

Magdalena Hopej-Kamińska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nysie

Marian Hopej, Robert Kamiński

Politechnika Wrocławska

O ZARZĄDZANIU ENERGIAŁ ORGANIZACYJNAŁ

1. Wstęp

Od dawna w nauce i praktyce zarządzania poszukuje się instrumentów zapewniających wysoką konkurencyjność przedsiębiorstwa. Zalicza się do nich m.in. strategię, kulturę organizacyjną oraz rozwiązania strukturalne. Chociaż liczba nowych metod i instrumentów skutecznego zarządzania rośnie z roku na rok, to ich cykl życia jest raczej krótki, a popularność badacze określają mianem mód [Pascale 1991; Wawrzyniak 1995; Kieser 1996]. Celem niniejszego artykułu jest ocena koncepcji omówionej w stosunkowo nowej publikacji pt. *Energia organizacyjna. Jak wykorzystać potencjał przedsiębiorstwa* [Bruch, Vogel 2005].

2. Definicja energii organizacyjnej

Nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorstwa różnią się m.in. determinacją i szybkością, z którą pracują i wprowadzają zmiany. Jednym firmom udaje się bowiem szybko je przeprowadzać, wdrażać innowacje i odnosić sukcesy, inne są ociężałe i mają problemy z przeprowadzaniem zmian – nawet przy dużej presji burzliwego otoczenia zachowują się pasywnie i obstają przy dotychczasowych rozwiązaniach.

Te obserwacje skłoniły Bruch i Vogela do zdefiniowania energii organizacyjnej jako: „siły, z którą przedsiębiorstwo działa w sposób zorientowany na cel. Siła energii organizacyjnej pokazuje, w jakim stopniu przedsiębiorstwo mobilizuje potencjał emocjonalny, mentalny i swoje zachowanie dla realizacji własnych celów” [Bruch, Vogel 2005, s. 31]. Takie rozumienie energii organizacyjnej nawiązuje do problematyki zarządzania zmianą. Wielu autorów podkreśla bowiem, że przedsiębiorstwa dokonujące udanych zmian potrafią zmobilizować i skoncentrować energię organizacji na konkretnych inicjatywach, projektach lub działaniach.

Organizacyjna energia wyraża się w więc: „w witalności, intensywności i szybkości procesów pracy, zmian i innowacji” [Bruch, Vogel 2005, s. 31].

Energia może objawiać się w organizacjach w różny sposób i przybierać odmienne stany. Na podstawie wyników badań empirycznych Bruch i Vogel wyróżnili dwa niezależne wymiary, które pozwalają opisać energię organizacji. Są nimi: **intensywność** oraz **jakość** energii organizacyjnej. Intensywność energii organizacyjnej odzwierciedla stopień, w jakim aktywowany jest potencjał emocjonalny, mentalny oraz tkwiący w możliwych zachowaniach. Uwidacznia się ona w aktywności ludzi, intensywności ich wzajemnych interakcji i komunikowania się, czujności i emocjonalnym napięciu, dającym się zaobserwować w firmie. Podczas gdy wysoka intensywność energii przejawia się podwyższonymi możliwościami działania, niska lub zredukowana energia oznacza, iż potencjał tkwiący w pracownikach jest przytłumiony.

Jakość energii organizacyjnej informuje przede wszystkim o stopniu, w jakim potencjał mentalny, emocjonalny oraz tkwiący w działaniach pracowników są konstruktywnie ukierunkowane na wspólne cele przedsiębiorstwa. Pozytywna energia organizacyjna charakteryzuje się tym, że pracownicy odczuwają zadowolenie, realizując cele firmy. Odwrotnie, negatywna energia organizacyjna przejawia się brakiem wspólnego ukierunkowania potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwie na jego cele. Czujność, kreatywność lub innowacyjność służą wtedy partykularnym interesom, obronie własnych pozycji lub też osłabianiu przeciwników, czego efektem jest pojawienie się negatywnych emocji, jak np. strach, frustracja czy złość.

Skrzyżowanie dwóch wymiarów energii organizacyjnej pozwala na wyróżnienie czterech jej stanów w przedsiębiorstwie (tab. 1). **Przyjemna ociążałość** charakteryzuje się zadowoleniem pracowników z tego, co dzieje się w przedsiębiorstwie. Towarzyszą temu niska aktywność i czujność oraz obniżone napięcie emocjonalne. Firmy znajdujące się w stanie przyjemnej ociążałości z opóźnieniem odbierają słabe sygnały zarówno z otoczenia (np. od konkurentów i klientów), jak i z samej organizacji. Strategia przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna i kultura są skostniałe, co powoduje m.in. trzymanie się sposobów działania dotychczasowych i nie zawsze adekwatnych w nowych warunkach. Pracownicy nie są energiczni, aktywni i nie wymieniają się między sobą nowymi pomysłami.

