

ANNA BORAWSKA

EFEKTYWNA KOMUNIKACJA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

WSTĘP

W ostatnich latach zainteresowanie problematyką komunikowania się wyraźnie wzrasta. Mówi się o epoce pokolenia informacyjnego, zatem tendencja do ciągłego usprawniania procesów przekazywania, odbioru i rozumienia informacji jest zupełnie naturalna. Wyróżnikiem naszych czasów jest niezwykle szybkie tempo rozwoju narzędzi i środków komunikowania się. Wszystko to ma na celu efektywne porozumiewanie się.

W książce *Komunikatorzy* Andrzej Drzycimski pisze: „Współczesny świat to świat, w którym podstawowym surowcem gospodarczym i strategicznym jest nie węgiel, złoto czy żelazo. Najważniejsze stało się słowo”¹. Dlatego też niezwykle ważne jest, aby inwestować w skuteczne komunikowanie się, które może przynieść wiele korzyści. W przeciwnym wypadku można ponieść klęskę, a nawet straty materialne.

Niestety często się zdarza, że proces komunikacji jest niedoceniany w firmach. To wielki błąd, ponieważ to właśnie komunikacja umożliwia skuteczne przekazywanie celów, motywowanie oraz właściwe zagospodarowanie zdolności i umiejętności pracowników. Okazuje się bowiem, że dobrze poinformowani pracownicy pracują nawet do 30% wydajniej niż ci, którzy zatrudnieni są w przedsiębiorstwach, w których nie stawia się na skuteczną komu-

Mgr ANNA BORAWSKA – asystent Katedry Zastosowań Matematyki w Instytucie Ekonomii i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Raclawickie 14, 20-950 Lublin.

¹ A. D r z y c i m s k i, *Komunikatorzy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa– Bydgoszcz 2000.

nikację. Ponadto dzięki efektywnej komunikacji w firmie można doskonale realizować funkcje kierownicze, planować, przewodzić i sprawować kontrolę.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie roli komunikowania się w przedsiębiorstwie, z uwzględnieniem możliwości optymalizacji tego procesu, oraz przedstawienie problematyki skutecznej komunikacji w polskich firmach po 1989 r.

1. ISTOTA I ROLA KOMUNIKOWANIA SIĘ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

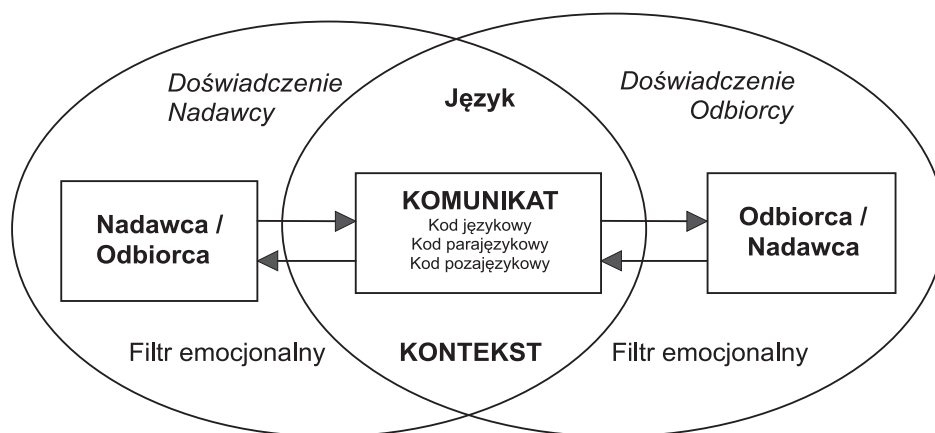
Komunikowanie się w organizacji jest jednym z najważniejszych problemów współczesnych przedsiębiorstw. Dlatego też istnieje konieczność opracowania jak najlepszego procesu komunikacji, aby produkcja, praca urzędu czy innych podmiotów gospodarczych była jak najbardziej efektywna.

Aby lepiej zobrazować wagę procesu skutecznej komunikacji, posłużę się metaforą domu.

Załóżmy, że planujemy budowę domu (budynku mieszkalnego czy użytkowego, biurowca itp. konstrukcji). Wyobraźmy sobie, co mogłoby się stać, gdyby konstruktorzy budynku, architekci oraz pracownicy poszczególnych branż (murarze, energetycy, specjaliści od kanalizacji, gazociągów, dekarze itp. robotnicy) nie komunikowali się ze sobą. Wszyscy ci pracownicy muszą się konsultować odnośnie do wykonywanych czynności! Zajmują się swoją pracą, ale muszą wykonywać ją w porozumieniu z przedstawicielami innych dziedzin. W przeciwnym wypadku trudno będzie uniknąć katastrofy budowlanej, bo co stanie się, jeśli robotnicy którejs z branż, wykonując swe prace, nieumyślnie naruszą konstrukcję budynku lub przypadkowo przetną kable z ukrytą instalacją elektryczną lub gazową?! W budownictwie błędy takie mogą kosztować sporo pieniędzy, a nawet ludzkie życie czy zdrowie. Wynika z tego, że bez skutecznej komunikacji nie da się sprawnie funkcjonować.

