



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Skuteczna komunikacja podczas prowadzenia audytu wewnętrznego

Strategie komunikowania w sytuacjach kryzysowych

17.11.2021 r.

dr hab. Waldemar Rydzak, prof. UEP, Katedra Ekonomii Informacji, UEP





UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Agenda wystąpienia

- Szersza perspektywa
- Istota i fazy sytuacji kryzysowych
- Strony zaangażowane w sytuacje kryzysowe (ludzie, ich reakcje i oczekiwania)
- Czynniki wpływające na przebieg sytuacji kryzysowych
- Informacja w sytuacjach kryzysowych
- Strategie komunikowania w sytuacjach kryzysowych



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU

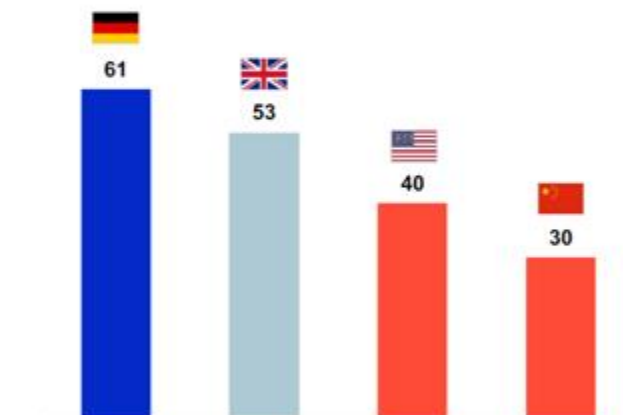
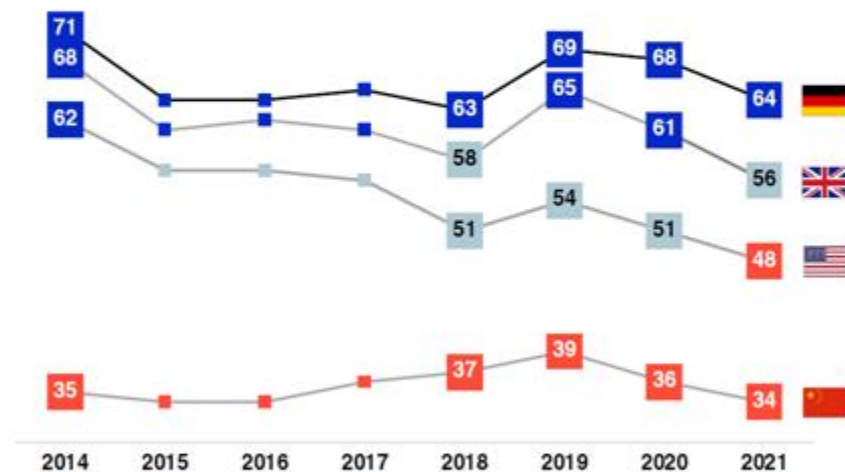
Szersza perspektywa

„AUDYT JEST POTRZEBNY W KRYZYSIE, BO TO KRYZYS ZAUFANIA”

2010 ROK

[HTTPS://WWW.EECPOLAND.EU/2016/PL/WIADOMOSCI/AUDYT-JEST-POTRZEBNY-W-KRYZYSIE-BO-TO-KRYZYS-ZAUFANIA,112350.HTML](https://www.eecpoland.eu/2016/pl/wiadomosci/audyt-jest-potrzebny-w-kryzysie-bo-to-kryzys-zaufania,112350.html)