Tabela 1. Cztery stany energii organizacyjnej

	Negatywna jakość	Pozytywna jakość
Wysoka intensywność	energia niszcząca	energia produktywna
Niska intensywność	zrezygnowana ociążałość	przyjemna ociążałość

Źródło: [Bruch, Vogel 2005, s. 42].

W przypadku **zrezygnowanej ociążałości** dominują negatywne emocje (np. rozczarowanie lub frustracja) i wewnętrzna ucieczka pracowników od wspólnych celów. Objawia się to najczęściej organizacyjnym wypaleniem i cynizmem. Zatrudnieni nie są zainteresowani biegiem spraw i zachowują się jakby byli w letargu

– aktywność ludzi jest obniżona, kontakty między nimi są dalece zredukowane, a potencjał przedsiębiorstwa wykorzystywany jedynie częściowo.

Energia niszcząca jest z kolei silną negatywną energią. Przedsiębiorstwo cechuje się wprawdzie wysoką aktywnością, czujnością i emocjonalnym zaangażowaniem, jednakże energia ma charakter negatywny – jest skierowana przeciwko firmie i jej celom. Wysiłek nie służy dążeniu do wspólnych celów, lecz wywołuje konflikty i destrukcję. Powstawaniu niszczącej energii w przedsiębiorstwie sprzyjają przede wszystkim sytuacje, w których chcący działać pracownicy napotykają na bariery uniemożliwiające im osiągnięcie interesujących ich celów.

Przedsiębiorstwa, w których występuje **energia produktywna**, charakteryzują się wysoką aktywnością pracowników na drodze do wspólnych celów. Wśród pracowników dominuje chęć realizowania coraz ambitniejszych zadań, co powoduje wysokie napięcie emocjonalne, czujność, częste komunikowanie się i pośpiech w działaniach. Przedsiębiorstwa z wysoką produktywną energią podejmują więc nowe wyzwania, szybko przetwarzają informacje i mobilizują niezbędne zasoby. Mogą jednak niekiedy znaleźć się w tzw. pułapce przyspieszenia, będącej następstwem funkcjonowania przedsiębiorstwa na granicy jego wytrzymałości. Wyczerpani pracownicy podlegają coraz częstszemu naciskom naczelnego kierownictwa, które podnosząc wymagania, przyczynia się do pojawienia się zmęczenia, cynizmu lub efektu wypalenia.

Bruch i Vogel podkreślają, iż kierownictwo każdego przedsiębiorstwa powinno dążyć do wytworzenia energii produktywnej.

3. Zalecenia dla kadry kierowniczej

Wytworzenie produktywnej energii wymaga: mobilizowania energii przedsiębiorstwa, jej ukierunkowywania, unikania i usuwania energii niszczącej oraz – co wydaje się najważniejsze – podtrzymywania i wspierania rozwoju energii produktywnej. Mobilizowanie energii polega na jej aktywowaniu w wyjątkowych momentach funkcjonowania przedsiębiorstwa, tj. np. w sytuacjach kryzysowych czy wprowadzania daleko idących zmian. Jeśli w firmie dominuje przyjemna ociążalność, kierownictwo może nakreślić przed pracownikami negatywną wizję przyszłości. Opis potencjalnych, wrogich zachowań konkurencji lub wizja bankructwa powinny pobudzać do działania uczestników organizacji. Jeśli z kolei firma znajduje się w stanie zrezygnowanej ociążalności, Bruch i Vogel zalecają prezentować pracownikom atrakcyjną wizję rozwoju firmy, która z jednej strony jest możliwa do osiągnięcia, a z drugiej na tyle konkretna, iż pracownicy wiedzą, jakie mają podjąć działania, aby ją zrealizować.

Kolejnym działaniem wskazanym przez Bruch i Vogela jest ukierunkowywanie wzbudzonej energii przedsiębiorstwa. Służą temu: osiągnięcie zbiorowego zaangażowania i zobowiązania się uczestników organizacji do dążenia do celów organizacji, przekonywanie pracowników o ich zdolności do rozwiązywania problemów, jak również zapewnienie spójności zespołu (przy silnym poczuciu przyna-

leżności pracownicy mogą liczyć na wzajemne wsparcie, chętnie poświęcają siebie i swoje mniej lub bardziej indywidualne cele dla realizacji wspólnych zadań).

