbiorcy. Może się on odbywać na różnych poziomach, za pomocą zróżnicowanych środków i wywoływać określone skutki. Proces komunikacji jest procesem społecznym, ponieważ dotyczy co najmniej dwóch jednostek i przebiega w środowisku społecznym. Jest również określony przez liczbę i charakter uczestników.

Jak pokazuje rysunek 1, w procesie obie komunikujące się ze sobą osoby stanowią źródła przekazywanych informacji. W jego obrębie jedni są nadawcami, a drudzy odbiorcami. Ich role zmieniają

Rysunek 1. Model procesu komunikowania



Źródło: Ober (2013, s. 261) na podstawie Stoner, Wankel (1992).

się w trakcie danego procesu komunikowania się i dlatego bardzo ważne jest, aby i nadawca, i odbiorca odbierali wzajemnie swoje sygnały i informowali o swoich reakcjach. Przekazywana informacja jest kodowana, czyli przekształcona w symbole, co warunkuje odpowiedni dobór znaków. To nadawca jest odpowiedzialny za sposób kodowania i musi brać pod uwagę takie czynniki jak ważność komunikatu, stopień jego ustrukturyzowania, wybór nośnika, warunki komunikacji i charakter komunikacji.

Elementem komunikacji jest kanał, czyli sposób, w jaki komunikat jest przekazywany do odbiorcy (drogą ustną bądź pisemną). Podczas dekodowania odbiorca interpretuje otrzymany komunikat i przetwarza go w zrozumiałą informację. Jest to jednocześnie moment, kiedy zdarza się największej zniekształceń, mających wpływ na efektywność procesu komunikacji. Najczęstszym czynnikiem zakłócającym komunikację jest szum (wewnętrzny, zewnętrzny, jawny, ukryty).

W trakcie procesu komunikowania może wystąpić sprzężenie zwrotne pomiędzy nadawcą a odbiorcą i wówczas mamy do czynienia z „komunikowaniem się”, natomiast w przypadku jego braku dochodzi do „komunikowania” (monolog). W literaturze do najczęściej wymienianych rodzajów sprzężenia zwrotnego należą:

- *sprzężenie zwrotne szacowane* – występuje wówczas, kiedy omawiamy naszą opinię i przedstawiamy stanowisko w danej sprawie;
- *sprzężenie zwrotne pozytywnie oceniające* – służy utrzymaniu kontaktu z odbiorcą

i okazaniu mu naszej aprobaty w danej sprawie;

- *sprzężenie zwrotne negatywnie oceniające* – pomaga wyjaśniać wszelkiego rodzaju niejasności i korygować błędy ze strony nadawcy;
- *sprzężenie zwrotne nieoceniające* – w tym wypadku nie odwołujemy się do naszych sądów i opinii w konkretnej sprawie, ale wykazujemy zainteresowanie komunikatami partnera (Stankiewicz, 2006, s. 56–57).

Najbardziej znanym modelem komunikacyjnym w naukach społecznych jest model aktu perswazyjnego Lasswella (1948). Jego konstrukcja opiera się na triadzie komunikowania Arystotelesa, czyli mówcy (nadawcy), treści przemówienia (przekazie) oraz słuchacza (odbiorcy). Model opisuje proces komunikowania perswazyjnego i dotyczy form porozumiewania o charakterze instrumentalnym. Nadawca ma zatem określony cel, którym jest wywołanie określonego skutku, polegającego na ukształtowaniu nowej postawy bądź zmianie lub wzmocnieniu już istniejącej (Dobek-Ostrowska, 2007). Komunikacja postrzegana jest w tym przypadku jako proces jednokierunkowy i linearny. Powszechnie stosowanym modelem komunikacji jest także model przekazu sygnałów, należący do grupy linearnych modeli operacyjnych i opracowany przez Shannona i Weaveera (1949). Późniejsze modele odeszły od takiego ujmowania procesu, co ilustrują na przykład modele Newcomba (1953) czy Westleya i MacLeana (1957). Model selekcji Westleya i MacLeana przywoływany jest zazwyczaj w rozważaniach na temat komu-

nikowania masowego. Okazuje się jednak, że może być on również zaadaptowany na potrzeby analizy procesu w każdym innym kontekście. W jednym z najbardziej uniwersalnych modeli Jakobsona (1976) komunikowanie się polega na nawiązaniu kontaktu pomiędzy nadawcą i odbiorcą za pomocą dostępnych środków (kanałów komunikowania), gdzie przekazywane sobie komunikaty zawarte w kodzie dotyczą zrozumiałych dla odbiorcy i nadawcy faktów (kontekst).

### 3. Komunikacja w organizacji

Komunikowanie się to proces, który leży u podstaw wszelkich innych procesów mających miejsce w organizacji i wpływających na ich skuteczność. To właśnie konkurencyjność przedsiębiorstw jest w coraz większym stopniu uzależniona od informacji uzyskiwanej podczas komunikacji, rozpatrywanej na poziomie przedsiębiorstwa jako komunikacja zewnętrzna (przebiegająca między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym) i wewnętrzna (odnosząca się do interakcji między członkami organizacji) (Stor, 2002).

Komunikacja umożliwia powstanie odpowiedniego współdziałania między ludźmi, niezbędnego do realizacji określonych wartości (Winkler, 2008) i jednocześnie powstanie oraz rozwój ludzkiej interakcji, struktury, organizacji czy kultury jest zależny właśnie od procesu komunikowania się (Casmir, 1996).

Efektywna komunikacja w organizacji przyczynia się do większej proaktywności, większej skuteczności zmian organizacyjnych oraz wzrostu zaufania pracowników do kadry zarządzającej. Poprzez komunikację wyjaśnia się takie formy interakcji społecznych jak: naśladownictwo, kooperację, przywództwo czy wywieranie wpływu, zapobiega postawom zachowawczym czy rozwija umiejętności grupowe (Makowiec i Matusiński, 2009). Natomiast model wzajemnych kontaktów umożliwia rozstrzygnięcie sporów i nieporozumień, pomaga zrozumieć pojawiające się idee i działa jako czynnik ulepszający samą komunikację (Glińska-Noweś, 2007). Reasumując, komunikacja w przedsiębiorstwie:

- pomaga sprawniej i efektywniej realizować zadania;
- ułatwia grupowe procesy podejmowania decyzji;

- udrażnia przepływ informacji;
- usprawnia codzienne działania;
- umożliwia twórcze rozwiązywanie problemów;
- odgrywa kluczową rolę w kreowaniu atmosfery pracy zespołowej;
- umożliwia budowanie silnych więzi między pracownikami;
- pomaga w rozwiązywaniu konfliktów;
- wzmacnia zaufanie i lojalność (Brzezińska i Paszkowska-Rogacz, 2009, s. 168).

W strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, ze względu na charakter przepływu informacji, wyróżniamy trzy rodzaje komunikacji: pionową, poziomą i sieciową. Pierwsza z nich odbywa się w dwóch kierunkach. W sytuacji komunikacji na linii przełożony–podwładny przekazywane informacje obejmują:

- informacje o misji, celach i zasadach funkcjonowania organizacji;
- przekazywanie poleceń, nakazów, zakazów i dyrektyw;
- wyrażanie oczekiwań od członków organizacji;
- ocenę pracowników i informowanie o wydajności ich pracy;
- dostarczanie bodźców motywacyjnych;
- doradzanie oraz pouczanie;
- zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą.

W sytuacji komunikacji dół–góra; podwładny–przełożony wyróżniamy natomiast:

- przekazywanie informacji, raportów z wypełnionych zadań;
- zapytania dotyczące uzupełnienia luk informacyjnych;
- zapytania o charakterze doradztwa w działaniu pracowników;
- powstałe podczas pracy problemy i skargi;
- pomysły i sugestie w sprawie usprawniania pracy (Stankiewicz, 2006, s. 20–25).

Komunikacja pozioma (horyzontalna), odbywa się na tym samym szczeblu struktury organizacyjnej i najczęściej w praktyce dotyczy kierowników poszczególnych działów firmy. Do jej głównych celów należą:

- koordynowanie działań poszczególnych wydziałów;
- dzielenie się wiedzą i uzupełnianie brakujących informacji;
- upowszechnianie wiadomości, na które jest zapotrzebowanie;
- pomoc w rozwiązywaniu problemów dotyczących współpracy pomiędzy poszczególnymi komórkami;

- rozwiązywanie problemów i konfliktów między pracownikami/działami firmy;
- integracja pracowników (Stankiewicz, 2006, s. 26).

Komunikacja sieciowa natomiast określa sposób porozumiewania się w grupach, w tym pracowniczych, gdzie istnieje możliwość swobodnego przepływu informacji między jej członkami, wpływającego na efektywność i współpracę grupy. Do najczęściej spotykanych sieci należą struktury typu: „koło”, „łańcuch”, „każdy z każdym”, „okrąg”, „gwiazda” oraz „y”. Sieci różnią się między sobą i od ich rodzaju zależy zasięg bezpośredniego oraz pośredniego przekazywania informacji do poszczególnych stanowisk danej struktury. Wiedza o właściwościach sieci komunikacyjnych może natomiast pomóc menedżerom w modyfikowaniu struktury porozumiewania się w kierowanej grupie.

Biorąc pod uwagę obszary i cele skutecznego komunikowania się w organizacji oraz poziom i elastyczność reagowania na potrzeby otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, widzimy, że największe znaczenie mają komunikacja kierownicza, wewnętrzna oraz komunikacja o charakterze zewnętrznym. Pierwsza z nich obejmuje głównie procedury planowania, kontroli, systemy informacyjne oraz techniki delegowania i udzielania instrukcji. Komunikacja wewnętrzna opiera się zaś na analizie trzech kluczowych zagadnień:

- o czym kierownictwo chce informować pracowników;
- które kwestie szczególnie interesują personel przedsiębiorstwa;
- jakie problemy powstają na skutek niewłaściwej komunikacji (Armstrong, 2000, s. 652).

Dlatego projektowanie i wdrażanie systemów komunikacji wewnętrznej w organizacji jest niezbędne w celu sprawnego przepływu informacji oraz budowania przyjaznej i zadowolającej atmosfery w pracy. Proces komunikowania stanowi również nieodłączny element działań kadrowych od procesu rekrutacji poprzez motywowanie, szkolenia, a na zwolnieniach kończąc (Gielnicka, 2007; Podkowińska, 2010).

Do najbardziej powszechnych i najczęściej stosowanych narzędzi komunikacji wewnętrznej w literaturze zalicza się (Cowan, 2014; Dąbrowski, Rostek i Kurda, 2003; Potocki, 2008; Quirke, 2012; Verghese, 2012):

- bezpośrednie spotkania kierownictwa lub spotkania personelu kierowniczego z pracownikami;
- prezentacje (dotyczące wyników, strategii, zmian organizacyjnych, dużych projektów, regularnie organizowane przez kierownictwo);
- szkolenia, m.in. z zakresu komunikacji;
- spotkania integracyjne dla zespołów;
- pocztę elektroniczną;
- konferencje korporacyjne i wideokonferencje;
- eventy korporacyjne;
- „drzwi otwarte” kadry kierowniczej;
- rzecznika pracowników;
- intranet, zazwyczaj obejmujący fora dla pracowników, chat, blogi, filmy wideo;
- elektroniczne i drukowane newslettery i magazyny (wydawnictwa wewnętrzne);
- listy do pracowników;
- tablice informacyjne/ogłoszeń;
- broszury i ulotki;
- media zewnętrzne (prasa, radio, TV);
- kodeks etyczny;
- kwestionariusze i ankiety;
- anonimowe skrzynki sugestii i opinii;
- plotki.

Oczywiście każda z przytoczonych form, powinna podlegać ciągłej ocenie w zależności od celów, misji i strategii danej organizacji. Zaleca się stworzenie specjalnych zespołów, wdrażających program komunikacji wewnętrznej w sposób całościowy, w skład których powinni wchodzić przedstawiciele zarówno kierownictwa, jak i specjaliści ds. komunikacji, PR, HR i IT (Gavlas, 2008). Ważne jest, aby taki zespół potrafił trafnie oszacować skuteczność dotychczasowych środków komunikacji. Do stworzenia dobrego systemu komunikacji wewnętrznej niezbędne jest usystematyzowanie dotychczasowej polityki komunikacyjnej oraz zróżnicowanie kanałów i metod komunikacyjnych. Opracowując system komunikacji wewnętrznej, należy brać pod uwagę przygotowanie kompleksowego planu, określenie jego roli, zidentyfikowanie grupy odbiorców, treści przekazu oraz metod (Krynicka-Duszyńska, 2010).

Rozpatrując potrzeby komunikacyjne organizacji, należy uwzględnić również konieczność porozumiewania się przedsiębiorstwa z otoczeniem zewnętrznym, które dostarcza niezbędnych dla jego funkcjonowania informacji i umożliwia szybkie dostosowywanie się do zmian rynkowych (Potocki, Winkler i Zbikowska, 2011).



Szczególną uwagę organizacje poświęcają komunikacji z klientami, nie ograniczając się przy tym wyłącznie do przekazów o charakterze reklamowym, dbają o dwustronny przepływ wiadomości.