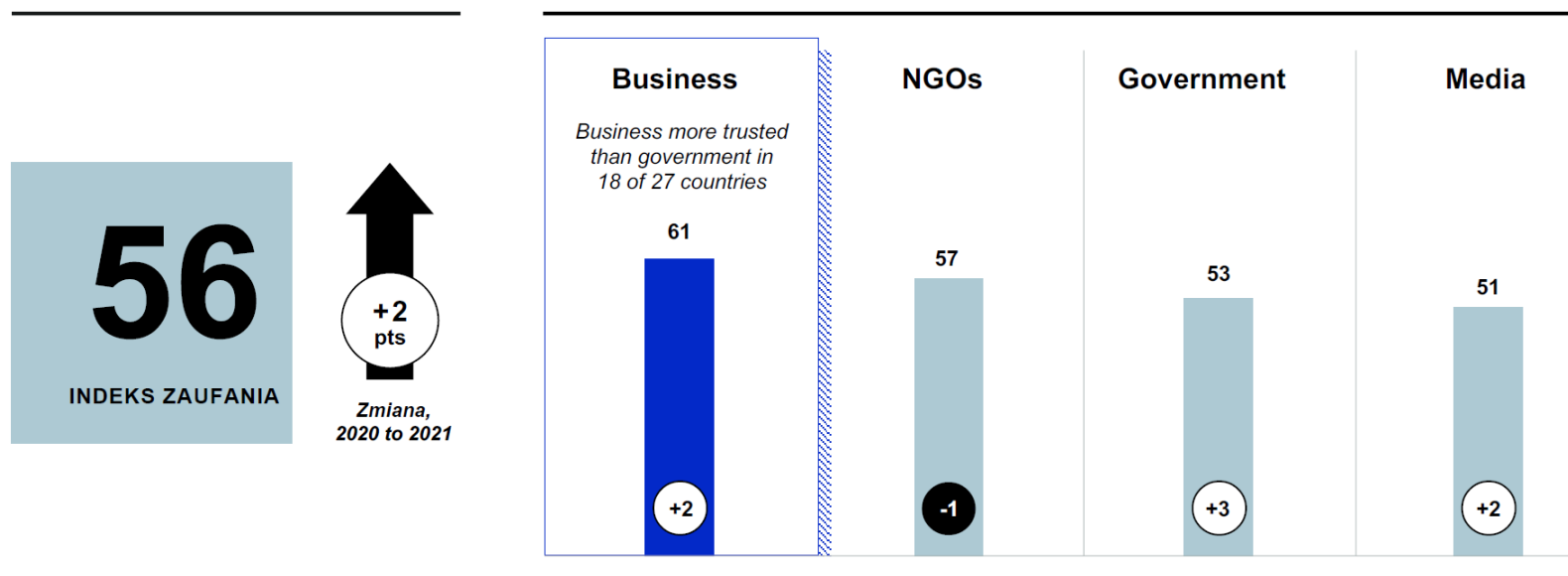
Liderzy / silne kraje tracą kapitał zaufania



2021 Edelman Trust Barometer. TRU_NAT. Now we would like to focus on global companies headquartered in specific countries. Please indicate how much you trust global companies headquartered in the following countries to do what is right: 9-point scale; top 4 box, trust. Question asked of half of the sample. General population, 22-mkt avg. TRU_GOV. Please indicate how much you trust the national government of each of the following countries to do what is right using a 9-point scale where one means that you "do not trust them at all" and nine means that you "trust them a great deal". 9-point scale; top 4 box, trust. Question asked of half of the sample. Respondents were not asked to rate their home country. General population, 27-mkt avg.

Instytucje biznesu stają się głównym obszarem zaufania

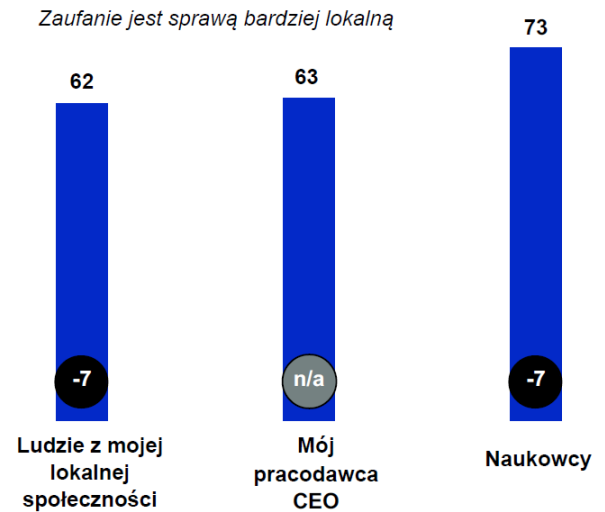
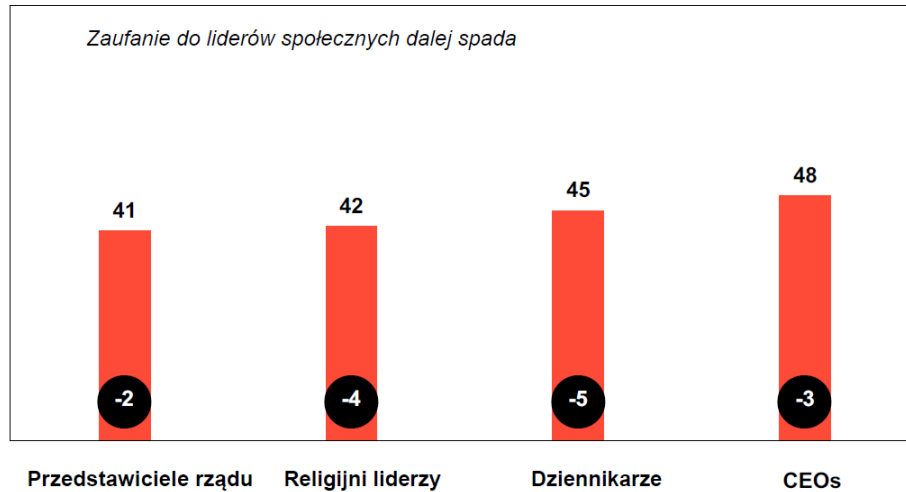
Procent zaufania