Należy także nie dopuszczać do tego, aby w organizacji powstawała energia o charakterze destrukcyjnym. W tym kontekście Bruch i Vogel zalecają kierownikom wszystkich szczebli podkreślanie wzajemnych zależności między działami i promowanie sprawnej współpracy wewnątrz organizacji. Jeśli jednak w firmie doszło już do powstania energii niszczącej, konieczne jest akcentowanie kwestii wspólnych dla wszystkich części organizacji, „uspokajanie” sytuacji przez wskazywanie pozytywnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz komunikowanie pracownikom nowych wyzwań i atrakcyjnej wizji.

Niezbędne jest wreszcie podtrzymywanie i wspieranie produktywnej energii. Służyć temu mają m.in. samorewitalizujące się systemy zarządzania, które prowadzą do ciągłego odnawiania się i trwałego utrzymania produktywnej energii. Składają się na nie trzy odpowiednio ukształtowane elementy systemu zarządzania: strategia, struktura i kultura organizacyjna. Ich szczegółowemu omówieniu poświęcono kolejną część artykułu.

4. Elementy organizacji sprzyjające podtrzymywaniu i wspieraniu produktywnej energii organizacyjnej

4.1. Strategia a produktywna energia organizacyjna

Według Bruch i Vogela, strategia powinna zapobiegać powstawaniu w organizacji zarówno przyjemnej ociążałości, jak i energii niszczącej. Należy przeto uwrażliwiać firmę na słabe sygnały, nie dopuszczać do utrwalania się tradycyjnych motywów sukcesu i zwalczać zbyt dużą pewność siebie. Szybki odbiór przez przedsiębiorstwo słabych sygnałów jest możliwy jedynie wtedy, kiedy kontrola strategiczna nie opiera się wyłącznie na kryteriach ilościowych – głównie wskaźnikach finansowych – ale także na kryteriach jakościowych. System zapewniający odbiór słabych sygnałów powinien zresztą uwzględniać nie tylko kryteria ilościowe i jakościowe, ale być zorientowany na to, co dzieje się w otoczeniu i wewnątrz organizacji. Jeśli więc kadra kierownicza stwierdzi pierwsze symptomy wypalenia się lub przyjemnej ociążałości, powinna interweniować – w pierwszym przypadku, zapewnić pracownikom chwilową stabilizację, a w drugim uruchomić procesy zmian.

Innym sposobem, pozwalającym uniknąć przyjemnej ociążałości, jest systematyczna ocena strategii przedsiębiorstwa i dokonywanie drobnych jej korekt. W praktyce oznacza to m.in. potrzebę ciągłej kontroli strategicznych założeń, weryfikowania modeli myślowych naczelnego kierownictwa czy też uwzględniania informacji zwrotnej płynącej z lokalnych jednostek organizacyjnych, które znajdują się blisko klienta.

Opisane wyżej sposoby weryfikowania strategii przedsiębiorstwa pozwalają również zapobiec powstawaniu energii niszczącej. Uwzględnianie w procesie zarządzania strategicznego informacji z różnych obszarów organizacji pozwala na zidentyfikowanie różnic między sposobami myślenia i na wczesne wykrycie

potencjalnych źródeł konfliktów. Formułowanie strategii przy współudziale lokalnych jednostek organizacyjnych daje z kolei możliwość nie tylko pogodzenia ich interesów, ale i stworzenia spójnej strategii, pozbawionej np. nadmiernej redundancji czy wewnętrznego kanibalizmu.

4.2. Struktura a produktywna energia organizacyjna

Według Bruch i Vogela, właściwie ukształtowana struktura organizacyjna zapobiega organizacyjnej ociążałości, tj. temu, że firma może znaleźć się w pułapce przyspieszenia oraz powstać w niej może energia niszcząca. Nietrudno zauważyć, że ociążałości organizacyjnej sprzyjać będą biurokratyczne rozwiązania strukturalne. Aby tego uniknąć, zaleca się – po pierwsze – stworzenie jednostkom organizacyjnym autonomii pozwalającej im szybko reagować na sygnały płynące z otoczenia. Decentralizacja, silne przywództwo i wyraźne określenie obszarów swobody mają być gwarancją wysokiej elastyczności przedsiębiorstwa. Po drugie, należy – w miarę możliwości – stosować pracę zespołową i rozwiązania typowe dla organizacji projektowych. Po trzecie, w większym stopniu opierać się na niesformalizowanych instrumentach współpracy wewnątrz organizacji.