Komunikowanie się przedsiębiorstwa, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, jest procesem złożonym i wielowymiarowym. Konieczność uwzględniania interesów szerokiego spektrum odbiorców, a także dostosowywania przekazu do specyfiki poszczególnych grup zainteresowań powoduje, że tworzenie spójnej strategii komunikacji organizacyjnej i jej implementacja są zadaniami niezwykle trudnymi. Należy jednak pamiętać, że bez efektywnego przepływu informacji i procesów komunikacji funkcjonowanie rynkowe organizacji nie byłoby w ogóle możliwe.

#### 4. Rola komunikacji w fuzjach i przejęciach – wyniki badań

Tematyka komunikacji w procesach fuzji i przejęć (Cartwright i Cooper, 2000; Gall, 1991; Tewes, 2001) najczęściej koncentruje się na czynnikach zarówno sukcesu, jak i przeszkód podczas integracji partnerów M&A. Właściwa polityka komunikacyjna zajmuje kluczowe miejsce podczas rozwiązywania trudności w aspekcie różnic kulturowych łączonych przedsiębiorstw (Appelbaum i in., 2000). Prawidłowa komunikacja może pomóc w tworzeniu pozytywnej atmosfery w pracy, przywracać „ducha zespołu” i ułatwiać wprowadzanie zmian. Planując właściwy proces komunikacyjny podczas M&A, nie należy zapominać o informowaniu pracowników o przyczynach, celach, przebiegu i konsekwencjach fuzji/przejęcia. Dobrze jest korzystać z wielu kanałów informacji (nieoficjalnych i fizycznej styczności) (Schuler, Jackson i Lou, 2004) oraz nagłaśniać nawet najdrobniejsze sukcesy nowo powstałej organizacji (Cartwright i Cooper, 1996). Ważne jest także komunikowanie niepewności fuzji/przejęcia, jako zmiany organizacyjnej (Vazirani i Mohapatra, 2012). Szczególna rola przypada menedżerom ds. HR w informowaniu pracowników i interesariuszy o sytuacji zaistniałej w firmie w wyniku procesu M&A (Adomako, Gasor i Danso, 2013; Vazirani i Mohapatra, 2012).

W badaniach Cartwright i Cooper (2000) odnajdujemy cztery główne elementy, na

których warto się skupić w komunikacji podczas procesów łączenia bądź przejęcia:

- oficjalne oświadczenie prezesa;
- seria szczegółowych prezentacji prowadzonych przez kierowników działów;
- dostarczenie biuletynów i publikacji na temat fuzji i przejęcia;
- powstanie scentralizowanych mechanizmów informacji dla pracowników.

Dla organizacji, które podczas fuzji/przejęcia decydują się na przeprowadzenie kompleksowej analizy kondycji firmy (finansowej, prawnej i podatkowej), to właśnie komunikacja określana jest jako jeden z krytycznych obszarów, w którym należy:

- określić wszystkie właściwe strony organizacji;
- rozwijać strategię komunikacji dla każdej z grup w organizacji;
- używać różnorodnych kanałów komunikacji;
- powtarzać wiadomości i wspólne tematy (Daniel, 1999, s. 21).

Dla pracowników uczciwa i rzetelna informacja o tym, jak transakcja M&A wpłynie na ich dotychczasową pracę, ma szczególne znaczenie. Przede wszystkim ważne jest wykorzystanie różnorodnych źródeł komunikacji (Knillans, 2009) i nieformalnych kanałów pomagających w rozmowach z osobami zatrudnionymi, takich jak indywidualne spotkania z pracownikami, specjalne szkolenia dla kadry menedżerskiej, nieformalna interakcja między pracownikami (Daniel, 1999). Z kolei formalna komunikacja związana jest z pozytywnym odbiorem przez firmę nabytą oraz stabilizowaniem sytuacji niepewnych w firmie. To również pierwszy krok w formalnych negocjacjach podczas ustalania szczegółów transakcji fuzji/przejęcia (Bastien, 1987). Ważne jest, aby organizacja wykorzystwała zarówno, formalne, jak i nieformalne środki informacyjne, w celu gromadzenia danych po procesie M&A (Panda, 2013).

Badacze wskazują na powiązanie procesów komunikacyjnych z kulturą organizacyjną (Cheng i Seeger, 2011). Różnice kulturowe wpływają zarówno na niepowodzenie transakcji, jak i na indywidualny styl oraz proces komunikacji. Schweiger i DeNisi (1991), sugerują, że problemy komunikacyjne mogą osłabić zaangażowanie niezbędne w przeprowadzeniu skutecznej akwizycji. Dlatego dzielenie się wiedzą znacząco wpływa na proces integracji nowej kultury i oczekiwań pracowników (Appel-

baum i in., 2000). Papadakis (2005) dodatkowo potwierdza, że strategia komunikacji jest odpowiednim obszarem, który może znacznie zwiększyć szanse na sukces w integracji po fuzji. Warto, aby informacje od zarządu do pracowników, które są ważne i wrażliwe wyjaśniały przyczyny M&A, a zarządzający dzielili się nimi regularnie (Giffords i Dina, 2003) i w sposób partycypacyjny, angażujący wszystkich zatrudnionych (Clayton, 2010).

Problematyka fuzji i przyjęć zwraca także uwagę na „komunikację międzykulturową”. Jeżeli chodzi o jej definicję, to wśród badaczy nie ma zgodności. Lüsebrink (2005) rozumie komunikację międzykulturową, jako „komunikatywny wymiar relacji”. Bolten (2007) podkreśla znaczenie terminu międzykulturowość, „tworzona przez członków różnych światów, współpracujących ze sobą”. Thomas (2007) z kolei sądzi, że komunikacja międzykulturowa powinna być połączona z międzykulturowym działaniem. Hofbauer (2009) krytykuje jednak ten termin, ponieważ jego zdaniem komunikacja międzykulturowa nie jest zainteresowana innymi kulturami, a bardziej koncentruje się na międzykulturowych nieporozumieniach.