2021 Edelman Trust Barometer. The Trust Index is the average percent trust in NGOs, business, government and media. TRU_INS. Below is a list of institutions. For each one, please indicate how much you trust that institution to do what is right. 9-point scale; top 4 box, trust. General population, 27-mkt avg.

Liderzy tracą zaufanie

Procent zaufania



2021 Edelman Trust Barometer. TRU_PEP. Below is a list of groups of people. For each one, please indicate how much you trust that group of people to do what is right. 9-point scale; top 4 box, trust. Attributes shown to half of the sample; "My employer CEO" only shown to those that are an employee (Q43/1). General population, 27-mkt avg.

Węższa perspektywa i jej kierunek

CZAS NA REFLEKSJĘ!

JAKIE ZADANIA MA AUDYTOR?

JAKI AUTORYTET MA AUDYTOR?

CZY AUDYTORA DA SIĘ LUBIĆ?



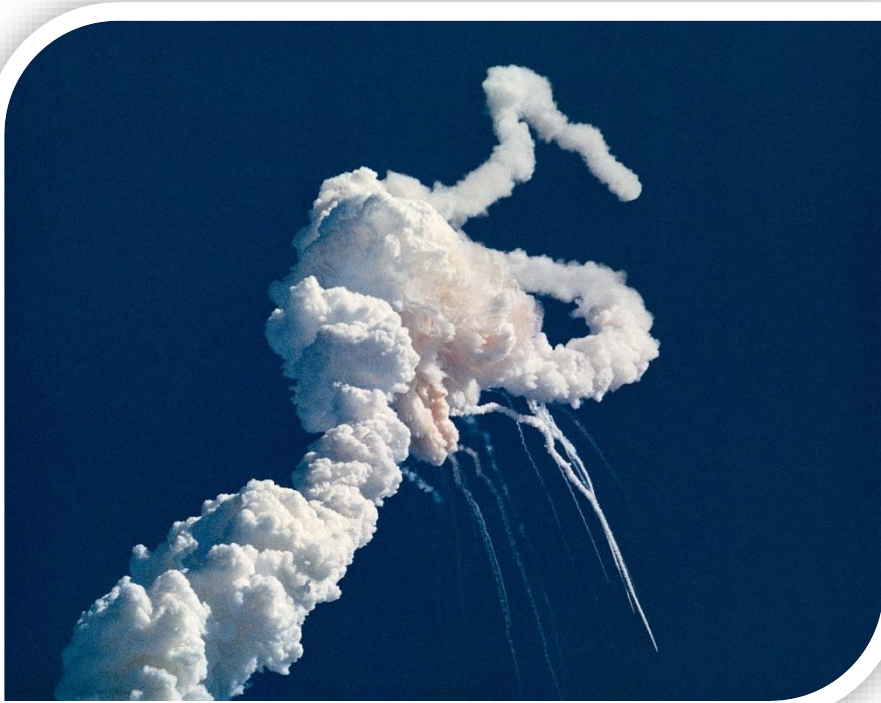
UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



TRAGEDIA „CHALLENGERA” 28 STYCZNIA 1986 R.

**MENADŻEROWIE NASA
WIEDZIELI, ŻE PROJEKT
...ZAWIERAŁ POTENCJALNIE
NIEBEZPIECZNY BŁĄD.**

**....ZIGNOROWALI
OSTRZEŻENIA
INŻYNIERÓW**



Autorstwa Kennedy Space Center - <https://www.flickr.com/photos/nasa2explore/10697912315/in/album-72157630719371642/>,
Domena publiczna, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=530754>



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Problemy w audycie

Ta kontrola ukazała nieprawidłowości w Gdańskich Nieruchomościach. Audytor został zwolniony

28 mar, 17:33

Ten tekst przeczytasz w 2 minuty



FACEBOOK | 518



TWITTER



E-MAIL



KOPIUJ LINK

Miasto rozwiązało umowę z kierownikiem Działu Audytu, który sporządził raport z działania Gdańskich Nieruchomości. Z dokumentów wynikało, że w miejskiej jednostce, która odpowiada za około 20 tys. lokali komunalnych, zdarzają się liczne nieprawidłowości. Dlaczego audytor stracił pracę?