Unikanie pułapki przyspieszenia i związanego z nią wypalania pracowników wymaga z kolei dokładnego planowania wszelkich przeprowadzanych w firmie reorganizacji. Nie mogą odbywać się one zbyt często ani trwać zbyt długo. Muszą również być podporządkowane realizowanej strategii, ponieważ tylko wtedy pracownicy będą widzieli ich sens. Należy przeto unikać zmian o rewolucyjnym charakterze i preferować zmiany ewolucyjne, dokonywane stopniowo i ograniczające się zazwyczaj do pojedynczych obszarów organizacji.

Ogólnie biorąc, struktura organizacyjna powinna umożliwiać wzajemną współpracę między jednostkami organizacyjnymi, rotację pracy oraz oczywiście swobodny przepływ informacji. Każdy pracownik musi mieć możliwość prowadzenia dialogu, wymiany poglądów, a także, wskutek rozluźnienia wewnętrznych i zewnętrznych granic, przemierzania bliższego i dalszego otoczenia w poszukiwaniu pomysłów, które mogą okazać się ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej.

4.3. Kultura a produktywna energia organizacyjna

Podobnie jak w przypadku strategii i struktury organizacyjnej, kultura organizacyjna również powinna przeciwdziałać ociążałości, pułapce przyspieszenia oraz powstawaniu energii niszczącej. Organizacyjna ociążałość jest szczególnie prawdopodobna w przypadku zamkniętej kultury organizacyjnej, z którą wiąże się wiele wad. Należą do nich m.in.: blokowanie nowych orientacji, utrwalanie się tradycyjnych motywów sukcesu, kolektywna postawa uniku czy brak elastyczności. Aby tego uniknąć, Bruch i Vogel zalecają kreowanie otwartej kultury organizacyjnej, charakteryzującej się m.in.:

- orientacją na innowacyjność i działanie – wartości kulturowe powinny podkreślać możliwość dokonywania wyborów przez pracowników, zapewniać im swobodę przedsiębiorczego myślenia i działania,

- odpowiedzialnym obchodzeniem się z informacją, komunikacją i sprzężeniem zwrotnym – zapewnienie sprawnego przepływu informacji ma być gwarancją ciągłego kwestionowania dotychczasowego *status quo* i permanentnego rozwoju przedsiębiorstwa; szczególnie kadra kierownicza powinna zachęcać pracowników do krytycznej oceny otaczającej ich rzeczywistości.

Aby uniknąć pułapki przyspieszenia, Bruch i Vogel zalecają zakorzenianie w przedsiębiorstwie wartości pozwalających pracownikom odmówić realizacji przedsięwzięć, które nie są zgodne z jego priorytetami i mogłyby przyczynić się do zbytniego przeciążenia i marnowania energii organizacyjnej. Skoncentrowanie uwagi i wysiłków zatrudnionych na celach firmy pozwala delegować uprawnienia i zapewniać znaczną swobodę decyzyjno-działaniową. Jeśli będą właściwie postrzegać swoją rolę w osiąganiu celów oraz dostrzegać swój wpływ na dokonywane zmiany, ich zaangażowanie będzie głębokie i szczere.

Powstawaniu energii niszczącej przeciwdziałać ma z kolei budowa wzajemnego zaufania i poczucia wspólnoty. Wysoki poziom zaufania pozwala m.in. na podejmowanie przez pracowników wielu inicjatyw – indywidualne lub nowatorskie działania nie są wtedy postrzegane jako zagrożenie. Zmniejsza się w ten sposób opór wobec zmian, a nowe plany i projekty są wdrażane szybciej. Natomiast poczucie wspólnoty zapewnić mogą grupy o wysokiej spójności. Jeśli siła wzajemnego przyciągania w łonie grupy jest znaczna, to pracownicy nie tylko odczuwają dużą satysfakcję, ale i osiąganie ambitnych zamierzeń zdaje się być łatwiejsze. Grupa stanowi skuteczne wsparcie podczas realizacji indywidualnych przedsięwzięć o innowacyjnym charakterze, a jej członkowie mają świadomość, że mogą liczyć na pomoc swoich kolegów.

5. Zalety i wady zarządzania energią organizacyjną

Największą zaletą propozycji Bruch i Vogela jest zwrócenie uwagi na niezbyt chyba dotychczas doceniany w literaturze przedmiotu element przedsiębiorstwa, tj. jego energię. Wiąże się ona przede wszystkim z dokonywaniem zmian organizacyjnych. Obserwacja rozwoju różnych firm wskazuje bowiem, że jedne radzą sobie z tym lepiej, inne gorzej. Jedne są życiowo silniejsze, potrafią elastycznie reagować na wpływy otoczenia, nawet wyprzedzać zmiany w swoim środowisku, inne zdają się zachowywać zgodnie z regułą, że zmiana jest czymś gorszym niż jej brak. Mało tego, przywoływani tu autorzy wyróżnili cztery stany energii, wskazując jednocześnie na taką, którą powinny kształtować przedsiębiorstwa, jeżeli chcą być witalne, co w dobie pewnej popularności postmodernistycznego myślenia zasługuje na podkreślenie i aprobatę.