Czym zatem jest komunikowanie się? Pojęcie to pochodzi z łacińskiego *communico* ‘czynić wspólnym, coś z kimś dzielić’, a także ‘komuś czegoś udzielić, udzielić, dopuścić do udziału’. Polski termin *komunikacja* jest bliski znaczeniowo angielskiemu *communication*. Najczęściej komunikowanie się rozumiemy jako przekazywanie wiadomości pomiędzy nadawcą a odbiorcą.

Komunikowaniem się można określić dwukierunkowy proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej². Skuteczne komunikowanie się to proces wysyłania wiadomości (nadawania komunikatu) w taki sposób, aby wiadomość otrzymana miała możliwie jak najbardziej zbliżone znaczenie do wiadomości wysłanej. Uproszczony schemat procesu komunikowania się przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Schemat procesu komunikowania się

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Kaczmarek, *Misterne gry w komunikację*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005.

Jak widać, głównym elementem procesu komunikowania się jest nadanie komunikatu (zakodowanego odpowiednio kodami: językowym, para- i pozajęzykowym). Komunikat ten kieruje nadawca do odbiorcy, jednak zakładając, że ma to być „komunikowanie się”, a nie tylko „komunikowanie”. Zachodzi tu tzw. sprzężenie zwrotne – dotychczasowy odbiorca, aktywnie uczestniczący w komunikowaniu się, kieruje swą odpowiedź/komunikat do dotychczasowego nadawcy, zatem następuje odwrócenie ról itd. Komunikat nadawany jest oczywiście w określonym języku i kontekście. Nie można również zapominać o tym, że treść nadawanego komunikatu może mieć różny wydźwięk w zależności od intencji nadawcy i odbiorcy, co związane jest z ich osobistym doświadczeniem oraz filtrami emocjonalnymi.

² R. W. G r i f f i n, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Pełny proces komunikowania się powinien przebiegać w dwóch kierunkach. Z jednej strony nadawca przekazuje swój komunikat, z drugiej odbiorca reaguje w taki sposób, że zwrotnie przesyła wiadomość nadawcy. Na taką dwukierunkowość procesu komunikowania się wskazuje także Zbigniew Nęcki, definiując komunikowanie się „interpersonalne jako podejmowaną w określonym kontekście wymianę werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania”³.

Celem komunikacji społecznej jest zatem kształtowanie, modyfikacja lub zmiana wiedzy, postaw i zachowań zgodnie z interesami oddziałujących na siebie nadawców i odbiorców. Dzięki skutecznej komunikacji można poniekąd wpłynąć na szeroko rozumianą jakość (pracy, produkcji, obsługi itd.). W związku z tym można wysnuć wniosek, że większość kłopotów powodujących obniżenie jakości wynika z problemów nie dość skutecznego przekazywania informacji wewnątrz firmy.

Ponadto komunikację można rozpatrywać w aspekcie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, której jest ona elementem. Kultura organizacyjna jest bowiem zbiorem wartości i zachowań organizacyjnych, trwałych i uznawanych przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, a jedną z najistotniejszych jej składowych jest styl porozumiewania się, czyli komunikowanie się. Kultura ta obejmuje także takie aspekty, jak: formy współistnienia jednostki z innymi pracownikami, miejsce klientów i sposób ich traktowania, znaczenie przywiązywane do różnych funkcji i aspekt podstawowy, czyli sposób komunikowania się wewnątrz organizacji i firmy z otoczeniem⁴.

Zdaniem menedżerów najważniejsze umiejętności zarządzania to:

- komunikowanie się (94% odpowiedzi ankietowanych),
- podejmowanie decyzji (89%),
- tworzenie profesjonalnych relacji (77%),
- wrażliwość na kulturę firmy (73%),
- rozwiązywanie konfliktów (58%),
- zdolność rozwiązywania problemów (57%),
- praktyczne umiejętności (53%)⁵.

Komunikowanie się jest najczęściej wskazywaną pożądaną umiejętnością zarządzania menedżerów. Praktycznie wszyscy ankietowani zgodnie stwier-

³ Z. N ę c k i, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

⁴ <http://kadry.nf.pl5> (8.05.2008).