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Problemy w audycie

- **Przeprowadzony audyt Gdańskich Nieruchomości wykazał liczne nieprawidłowości, m.in. w kwestii rozliczenia umów z wykonawcami**
- **Sprawę nagłośnili radni PiS, którzy od pragnących zachować anonimowość urzędników otrzymali dokumenty z kontroli wewnętrznej GN**
- **Dziś prezydent Piotr Grzelak przyznał na sesji rady miasta, że audytor stracił pracę. Tłumaczył, że pracownik stworzył wewnętrzny raport, a później wyniósł go "na zewnątrz"**
- **Oburzenia nie ukrywa Kacper Płażyński: Pracownik wykonał swoją pracę bardzo dobrze, przedstawił wnioski audytu GN. Po miesiącu otrzymał wypowiedzenie umowy o pracę**





Problemy w audycie

Prezydent Grzelak odpisał nam, że taka teza jest błędna i odesłał nas do rzecznik GN. Co ciekawe, oficjalne stanowisko GN różni się od tego, które na sesji rady miasta przedstawił Grzelak.

W oświadczeniu przygotowanym przez rzecznik GN Aleksandrę Strug czytamy, że kierownik Działu Audytu i Kontroli został zatrudniony na czas określony od 1 lutego 2018 roku do 27 grudnia 2018 roku.

Gdańskie Nieruchomości wydają oświadczenie. Pytania wciąż pozostają

"W dniu 27.12.2018 r. został on poinformowany, że powierzenie obowiązków na stanowisku kierownika nie będzie kontynuowane oraz że wszczęta procedura wypowiedzenia umowy o pracę. Wynikało to wprost z likwidacji stanowiska Audytora Wewnętrznego, na którym pracownik był zatrudniony przed zmianami organizacyjnymi i utworzeniem Działu Audytu i Kontroli".

I dalej: "Nieprawdziwe jest stwierdzenie Radnego Miasta Gdańska z Prawa i Sprawiedliwości, że pracownik został zwolniony w związku z wykryciem rzekomych nieprawidłowości. Dokumenty wyniesione z zakładu przez pracownika nie stanowiły oficjalnego dokumentu audytowego podlegającego udostępnieniu, a jedynie formę wewnętrznych notatek z dokonywanych czynności".



Łączna liczba wzmianek z hasłem „audyt”

w 2017

22724

w tym 1472 (6,48%) pozytywnych

w 2018

24655 w tym 1639 (6,65%) pozytywnych

w 2019

27975

w tym 1524 (5,44%) pozytywnych

Liczba publikacji w mediach, w których znajdują się odniesienia do audytu w latach 2017-2019.

Source: opracowanie własne na podstawie danych dostarczonych przez Press Service Monitoring Mediów.