W badaniach, które przeprowadziłam w drugiej połowie 2013 roku do pracy doktorskiej traktującej o kulturze organizacyjnej w procesach fuzji i przejęć, jedno z zagadnień w zastosowanym wywiadzie swobodnym, dotyczyło problematyki komunikacji w transakcjach M&A. Wybór terenu badań rozpoczęłam od dokładnej analizy raportów i artykułów dotyczących rynku fuzji i przejęć, publikowanych przez międzynarodowe korporacje konsultingowe. Na tej podstawie sporządziłam listę firm, które dokonały M&A na terenie Polski i które mogłyby wziąć udział w badaniach. Po przeanalizowaniu stosownych raportów okazało się, że najwięcej tego typu transakcji na naszym rynku miało miejsce w: telekomunikacji, farmacji, branży energetycznej, finansowej, spożywczej, logistycznej (Raport KPMG, 2011) i od tych sektorów rozpoczęłam też swoje poszukiwania. Ostatecznie przeprowadziłam 20 wywiadów otwartych. Do wszystkich badanych dotarłam drogą networkingową, ale były to pojedyncze osoby a nie grupy pracowników, z poszczególnych firm. Respondentami były osoby piastujące stanowiska dyrektorskie (13 osób) i menedżerskie (5 osób)

oraz specjalistów (2 osoby) z obszaru HR, komunikacji oraz IT, zaangażowane w proces M&A w swoich firmach z sektora: telekomunikacji (4 osoby), farmacji (1 osoba), FMCG (2 osoby), energetycznego (1 osoba), wydawniczego (1 osoba), usług doradczych (2 osoby), bankowości (3 osoby), finansowego (2 osoby), ubezpieczeń (1 osoba) oraz przemysłu metalurgicznego (2 osoby) i alkoholowego (1 osoba). Staż pracy badanych wynosił od 1,5 roku do 30 lat. Uczestnicy badania reprezentowali firmy, które przejmowały inne podmioty (10 firm), organizacje, które były przejmowane (7 firm) i przedsiębiorstwa, łączące się z innymi (3 firmy). Jedenaście firm dokonało procesów M&A po 2007 roku, natomiast dziewięć podmiotów dokonało tego przed 2007 rokiem. Grupę badanych stanowiły osoby, które bezpośrednio brały udział lub były odpowiedzialne za zmiany organizacyjne w procesach fuzji/przejęć w swoich przedsiębiorstwach. Na prośbę badanych nie ujawniam ich nazwisk i nazw przedsiębiorstw, w których pracują. Dbając o anonimowość rozmówców, przypisałam im fikcyjne imiona, dodając jedynie branże, z których wywodzą się ich firmy.

Jako główne narzędzie do zbierania danych wykorzystałam wywiad etnograficzny, dlatego przytaczam wypowiedzi respondentów, według przyjętej metodologii jakościowej. Stosując ten rodzaj wywiadu, jako badacz, byłam otwarta na nowe, wyłaniające się okoliczności i informacje, przekazywane przez badanych. Wywiad etnograficzny ma charakter typowo otwarty – toczy się w formie rozmowy i nawarstwiających się w jej trakcie dygresji, mogących otwierać nowe ścieżki analizy, których badacz wcześniej wcale nie brał pod uwagę. Prowadzony jest w sposób pogłębiony. Ma na celu zagłębianie się w rozmowę w poszukiwaniu znaczenia, badania obecnych w niej niuansów, zidentyfikowanie szarych stref, do których nie sposób dotrzeć przez pytania albo-albo (Angrosino, 2010). Wywiad etnograficzny pozwala traktować rozmówców jako partnerów i dlatego należy próbować autentycznie rozumieć ich sposób patrzenia na badaną rzeczywistość, co nie jest zadaniem łatwym. Pomocne wydaje się tutaj stworzenie atmosfery wzajemnego zaufania i empatii tak, aby sytuacja wywiadu była jak najbardziej zbliżona do naturalnej sytuacji rozmowy.

Prezentację wyników rozpoczną od sposobu komunikacji, który był stosowany w badanych organizacjach w trakcie zmian. Przede wszystkim menedżerowie zwrócili uwagę, że komunikacja w trakcie fuzji/przejęć rozpoczynała się od góry (kierownictwo) i stopniowo przechodziła do pracowników, ale mogła być filtrowana przez zarządzających i dlatego czasem prowadziło to do poczucia niedosytu informacji wśród zatrudnionych.

Komunikacje wiesz były, ale ona szła z góry, rozumiem ona szła z góry, że tam coś tam zostało zrobione. Natomiast tam, na pewno elementów takich miękkich nie było zbyt dużo, ale to też jest ciekawe nie było wiesz, co nie tam nie było takiego... głaskania. Ja myślę, że podeszli do tego bardzo pragmatycznie. No komunikacja była, że tam coś się dzieje. Jesteśmy tutaj, robiliśmy tamto, natomiast to było trochę tak jak w armii – zdobyliśmy tam nie wiem miasto takie, bardzo fajnie, nasza armia zwycięska rusza dalej. [anastazy, bankowa3]

Od czasu do czasu coś się tam zdarzało, że szefowie przekazywali sobie to, co chcieli. Z góry idą informacje, że szefowie już troszeczkę szyfrują, niższego szczebla jeszcze trochę, oni jeszcze coś tam skubią. Tak że do tych pracowników to bardzo mało docierało. [rozalia, energetyczna]

Procesy komunikacyjne podczas M&A, jak relacjonuje jedna z menedżerek, mogły również być prowadzone niesystematycznie i w sposób niekompletny w zależności od sytuacji w firmie i rozmiarów organizacji.

Znaczy raczej było tak, że nie było takiej systematyczności, że była sporadyczność, bo tam nie potrzeba, coś się nie działo. Była też taka sytuacja, że dobra komunikacja, ale nie zanadto. Czyli nie tak, że o wszystkim i w detalach i w ogóle. Po prostu jak jest coś ważnego, to komunikujemy. [feliksa, bankowa1]

Natomiast jeśli chodzi o komunikację szerszą w rozumieniu absolutnie całej firmy, no to oczywiście ona była narzucona w taki sposób, w jaki była dotychczas realizowana, przy czym ja bym się nie dopatrywał żadnych dziwnych nienaturalnych aspektów. Ta komunikacja była taka, jak być powinna, zważywszy na skalę firmy i to, czym się zajmuje. [maurycy, konsultingowa1]

Respondenci dodawali także, że brak klarownych informacji często był przyczyną niezadowolenia wśród zespołów i dawał poczucie chaosu w firmie.

Teraz proszę pamiętać, że jednak większość firmy to pracownicy terenowi. Więc do nich docierały informacje albo mailowe, albo no wtedy jeszcze intranet u nas nie funkcjonował jak dziś. Więc tego nie było. Więc głównie maile i ewentualnie informacje podczas spotkań jakichś tam cyklicznych, ale to informacje szczałkowe. Pracownicy terenowi na to narzekali, że to jest informacja bardzo skąpa. Tutaj jak ktoś jechał na meetingi, które się odbywały, to pracownicy biurowi brali w tym udział. Znowu nie przekładało się na pełne zadowolenie, bo to wszystko było trochę niedopracowane. Nie wiem, czy wynikało z tego, że niedopracowana informacja i wynikało z jakichś. No ale brakowało takiej klarowności w przekazie. Stąd te informacje i te emocje. [ignacy, farmaceutyczna]

Jak ilustruje poniższy cytat, przedsiębiorstwa mogą w miarę upływu czasu usprawniać formę i przekaz komunikacyjny do pracowników. Na przykład komunikaty formalne do kierowników są uzupełniane o spotkania z zarządkiem w celu ich szerszego omówienia, a nie już tylko przekazu informacji.