⁵ Wyniki badań „Gazety Wyborczej” w: <http://www.profirma.com.pl> (9.05.2008).

dzili, że jest to najważniejsza cecha dobrego menedżera. Wśród kombinacji pozostałych kompetencji odgrywa ona istotną rolę w skutecznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Inne czynniki określające efektywne działania to:

- inicjatywa i kreatywność,
- zdolność podejmowania decyzji,
- planowanie pracy sobie i innym,
- wrażliwość ekonomiczna,
- znajomość języków,
- fachowa wiedza.

Analizując znaczenie komunikacji w grupie czy organizacji, należy podkreślić, iż stanowi ona podstawę zasadniczych funkcji, takich jak sprawowanie kontroli, motywowanie, wyrażanie uczuć oraz informowanie. Komunikacja, zarówno formalna, jak i nieformalna, służy kontrolowaniu zachowania członków organizacji poprzez komunikowanie pożądanego sposobu zachowania bądź przeciwstawianie się niewłaściwemu postępowaniu. Może zatem sprzyjać motywacji, gdyż za jej pośrednictwem uświadamiamy członkom organizacji, czego się od nich oczekuje, jak mogą poprawić swoją efektywność i jakie popełniają błędy. Informowanie o celach i przekazywanie informacji zwrotnej o postępach w ich osiągnięciu pobudza motywację.

Komunikacja umożliwia również wyrażanie uczuć i zaspokajanie potrzeb społecznych, stanowiąc mechanizm wyrażania zadowolenia czy frustracji. Funkcjonowanie w zespołach wymaga ujawniania uczuć i emocji, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, co jest możliwe właśnie dzięki komunikowaniu się ich członków.

Przekazywanie danych czy informacji stanowi niezbędny składnik procesu podejmowania decyzji. Dzięki komunikacji możliwe staje się skuteczniejsze działanie przy mniejszym poziomie ryzyka. Każdy proces komunikowania się pełni przynajmniej jedną ze wspomnianych funkcji i jest przez to niezbędnym elementem funkcjonowania w relacjach z innymi ludźmi, a także w organizacji.

2. OPTIMALIZACJA PROCESU KOMUNIKOWANIA SIĘ

Charles Handy pisze, że „niewłaściwa komunikacja jest zewnętrznym przejawem ukrytych zaburzeń w organizacji”⁶. Efektywność komunikacji zależy od podobieństwa umiejętności komunikacyjnych, postaw, wykształcenia, doświadczeń społecznych i kultury uczestników tego procesu. Im większe różnice w obrębie wymienionych cech, tym większe prawdopodobieństwo niepowodzenia w komunikacji. Nieefektywność komunikacji oznacza, że znaczenie wiadomości, stworzone przez odbiorcę, będzie różnić się od znaczenia przyjętego przez nadawcę. Skuteczne komunikowanie się zachodzi zatem wówczas, gdy wiadomość zostanie właściwie zrozumiana.

Jeśli w komunikacji zabraknie jednego z elementów wymienionych wcześniej w schemacie procesu komunikacji, uznaje się, że komunikowanie się nie nastąpiło. Może się np. zdarzyć, że wiadomość była wysłana przez nadawcę, ale nie była odebrana. Komunikat może być też zakłócony przez tzw. szumy, czyli wszystkie zewnętrzne dźwięki słyszalne w trakcie dekodowania komunikatu. O pełnym procesie komunikacji mówimy wtedy, kiedy między nadawcą a odbiorcą nastąpi sprzężenie zwrotne. Może ono przyjmować formy zarówno bezpośrednie (ustne potwierdzenie przyjęcia komunikatu), jak i pośrednie, wyrażone poprzez działanie czy dokumentację. Silne sprzężenie zwrotne przyczynia się do skuteczniejszego komunikowania.

Dobra komunikacja to taka, która:

- eliminuje szumy,
- korzysta ze sprzężenia zwrotnego,
- korzysta w odpowiedni i świadomy sposób z komunikacji werbalnej i niewerbalnej,
- umie dobrać rodzaj komunikacji do czasu, miejsca i celu.

Proces komunikacji w organizacji nie powinien być chaotyczny. Wypracowane metody komunikowania się powinny być ustandaryzowane, tak aby można było doskonalić komunikację (organizacja ucząca się).

Dzięki dobrej komunikacji można osiągnąć duże sukcesy, ignorując ją – spektakularną porażkę. To od organizacji (i wszystkich jej członków) zależy, jak wykorzysta się wiedzę o komunikacji w przedsiębiorstwie.