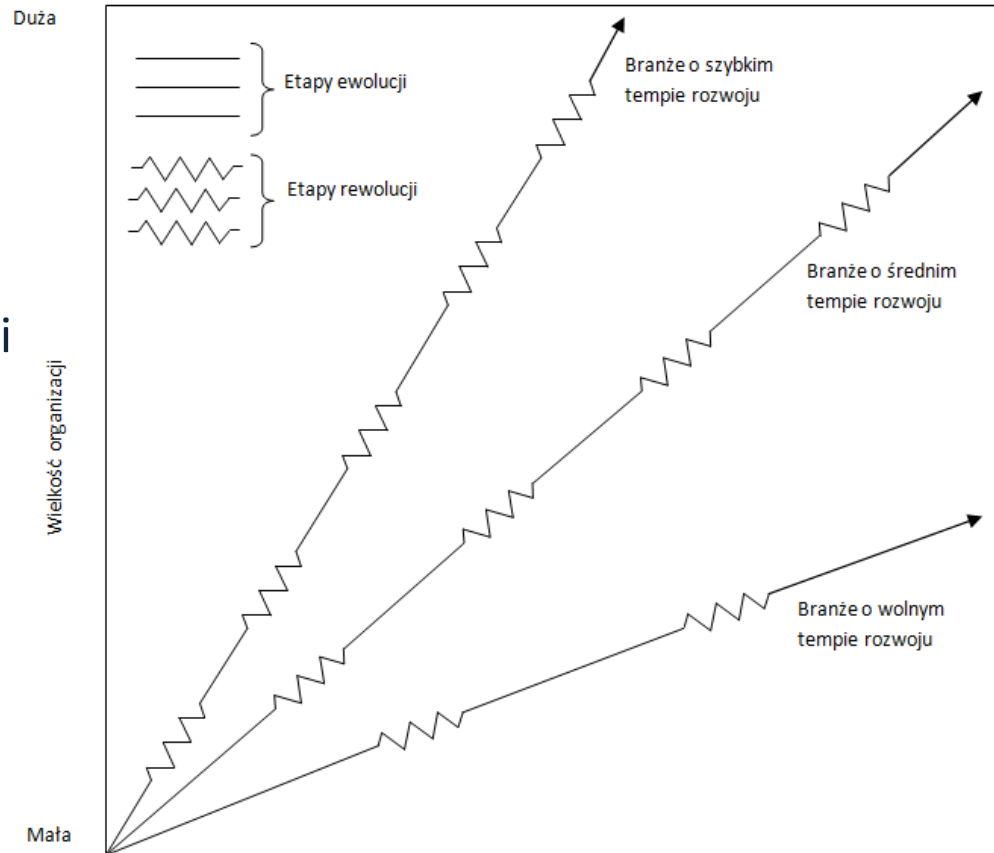
W sektorze finansów publicznych, na mocy ustawy o dostępie do informacji publicznej z 2001 r., sprawozdania z audytu wewnętrznego, w których rekomendacje audytora adresowane są przede wszystkim do kierownika jednostki, są dostępne dla każdego, kto jest lub może być nimi zainteresowany.

Istota sytuacji kryzysowych

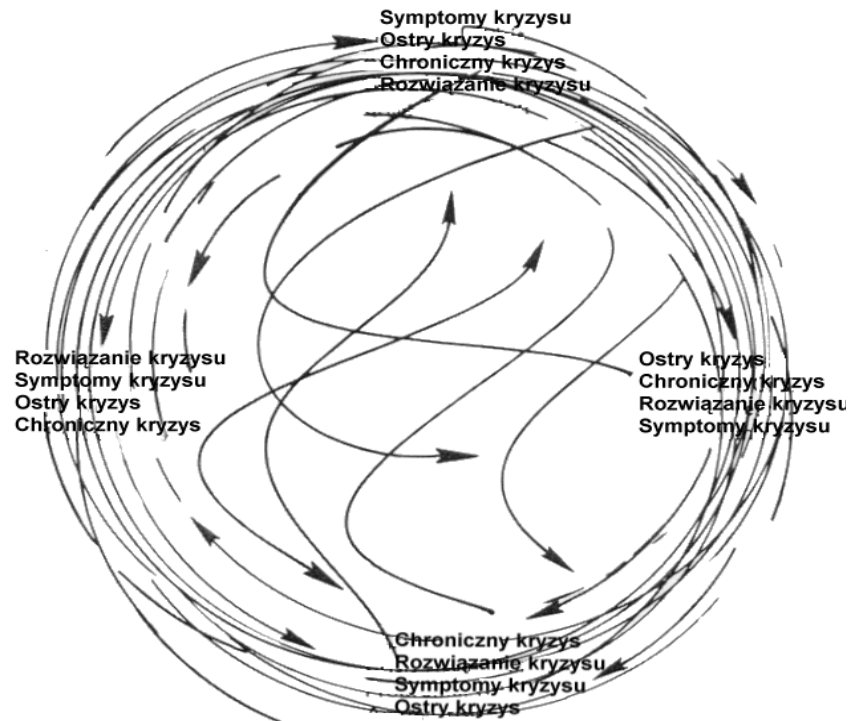
Model rozwoju organizacji

- Kreatywność – k. przywództwa
- Formalizacja – k. autonomii
- Delegacja upr. – k. decentralizacji
- Koordynacja – k. biurokratyzacji
- Współpraca – k. informacji