Najpierw komunikat do top level management, a później kaskadowo. Ci najwyżej postawieni dostają w postaci sformalizowanej informacji od prezesa X maile i potem zazwyczaj w ślad za tym odbywa się godzinę później spotkanie. Dostrzegam zmianę znaczenia działu komunikacji wewnętrznej. Wcześniej PR przygotowywał tekst, prezes to akceptował, wysłaliśmy i to był koniec. Teraz mamy cały plan komunikacji. Cieszymy się, że te plany komunikacji powstają, bo to nowe miejsca pracy dla PR. Trzeba mieć to przygotowane, bo to pomaga. [anastazja, fmcg2]

Bardzo ważna, jak wskazywali respondenci, jest starannie przygotowana strategia komunikacyjna. Znaczenie ma dbałość w przygotowywaniu komunikatów o M&A w sposób strukturalizowany i kaskadowy (czyli rozpoczynając od kierownictwa wyższego szczebla i powoli schodząc w dół do szeregowych pracowników), przy zachowaniu wszystkich zasad transparentności (np. wiadomości w tym samym języku w każdej siedzibie firmy) i za pomocą różnych kanałów, włączając w to także liderów kształtowania opinii.

Jeżeli chodzi o kaskadowanie informacji w dół, to było w bardzo przemyślany sposób robione. Było oczywiście robione, najczęściej drogą internetową, tam, gdzie Internet był, bo nie we wszystkich krajach funkcjonował. Bardzo skoordynowaną, co do czasu i przekazu, ponieważ wszyscy posługiwaliśmy się



językiem angielskim, więc nie było wątpliwości co do zrozumienia przekazu, był on identyczny we wszystkich krajach. Z bardzo dużą dbałością, ponieważ były te spółki w pewnym momencie notowane na giełdzie, więc trzeba było bardzo uważać, jakie informacje są przekazywane, po to, aby nie wpływać na kurs akcji. Tutaj olbrzymia rola takiego wewnętrznego PR-u była dostrzegana. Do prasy to było przygotowane... PR zewnętrzny był przygotowywany, powiedziałbym, bardzo gruntownie, i bardzo wielu liderów opinii było włączonych w ten proces na różnych etapach, po to, żeby ta komunikacja się stopniowo pojawiała. To nie był jeden komunikat na zasadzie – grupa X konsoliduje swoje spółki ubezpieczeniowe czy finansowe, tylko był to cały szereg działań, które były dość szeroko wyjaśniane. Łącznie ze specjalnymi programami w CNN, BBC, czyli w najbardziej opiniotwórczych miejscach, gdzie dość szeroko było tłumaczone. Trzeba pamiętać, że tam wiele... w ogóle Holding X grupa X jest na giełdzie, więc każde z tych działań musiało brać pod uwagę ewentualny wpływ kurs akcji. Więc to była cała wielka historia przygotowywana, wielka historia do opowiedzenia, stopniowo z budowaniem napięcia, sprzedawana. [henryk, finansowa2]

Jak wynika z przeprowadzonych badań, istotna jest troska o komunikację dwustronną, w formie dialogu, o czym świadczy przytoczona wypowiedź:

To, co było pewnym novum, to była komunikacja dwustronna, czyli taki dialog bardziej. Dawanie przestrzeni na to, żeby nie tylko na takich spotkaniach nadawać wiadomość, ale także zostawić miejsce na zadawanie pytań i odpowiadanie na nie. [broniśław, przemysłowa]

Szczególne znaczenie miała treść przekazywanych informacji, czyli jak zarząd przedstawia pracownikom moment fuzji czy przejęcia, ale wówczas, kiedy już finalnie zostaną zatwierdzone. Badani wskazywali, że budowanie poczucia wspólnoty i pracowania w jednym zespole było kluczowe w tworzeniu kultury otwartości. Ciekawym pomysłem jest na przykład wyjaśnienie pracownikom przyczyn fuzji w postaci listu prezesa z przywitaniem nowego zespołu na pokładzie firmy, co dodaje osobistego akcentu procesom komunikacyjnym.

My komunikację do pracowników zaczęliśmy dopiero, kiedy zostały podjęte finalne decyzje. Bo to przełożony powinien informować pracownika, że idą takie zmiany. Stąd też my nie mówiliśmy firmie o przejęciu. Była nawet taka rozmowa z zarządem, gdzie powiedzie-

liśmy sobie „Pierwszy i ostatni raz mówimy na tym spotkaniu o przejęciu. My budujemy współpracę”. Tak to było też przedstawiane wprost z perspektywy zarządu. Zaczynając od wewnętrznej, można powiedzieć, że zarządy zadbały o to, by był jasny, czytelny i przede wszystkim spójny przekaz dla jednej i drugiej firmy. On był bardzo mocno wyważony. Z tym naciskiem, o którym mówiłem wcześniej. Nie ma przejmujących, przejmowanych. To są firmy partnersko podchodzące do biznesu i korzystające w formie synergii ze swoich sił. To był oczywiście list do pracowników, ale także indywidualne spotkania. Właśnie te objazdowe po Polsce. W tym oczywiście kaskadowa komunikacja poprzez swoich przełożonych, którzy też uczestniczyli w tych spotkaniach menedżerskich. [roch, finansowa1]

A były jeszcze przygotowane dla każdego pracownika pytania, odpowiedzi, czyli dostał to formie też papierowej, dlaczego się łączymy, jakie mogą być zmiany, dostał broszurkę związaną z przejęciem, oprócz tej komunikacji bezpośredniej. Był wydany newsletter, była wydana broszurka, no i były te spotkania bezpośrednie. Każdy z pracowników dostał list, każdy z pracowników został osobiście powitany przez prezesa, każdy dostał uśmiech i każdy został poklepany, że fantastycznie Witaj – „Welcome on board”. W związku z tym ten obszar niepewności musiał być szybko rozwiany po to, żeby nie obniżać efektywności pracy. To było kluczowe. [...] Przed formalnym połączeniem ludzie zostali poinformowani, w jaki sposób, przygotowani do tego, jak mają postępować w związku z dołączeniem do naszego zespołu większej ilości osób, które są z innej firmy. Chodziło o to, żeby stworzyć kulturę otwartości. To był ten komunikat. Czyli oni zostali przygotowani do tego, oni już wiedzieli, jak ci ludzie przychodzą, to muszą być super uśmiechnięci, oferować im kawę i rozmawiać z nimi. [fabian, konsultingowa2]

W niektórych organizacjach, jak zaznaczyli respondenci, plan komunikacyjny opierano na oczekiwaniach i trudnościach pracowników podczas procesów M&A. Pozwalało to na lepsze rozeznanie w faktycznej atmosferze i w potrzebach zespołów oraz właściwym dopasowaniu narzędzi komunikacyjnych w firmie.