⁶ C. H a n d y, *Understanding Organisations*, Oxford University Press, 1993.

Przez zwyciężanie barier w komunikacji

Pomimo tak wielu możliwości komunikowania się porozumienie międzyludzkie jest trudne do osiągnięcia. Na każdym etapie przekazywania informacji, począwszy od naczelnego kierownictwa, a skończywszy na personelu wykonawczym, może dojść do istotnych deformacji przekazywanych treści. Bożydar Kaczmarek wymienia katalog barier w przekazie i odbiorze komunikatu⁷. Do utrudnień w nadawaniu zalicza on wieloznaczność komunikatów, osobistą perspektywę, język, asynchronizm przekazów i grupę barier związanych z komunikatami: ich sprzeczność, agresywność, równoległość, nieinformacyjność i ambiwalentność. Natomiast wśród problemów związanych z odbiorem wymienia słuch fonematyczny, filtrowanie, interpretację, nieuwagę, krytycyzm i skojarzenia.

Do głównych barier w komunikacji w firmie można zaliczyć:

1. Różnice w postrzeganiu (sposób zrozumienia niektórych informacji zależy np. od stopnia i rodzaju wykształcenia nadawcy i odbiorcy; ten sam komunikat może być różnie interpretowany przez nadawcę i odbiorców);

2. Różnice językowe (komunikat będzie odebrany przez odbiorcę tylko wówczas, gdy język jego nadania jest dla niego zrozumiały);

3. Emocje i nieufność (komunikat może zostać zniekształcony, jeśli odbiorca jest np. zestresowany, zazdrości, odczuwa gniew i nie ufa nadawcy, który, być może, piastuje wyższe stanowisko niż odbiorca; bariera ta może też być związana ze strukturą władzy, dlatego w komunikowaniu się warto wyeliminować reakcje emocjonalne);

4. Niezgodność między komunikacją językową i niejęzykową (aby komunikat został prawidłowo odebrany, tzw. mowa ciała musi być odzwierciedleniem i potwierdzeniem wypowiedzi słownej);

5. Niedrożne kanały informacji (formalne i nieformalne kanały przebiegu informacji sprawdzają się tylko wówczas, gdy wszystkie ich ogniwa działają prawidłowo);

6. Przeciążenie – nadmiar informacji lub ich niejednoznaczność (komunikat musi być jednoznaczny i w miarę zwięzły, tak aby nie doszło do nieporozumień związanych z nadinterpretacją).

Gdy nie ma komunikacji, utrudniony lub wręcz zablokowany jest przepływ informacji z wyższych do niższych szczebli zarządzania i bezpośrednio do pracowników. Personel czuje się w takiej sytuacji zagrożony, niepewny co do

⁷ B. K a c z m a r e k, *Misterne gry w komunikację*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005.

własnych losów, dba wyłącznie o osobiste interesy i zabezpieczanie swojej pozycji. Jeżeli pracownicy otrzymują informacje jedynie drogą nieformalną i nie wiedzą, co się dzieje, jaka jest przyszłość firmy i ich własna, jakie zmiany ich czekają i jak się do nich przygotować, budują własne (oparte na wyobrażeniach i plotkach) obrazy przyszłości, z reguły katastroficzne lub przesadnie optymistyczne. Taka sytuacja wcześniej czy później doprowadzi do kryzysu w firmie.

Kluczowa postawa kierownicza w zarządzaniu, jak już wcześniej była o tym mowa, to postawa nastawiona na aktywne komunikowanie się, samorozwój, umiejętną współpracę i współdziałanie nie tylko między jednostkami, ale również z klientem.

K o m u n i k a c j a w p o l s k i c h f i r m a c h p o r o k u 1989

Wprowadzenie systemu otwartej komunikacji wewnętrznej napotyka opór zwłaszcza w tych polskich organizacjach, które funkcjonowały w systemie gospodarki centralnie stosowanej. Tamten ustrój gospodarczy i polityczny z punktu widzenia komunikacyjnego określa się jako system informacji reglamentowanej.

Ukształtowana w czasach PRL kultura organizacji przenosi się na postawy dzisiejszego menedżmentu i pracowników. Jest to zjawisko, które obserwuje się przede wszystkim w tych firmach, które nie wprowadzają systemów komunikacji wewnętrznej i nie kierują się zasadą, że dobrze poinformowany pracownik jest aktywny i nie jest manipulowany informacjami z „drugiego obiegu”: plotką lub wybiórczo przekazywanymi informacjami przez lepiej „zorientowanych” („poinformowanych”) członków organizacji lub liderów związkowych. Inaczej mówiąc, system komunikacji wewnętrznej powinien być tak zorganizowany, żeby wszystkie informacje, które nie są tajemnicą firmy, były dostępne dla jej pracowników. Takie założenie komunikowania się z członkami organizacji jest niezbędnym warunkiem otrzymywania informacji zwrotnych, mówiących o nastrojach wśród załogi i ewentualnych problemach w firmie⁸.