Źródło: opracowano na podstawie Greiner

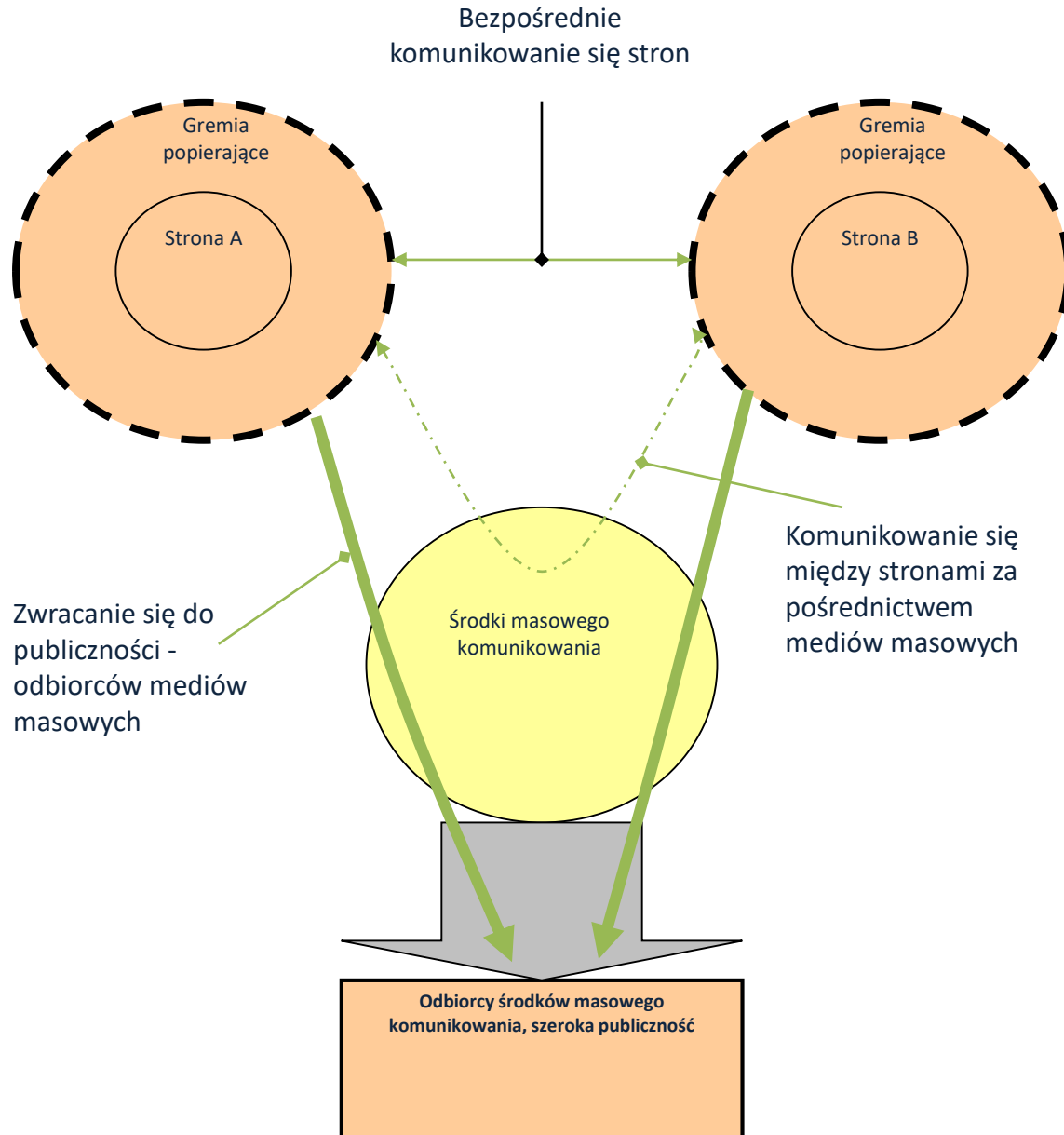


Nieliniowy przebieg kryzysu



Jakie są strony kryzysu

INSPIRATOR/
Beneficjent



Strony zaangażowane w sytuacje kryzysowe

Ludzie, ich reakcje i oczekiwania



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



**„nieważne co się wydarzyło, ważne w co ludzie wierzą,
że się wydarzyło”**

lub

**„nieważne kto ma rację, ważne kto swoją rację
udowodni”**



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Ludzie mrówki

My

Zasady

Religia



Kościół

Tradycja

Trwałość

Autorytet

Potwierdzenie

Ludzie ślimaki

**Klasa
/warstwa**

JA

Ideały

Ideologia



Moda

Trwałość

Autorytety

Argumentacja

Ludzie kameleony

Plemię

**Mój
wizerunek**

Wizerunki

Rozmytość



Moda

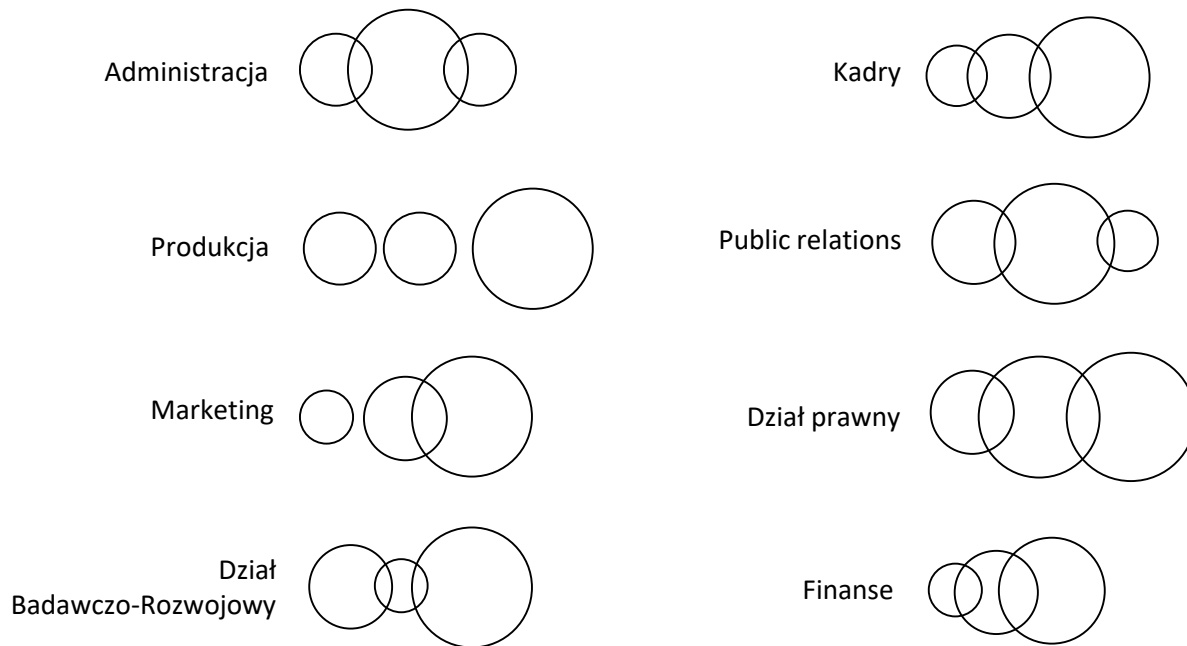
**Brak
trwałości**

Obrazy

Uwodzenie



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Percepcja czasu w zależności od grupy zawodowej (przeszłość, teraźniejszość i przyszłość)

Źródło: Trompenaars i Hampden-Turner 2002, s. 283.

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA PRZEBIEG SYTUACJI KRYZYSOWYCH

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA POWSTAWANIE I SKALĘ KRYZYSU

01

Historia wzajemnych
relacji

03

Historia kryzysów

02

Poziom wiedzy o ...

04

Ilość i rodzaj informacji
przekazywanych
w trakcie

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA POWSTAWANIE I SKALĘ KRYZYSU

05

Postrzeganie informacji

07

Bezpośredniość

06

Zakres i zasięg
kryzysowej sytuacji

08

Okres trwania

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA POWSTAWANIE I SKALĘ KRYZYSU

09

Odczuwane emocje

11

Uwarunkowania kulturowe,
demograficzne
i społeczno-ekonomiczne

10

Czynniki techniczno-
technologiczne
(zależne/niezależne)

12

Oczekiwania

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA POWSTAWANIE I SKALĘ KRYZYSU

13

Poziom zaskoczenia

14

Stopień upolitycznienia

Informacja w sytuacji kryzysowych i strategii komunikowania

Perswazja

Perswazja odwołuje się do sugestii lub nakazu, w których bodźcem do działania będzie siła autorytetu i/lub argumentacji.