Naszą strategię komunikacyjną opieraliśmy na oczekiwaniach pracowników, tak? Jakie są ich oczekiwania, i jakie problemy. Przed fuzją mieliśmy plan dotyczący mergeru, natomiast już po ogłoszeniu fuzji jakiś czas po robiliśmy badania właśnie potrzeb komunikacji. Zróżnicowanie potrzeb w zależności od wieku. Zróżnicowanie potrzeb w zależności

od stażu. Kolejna konkluzja, powtarzanie komunikatów w różnych źródłach. Dlatego że jeden otwiera maila, drugi mówi, że mail go w ogóle nie interesuje. Jeden rozmawia z przełożonym, jak się nie dowie od kolegów. To było ciekawe, że strony intranetowe dla młodych ludzi wcale nie były takim integrującym i ważnym źródłem informacji, jak nam się wydawało. O wiele ważniejsza była rozmowa z kolegami z mojego departamentu, lub z innego departamentu. To było dosyć ciekawe. Bo nam się wydawało, że wejda na stronę. Nie to było dla nich źródłem informacji. Wcześniej była na przykład gazetka drukowana, po mergerze była elektroniczna. Były spotkania Skip The Level Meeting, czyli spotkania o dwa poziomy wyżej nad moim przełożonym. Tego wcześniej nie było. Kolejna rzecz – All Employee Meeting jak najbardziej było. HR Talking Points dla menedżerów. Tego przed mergerem nie było. Strony intranetowe w jednej firmie były, w drugiej powiedziałbym w bardzo podstawowym zakresie. A pojawiały się w sposób bardzo taki zaawansowany. [jacency, telekomunikacyjna3]

Respondenci uznali, że spotkania z pracownikami mogły także stanowić część programu komunikacyjnego firm, które w sytuacji przekształceń związanych z przejęciem starały się tworzyć pozytywny wizerunek firmy przejmującej i wiązać ją zarówno z aspektami biznesowymi, jak i celami zarządzania zmianą.

Odbываły się spotkania na temat przejęć. Mieliśmy ogólne spotkania z pracownikami. X też robił szereg spotkań, prezentacji w momencie, gdy ci ludzie przyjeżdżali, przedstawiali się. Zawsze najpierw odbywało się spotkanie z pracownikami, a później ta informacja była umieszczana w intranecie. Pozytywny, w taki sposób, że ludzie mogli zobaczyć na własne oczy, podejść, porozmawiać. Później mieli już szereg odrębnych spotkań w obszarach biznesowych, którymi byli zainteresowani. Dostaliśmy później dostęp do intranetu brytyjskiego, do informacji, które są tam zamieszczane, dowiedzieć się o osobach, które do nas przyjeżdżają, znaleźć ich profile. Sam proces komunikacyjny był prowadzony dobrze. Zupełnie inną kwestią była zawartość tych prezentacji. Prezentowano świetlaną przyszłość spółki, podczas gdy odbiorcy wiedzieli, że toczą się zwolnienia. Mieli taką, że po stronie hr i komunikacji wewnętrznej było zarządzanie komunikacją, a po stronie biznesowej przekazanie informacji oraz próba przebudowania i zrestrukturyzowania biznesu od początku, już z nowym właścicielem. Może troszkę w późniejszej fazie, to uległo złagodzeniu. [brygida, ubezpieczeniowa]

Tak no i powiedzmy, że mamy takie spotkania kwartalne zarządu ze wszystkimi pracownikami. Gdzieś tam ich zbieramy. Zazwyczaj w jakimś hotelu, jakąś dużą salę wynajmujemy. Tak. Jest też taki moduł, taka formuła. Wcześniej zbieramy pytania, na które odpowiedzi będą publicznie udzielane przez wszystkich. Robimy dużo rzeczy pokazać, że jesteśmy zainteresowani pytaniami i potrafimy na nie odpowiadać. Jeżeli nie potrafimy, albo nie możemy, to mówimy po prostu o tym. To nie są tematy niestety, ale do wszystkich pracowników. Takie też zawsze w każdej organizacji mają miejsce. Więc to się po prostu dzieje. Natomiast zawsze jest trochę tak, że nie nadajemy z komunikacją za zmianami. Tak. Zarządzanie zmianą dotyczy aspektu komunikacyjnego, czyli praca nad intranetem wewnętrznym, nad merytoryczną powłoką tego intranetu. Konsekwencją tego zarządzania zmianą jest to, że co kwartał są spotkania zarządu, z wynikami. [feliks, wydawnicza]

Sytuacja fuzji czy przejęcia wymaga również ciągłego usprawniania zarządzania informacją o zachodzących zmianach organizacyjnych i tworzenia nowych kanałów czy zespołów informacji. Ważne, aby pracownicy wiedzieli na bieżąco, co dzieje się w firmie, w jakim celu i gdzie mogą znaleźć wszystkie niezbędne wiadomości o fuzji/przejęciu i, jak twierdzi jeden z respondentów, takie działanie może być elementem kultury organizacyjnej.

Jeśli chodzi o wewnętrzną, bardzo dobry przepływ informacji, nawet dużo tych informacji, przed fuzją, w trakcie i po fuzji. Był pełen przepływ informacji, co się będzie działo i jaki będzie skutek. Jeśli chodzi o komunikację, to była pozytywna, to znaczy było wiadome. Na etapie, kiedy jeszcze nie wiedzieliśmy, że fuzja jest domknięta, domknięta, a niektórzy z nas uczestniczyli i mieliśmy informację, że dzieje się taki proces, było bardzo dużo lęków i tak dalej, ale tak zawsze. Naprawdę to było dość mocno zorganizowane, to znaczy wszyscy pracownicy wiedzieli, gdzie szukać bieżących informacji o zmianach jakby kwestia intranetu wewnętrznego à la onet czyli bardzo podobny kształt, najważniejsze informacje, zmiany, regulacje, zapowiedzi, awizowanie różnego rodzaju zmian, spotkań i tak dalej, wiadomo, czego się spodziewać i gdzie tego szukać i to było dość mocne. Taka forma komunikowania była częścią kultury firmy i była dość dobrze przyjęta przez pracowników i wszyscy wiedzieli, że tam będzie właśnie najważniejsza informacja, dotycząca tego, co się będzie działo z ich miejscem pracy, z ich oddziałem, departa-

mentem, biurem, zespołem. Całe mnóstwo. [zacheusz, bankowa2]

W wywiadach, oprócz formy i treści przekazów kierowanych do pracowników podczas procesów M&A, menedżerowie podkreślili także różnorodność kanałów informacji, stosowanych w ich firmach. Do budowania nowej organizacji wykorzystywano dedykowane mailingi i biuletyny, nagrania wideo oraz firmową stronę i intranet.