Zaletą propozycji Bruch i Vogela jest również określenie zestawu narzędzi pozwalających podtrzymywać energię produktywną w dłuższym okresie. Nurt rozwoju organizacyjnego, w którym znaleźć można nawiązania do idei energii organizacyjnej, opisuje wprowadzenie instrumenty pozwalające na jej aktywowanie, ich oddziaływanie ma jednak, niestety, charakter krótkotrwały i odnosi się do bieżących zmian organizacyjnych, po których firma powraca do początkowego

stanu swojej energii. W przeciwieństwie do tego, Bruch i Vogel opisują, jak należy kształtować strategię, strukturę i kulturę organizacyjną, aby energia produktywna była nieprzemijającym elementem przedsiębiorstwa.

Dyskusyjne jest natomiast to, że Bruch i Vogel przypisują szczególną rolę w generowaniu i ukierunkowywaniu energii symbolicznemu zarządzaniu. Zapominają jednocześnie, że kształtowanie zachowań uczestników organizacji nie jest proste. Ten sam symbol może w różnych organizacjach oddziaływać w bardzo różny sposób, a zbyt duży stres wywołany działaniami kierownictwa, może spowodować zachowania odwrotne do oczekiwanych.

Prezentowana tu koncepcja zdaje się ponadto preferować transformacyjny model przywództwa, który pobudza aktywność i stosunki emocjonalne między liderem i członkami grupy. Bazując na silnym związku między kierownikiem i podwładnymi, przywódca transformacyjny stara się przekształcić indywidualne wartości innych. Właśnie ten wyższy poziom ustawienia wartości między przywódcą i podporządkowanymi mu osobami jest tym, co stanowi siłę liderów transformacyjnych – wyzwalają oni wewnętrzną motywację podwładnych silniej niż jakiegokolwiek inny typ przywódców. Przywództwo transformacyjne nie jest jednak łatwe, opiera się na niekwestionowanym autorytecie osobistym, nawet charyzmie, która niekiedy bywa niebezpieczna.

6. Efekty zarządzania energią organizacyjną

Wydaje się, że wprowadzenie do praktyki propozycji Bruch i Vogela może zawocować wieloma pozytywnymi skutkami. Produktywna energia sprzyja m.in.:

- wzrostowi zdolności przedsiębiorstwa do szybkiej i racjonalnej adaptacji do nowych celów i warunków,
- obniżaniu kosztów zarządzania, wskutek sprawnej komunikacji, oraz wzrostowi zaangażowania pracowników w osiąganie sformułowanych celów,
- sprawnej współpracy między jednostkami organizacyjnymi, na skutek rozluźnienia wewnątrzorganizacyjnych granic,
- wzmacnianiu kultury organizacyjnej, ze względu na zakorzenianie określonych wartości w całym przedsiębiorstwie,
- podwyższaniu morale pracowników.

Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na próbie małych i średnich przedsiębiorstw przez Bruch i Vogela wykazały ponadto, że produktywna energia ułatwia osiąganie lepszych wyników finansowych [Bruch, Vogel 2005]. Cytowani autorzy powołują się ponadto na badania przeprowadzone przez Scotta i Bruce [1994], którzy wykazali, że produktywna energia organizacyjna, wpływając na klimat organizacyjny, podwyższa zdolność innowacyjną przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bruch H., Vogel B., *Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens Ausschöpfen*, Gabler, Wiesbaden 2005.
- Kieser A., *Moden & Mythen des Organisierens*, Die Betriebswirtschaft 56 1996, nr 1.

Pascale R.T., *Managen auf Messers Schneide. Spannungen im Betrieb kreativ nutzen*, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau 1991.

Scott S.G., Bruce R.A., *Determinants of Innovative Behavior*, „Academy of Management Journal” 1994, vol. 37.

Wawrzyniak B., *Zarządzanie na rozdrożu*, „Organizacja i Kierowanie” 1995, nr 4.

MANAGING ORGANIZATIONAL ENERGY

Summary

The article presents the concept of organizational energy, its types and instruments of organizational energy management. Good points and shortcomings of organizational energy management were discussed and its effects were presented.