Argumentacja może mieć charakter

- intelektualno-racjonalny (zyski, straty)
- emocjonalny (satysfakcja, bezpieczeństwo)



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



O skuteczności informacji perswazyjnej może decydować

- stopień odwoływania się do potrzeb odbiorcy komunikatu
- zasięg/zakres komunikatu
- umiejętna prezentacja treści
- wiarygodność (zaufanie) do nadawcy komunikatu oraz
- realizm osiągnięcia celów (w przypadku informacji doradczej)



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Informacja i jej rodzaje

- informacja racjonalna i emocjonalna
- informacja instruktażowa (*instructing*)
- informacja umożliwiająca dopasowanie (*adjusting*)
- informacja techniczna
- informacja umożliwiająca internalizację (przyjęcie za własny punkt widzenia)



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Informacja i sposób jej przekazywania*

- rozmowa twarzą w twarz
- spotkanie, dyskusja w małej grupie
- przemowa do większej grupy
- rozmowa telefoniczna
- e-mail
- list/pismo

* Zmodyfikowana koncepcja F. Volkman z Uniwersytetu Washingtona odnośnie form komunikowania pod względem ich efektywności



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Reakcje odbiorców na informację

I Faza kognitywna

II Faza afektywna

III Faza behawioralna

W normalnej sytuacji reakcja przebiega według schematu:

- "poznaj-poczuj-zrób", ale także
- "poznaj-zrób-poczuj"
- "zrób-poczuj-poznaj"



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Reakcje odbiorców na informację w sytuacji kryzysowej*

I Faza afektywna

II Faza kognitywna

III Faza konatywna /behavioralna

Reakcja przebiega według schematu:

- "poczuj-poznaj-zrób", ale także
- "poczuj-zrób-poznaj"

* Sekwencje faz w oparciu o koncepcję M. Loeffler'a oraz T. Klein'a



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Zakłócenia w percepcji informacji

- selektywne postrzeganie (w tym zawężone pole percepcji)
- selektywne zniekształcanie
- selektywne przypominanie



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Zarzut

Każdy zarzut składa się z trzech elementów:

- prawda jako podstawa zarzutu
- przekroczenie jakiejś normy jako podstawa zarzutu
- odpowiedzialność za działanie jako podstawa zarzutu



Reakcja na zarzut

- zaprzeczenie krytykowanemu działaniu
- odrzucenie normy, która miała być naruszona przez krytykowane działanie
- zniesienie lub ograniczenie stopnia odpowiedzialności za krytykowane działanie

Reakcja może nastąpić w formie:

- inaczej nie można było postąpić
 - nie można było przypuszczać, iż spowoduje ów negatywny skutek
 - usprawiedliwienie przebiegu działania, będąc przekonanym o jego rzetelności
- przyznanie racji we wszystkich trzech elementach zarzutu, przeproszenie i zadośćuczynienie





UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Ogólny wzorzec reakcji na pojawienie się nieoczekiwanej sytuacji kryzysowej

- szok
- obrona

- odwrót - wycofanie
- przyznanie się
- dopasowanie się do nowej sytuacji - wprowadzenie zmian



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Potencjalne reakcje na pojawienie się krytyki/zagrożenia

- Kierownictwo
 - zignorowanie całej sprawy
 - próba umniejszenia jej znaczenia
 - przeniesienie odpowiedzialności na zewnątrz



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Potencjalne reakcje na pojawienie się krytyki/zagrożenia

- Współpracownicy
 - ✓ pogorszenie nastroju
 - ✓ potencjalny spadek produktywności
 - ✓ obawa o los własny, a nie miejsca pracy
 - ✓ migracja wysokokwalifikowanych pracowników
- Społeczeństwo
 - ✓ strach i inne emocje
 - ✓ poszukiwanie/weryfikacja bezpieczeństwa
 - ✓ ochrona
 - ✓ zaufanie
 - ✓ krytyka i publiczna dyskusja



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Strategie komunikowania się stosowane przez kierownictwo

- **Zaprzeczenie**
- *Wyjaśnianie*
- *Atak*
- *Przerzucenie winy*



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Strategie komunikowania się stosowane przez kierownictwo

- **Umnieszanie**

- *Usprawiedliwienie*

- a) *brak intencji*
- b) *nie z własnej woli*

- *Uzasadnianie*

- a) *minimalizacja*
- b) *porównanie*
- c) *szerszy obraz*





UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Strategie komunikowania się stosowane przez kierownictwo

- **Poprawa**
 - *Przeprosiny*
 - *Korekta*
 - *Kompensacja*
 - *Podziw*
 - *Cierpienie*
 - *Wzmocnienie*



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU

CZY AUDYT JEST GOTOWY NA ZMIANY?

- **BUDOWAĆ RELACJE**
- **WZMACNIAĆ AUTORYTET**
- **SKUTECZNIE REALIZOWAĆ
FUNKCJĘ DORADCZĄ,
A NIE TYLKO KONTROLNĄ**

Dziękuję za uwagę!

waldemar.rydzak@ue.poznan.pl