W przypadku komunikacji wykorzystywano intranet oraz dedykowany newsletter, aby wyjaśnić przyczyny i cały proces integracji. One były przejęte z organizacji X. Wszystkie dostępne narzędzia komunikacji wewnętrznej zostały wykorzystane w przekazywaniu informacji na temat procesu integracji. [eugeniusz, telekomunikacyjna1]

No przede wszystkim powstała strona internetowa. Powstał też z inicjatywy HR-u taki intranet, gdzie wszyscy pracownicy korzystają z intranetu, gdzie wszystko jest opisane, wszystkie druki, cała działalność socjalna. Wszystkie zarządzenia, które się ukazują też są dostępne i tam to wszystko jest. Jest gazeta, która się ukazuje. Informuje się w tej gazecie o różnych rzeczach, które są na dzień dzisiejszy ważne, co jest w perspektywie, tam wszystko jest omawiane, tam są wywiady z ciekawymi ludźmi. Dawniej tego nie było. [rozalia, energetyczna]

Były mailingi, były jakieś ulotki, były spotkania z szefami zespołów, którzy posiadali jakąś tam dodatkową wiedzę, albo po prostu powtarzali to, co słyszeli. Były to różnego typu spotkania. Pamiętam, to była seria wideo X, który był prezesem X w tym czasie. Jeżeli mówimy o top managementcie. Tak, to była jakaś seria wideo. [stanisław, telekomunikacyjna4]

Zbudowaliśmy taki miesięcznik X Times, który był regularnie wydawany, co miesiąc. W jego tworzenie były zaangażowane nie tylko osoby z HR-ów, ale pisały artykuły różne osoby. To był drukowany miesięcznik w nakładzie tysiąca egzemplarzy, więc w sumie nie taki mały i on oczywiście, jako jedno z narzędzi komunikacyjnych. On służył także do komunikowania procesu zmiany pracowników, ale oczywiście nie był jedynym narzędziem. Czy częściej? Służył, z racji tego, że co miesiąc był wydawany do komunikowania tych istotnych informacji, ale były też podejmowane działania inne. We współpracy z marketingiem, jakieś newslettery, czy bardziej list zarządu do pracowników. Bardzo

taki personalny, bym powiedział, bardzo ładnie napisany. [roch, finasowa1]

Powstały piękne materiały korporacyjne, których nie było wcześniej. Nasłali piękne foldery grube. Wydrukowaną kartkę powiesić, o czym ta firma w ogóle jest. Powstał cały pakiet dla nowo zatrudnionych pracowników podczas rekrutacji, powstała cała kampania korporacyjna. Także zobaczyli jakby, że otoczka firmy, to, w co się firma opakowuje w komunikacji, też tworzy jej wizerunek, że markę nam tworzył ten wizerunek, ale przez tę powłokę korporacyjną i pokazywanie jakby spójnej komunikacji też się buduje wizerunek organizacji. Bardzo jasno były przypuszczam zakomunikowane zmiany, które nastąpią. [apolonia, alkoholowa]

Wypowiedzi rozmówców wskazują, że komunikacja w fuzjach i przejęciach może pełnić następującą funkcję:

- informacyjną;
- integracyjną i scalającą pracę zespołów;
- pomagającą zrozumieć zaistniałe zmiany organizacyjne;
- wspierającą budowanie wizerunku firmy. Natomiast do najczęściej wykorzystywanych narzędzi komunikacyjnych należą:
  - intranet;
  - mailingi;
  - ulotki;
  - gazetka/newsletter firmowy;
  - list prezesa/zarządu do pracowników;
  - bezpośrednie spotkania z pracownikami.

## 5. Podsumowanie

Fuzje i przejęcia są szczególnym rodzajem zmian organizacyjnych, które wymagają podkreślenia znaczenia procesów komunikacyjnych. Do głównych korzyści, wynikających z dobrze przeprowadzonej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, można zaliczyć:

- zrozumienie przez pracowników przyczyn i konsekwencji restrukturyzacji oraz kierunku zmian;
- zmniejszenie poczucia strachu i oporu pracowników wobec zmian organizacyjnych;
- sprawną adaptację do nowych warunków pracy;
- wskazywanie korzyści wynikających z transakcji M&A;
- wzmocnienie zaangażowania pracowników w wykonywanie nowych obowiązków;

- budowanie zaufania na linii kierownictwo–pracownicy oraz w zespołach;
  - budowanie kultury otwartości;
  - integrowanie zespołów pracowników;
  - sprawniejsze przeprowadzanie restrukturyzacji;
  - zmniejszenie poczucia chaosu organizacyjnego;
  - wpływanie na budowanie wizerunku firmy;
  - pozytywny odbiór zmian związanych z fuzją/przejęciem przez klientów firmy.
- Procesy komunikacyjne w fuzjach i przejęciach mogą różnie przebiegać i wykorzystywać odmienne narzędzia oraz kanały przekazywania informacji do pracowników i na zewnątrz firmy. Przedsiębiorstwa wiedzą, że dobra i sprawna komunikacja stanowi o przewadze konkurencyjnej firmy na rynku i dlatego zarządzający w sytuacji transakcji M&A powinni w sposób szczególny dbać o jej wiarygodność. Chodzi tu zarówno o zespoły pracowników, którzy najczęściej w sytuacji fuzji czy przejęcia odczuwają niepewność, jak i kontrahentów, którzy nie chcą mieć poczucia przerywanej współpracy z firmą z powodu jej reorganizacji.

Komunikacja stanowi bardzo wrażliwy czynnik podczas procesów M&A i dlatego starannie przeprowadzona może stanowić klucz do sukcesu, czyli przyczynić się do powodzenia tej skomplikowanej operacji. W tym celu warto, aby organizacje, które przeszły bądź przechodzą przez fuzję/przejęcia umiały się otworzyć na informacyjne rozwiązania, angażujące pracowników i pozwalające na lepsze wypełnianie przez nich obowiązków służbowych. Pomocne jest tutaj budowanie przez przedsiębiorstwa wiarygodnego wizerunku wewnątrz firmy i na zewnątrz oraz spójna strategia komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

### Bibliografia

- Adair, J. (2000). *Anatomia Biznesu. Komunikacja*. Warszawa: Studio EMKA.
- Adomako, S., Gasor, G.K. i Danso, A. (2013). Examining human resource managers involvement in mergers and acquisitions process in Ghana. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(6), 25–36.
- Angrosino, M. (2010). *Badania etnograficzne i obserwacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Appelbaum, S., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. i Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: Behavior

of organizational factors and process throughout the pre – during – post stages, część 1, *Management Decision*, 38(9), 649–661.

Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Bastien, D.T. (1987). Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 26(1), 17–33.

Bodak A. (2007). Skuteczność komunikacji wewnętrznej we współczesnych zespołach pracowniczych. W: Rudolf, S. (red.), *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Bolten, J. (2007). *Interkulturelle Kompetenz*. Druckerei Sömmerda GmbH, Erfurt.

Brzezińska, E. i Paszkowska-Rogacz, A. (2009). *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*. Warszawa: Difin.

Cartwright, S. i Cooper C.L. (2000). *HR know-how in mergers and acquisitions*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Cartwright, S. i Cooper C.L. (1996). *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth & Heinemann.

Casimir, F.L. (1996). Komunikacja ludzka w perspektywie wielokulturowej. W: A. Kapciak, L. Koprowicz, A. Tyska (red.), *Komunikacja międzykulturowa – zderzenia i spotkania*. Warszawa: Instytut Kultury.

Cheng, S.S. i Seeger, M.W. (2011). Cultural differences and communication issues in international mergers and acquisitions: A case study of BenQ Debacle. *International Journal of Business and Social Science*, 2(24), 62–73.

Clayton, B. (2010). Understanding the unpredictable: beyond traditional research on mergers and acquisitions. *Case Western Reserve University*, 12(2), 1–19.

Cowan, D. (2014). *Strategic internal communication. How to build employee engagement and performance*. London: Kogan Page.

Daniel, T.A. (1999). Between trapezes: the human side of making mergers and acquisitions work. *Compensation & Benefits Management*, 15(1), 19–37.

Dąbrowski, B., Rostek, R., Kurda, W. (2003). Komunikacja: niedoceniana broń w zarządzaniu zmianą. *Harvard Business Review Polska*.

Dobek-Ostrowska, B. (2007). *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.

Fiske, J. (1999). *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.

Gall, E. (1991). Strategies for merger success. *The Journal of Business Strategy*, kwiecień–maj.



- Gaughan, P.A. (2007). *Mergers, acquisitions and corporate restructurings*. New York: John Wiley&Sons.
- Gavlas, A. (2008). Firma otwarta na komunikację, *Marketing w Praktyce*, 2, s. 91–93.
- Gielnicka, I. (2007). Komunikacja wewnątrz firmy. W: G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Giffords, E.D. i Dina, R.P. (2003). Changing organizational cultures: the challenge in forging successful mergers. *Administration in Social Work*, 27(1), 69–81.
- Glińska-Noweś A. (2007). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Guetzkow, H. (1965). *Communications in organizations*. Chicago: Rand-McNally.
- Hofbauer, H. (2009). *Interkulturelle Kommunikation – philosophisch betrachtet. Eine (Her)Ausführung aus der Interkulturellen Kommunikation*. Wrocław/Dresden: Oficyna Wydawnicza ATUT & Neisse Verlag.
- Jakobson, R. (1976). Poetyka w świetle językoznawstwa. W: *Współczesna teoria badań literackich za granicą*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Johnson, H. (2000). *Fuzje i przejęcia. Narzędzie podejmowania decyzji strategicznych*. Warszawa: Liber.
- Knillans G. (2009). Mergers and acquisitions: best practices for successful integration. *Employment Relations Today*, 10, 39–46.
- Krynicka-Duszyńska, M. (2010). Komunikacja w sytuacji kryzysowej, plan komunikacji, W: Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych podczas EURO 2012. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 131.
- Lüsebrink, H.J. (2005). *Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. Stuttgart: Verlag J.B. Metzler.
- Ławniczak, R. (2012). *Komunikowanie strategiczne w międzynarodowych fuzjach i przejęciach*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Contact.
- Makowiec, M. i Matusiński, W. (2009). Komunikacja wewnętrzna a sprawność funkcjonowania organizacji. W: A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*. Warszawa: Difin.
- Nęcki, Z. (2000). *Komunikacja międzyludzka*. Kraków: Wydawnictwo Antykwa.
- Ober, J. (2013). Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 1897, 257–265.
- Odrakiewicz, P. i Zator-Peljan, J. (2012). Innovative methods of cultural, intercultural and managerial competences acquisition for the constantly changing global economy in a new paradigm shift. *Global Management Journal*, 1/2, 127–137.
- Panda, A. (2013). Do you know who you are dealing with? Cultural due diligence: what, why and how. *Vikalpa*, 38(2), 1–21.
- Papadakis, V.M. (2005). The role of broader context and the communication program in merger and acquisition implementation success. *Management Decision*, 43(2), 236–255.
- Pocztowski, A. (red). (2004). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Podkowińska, M. (2010). Motywacyjna funkcja komunikacji i kultury organizacyjnej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 3, 24.
- Potocki A. (2008). *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin.
- Potocki, A., Winkler, R. i Żbikowska, A. (2011). *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*. Warszawa: Difin.
- Quirke B. (2012). *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. i Lou, Y. (2004). *Managing human resources in cross-border alliances*. London: Routledge.
- Schweiger, D.M. i DeNisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110–135.
- Stankiewicz, J. (2006). *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Astrum.
- Stor, M. (2002). Komunikowanie się w organizacji. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe C.H. Beck.
- Szczepankowski, P.J. (2000). *Fuzje i przejęcia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tewes, Ch. (2001). *M&A and privatisations in Poland*. Wiesbaden: Deutsche Universitas – Verlag.
- Thomas, A. (2007). Interkulturelle Kommunikation aus psychologischer Sicht. W: A. Moosmüller, *Interkulturelle Kommunikation. Konturen einer wissenschaftlichen Disziplin*. Münster Waxmann Verlag GmbH.
- Vazirani, N. i Mohapatra, S. (2012). Merging organizational culture through communication – post mergers & acquisitions. *Journal of Management*, 8(1), 31–37.
- Verghese, A.K. (2012). *Internal communications. Insights, practices, and models*. London: Sage.
- Whalen, P.T. (2002). Correcting common misconceptions about communicating during mergers & acquisitions. *Communication World*, 19(3), 6–9.
- Winkler, R. (2008). *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska.
- Raport KPMG. (2011). *Rynek fuzji i przejęć, Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej 2010*. Warszawa.