Według badań prowadzonych w Polsce na nowej kulturze, w której dominującą rolę odgrywa komunikowanie się, mogą zyskać ludzie aktywni, kreatywni, przedsiębiorczy, dobrze wykształceni, młodzi, niebojący się ryzyka.

⁸ P. B i e l a w s k i, *Komunikacja wewnętrzna*, w: <http://www.epr.pl> (15.04.2008).

Natomiast tracą na niej ci, którzy nie potrafią zaadaptować się do nowych warunków, trwają w starych schematach myślenia i działania.

Wdrażanie rynkowych zasad zarządzania przedsiębiorstwami i kształtowanie nowej prorynkowej kultury organizacji związane jest z istnieniem społecznego oporu wobec wprowadzanych zmian. Sposób wykonywania pracy, formy stosunków międzyludzkich czy też stopień i formy uczestnictwa w zarządzaniu to też aspekty kulturowe związane z porozumiewaniem się i zarządzaniem informacją.

Obserwacja rzeczywistości polskiej pozwala na stwierdzenie, że przekształcenia własnościowe w dużym stopniu znoszą ograniczenia w sposobie zarządzania, a zwłaszcza w przypadku, gdy wprowadzane są rozwiązania firm zagranicznych, które przejęły przedsiębiorstwa państwowe w drodze prywatyzacji⁹.

Do rozwiązania pozostaje jeszcze kwestia kształcenia polskiej kadry menedżerskiej, tak aby potrafiła zarządzać i myśleć strategicznie mimo znikomego doświadczenia w gospodarce rynkowej. Często zdarza się, że kierownikiem w sprywatyzowanych przedsiębiorstwach zostaje przedstawiciel zagranicznej firmy, która wykupiła spółkę. Rozwiązanie takie jest w początkowej fazie (tuż po prywatyzacji) korzystne. Lepiej jednak, aby menedżerem został wkrótce obywatel kraju, w którym firma ma swoją siedzibę. Któż bowiem lepiej zrozumie bolączki polskiej organizacji niż Polak? Do potrzeb polskich konsumentów i pracowników najlepiej może się odnieść polski menedżer, wychowany i kształcony w polskiej kulturze i rzeczywistości rynkowej.

ZAKOŃCZENIE

Trudno wyobrazić sobie życie w społeczeństwie, rodzinie czy organizacji bez komunikowania się z innymi. Komunikacja daje nam szansę na wymianę myśli i współdziałanie. Jest procesem społecznym o ważnym znaczeniu dla funkcjonowania pojedynczych jednostek i całych organizacji. Dobra komunikacja wewnątrz firmy zwiększa zaangażowanie pracowników i zmniejsza ich opór wobec zmian. Pracownicy, którzy wiedzą, co dzieje się w firmie, czują się docenieni i traktowani poważnie, dlatego mają poważne i pozytywne po-

⁹ A. Bergtold, *Efektywna komunikacja w organizacji*, w: <http://kadry.nf.pl> (15.04.2008).

dejsście do wykonywanych zadań. Komunikacja wewnętrzna w organizacji jest więc ważnym narzędziem przeciwdziałania kryzysom wewnętrznym, zapewniającym efektywne działania. Dostarczając pracownikom pełną informację, okazuje się im zaufanie i szacunek, a także dzieli się z nimi odpowiedzialność.

Ze względu na wszechobecność i znaczenie komunikacji w przedsiębiorstwie niezmiernie ważnym zadaniem menedżerów jest skuteczne zarządzanie procesem komunikowania się. Powinni oni wiedzieć, w jaki sposób maksymalizować potencjalne korzyści z komunikacji i minimalizować ewentualne problemy, przezwyciężając bariery w komunikacji.

Brak skutecznej komunikacji jest jedną z najpoważniejszych przeszkód na drodze do efektywnej działalności grupowej. Dotyczy to zarówno przekazywania odpowiednich wiadomości, jak i rozumienia ich znaczeń.

W zależności od tego, czy pracownicy i menadżerowie znają i stosują zasady efektywnej komunikacji werbalnej i pozawerbalnej, czy polecenia są jasne czy nieczytelne, a oczekiwania znane lub nieprzewidywalne, praca przebiega harmonijnie, a zadania są wykonywane.

Bez komunikacji w przedsiębiorstwie nie można mówić o pełnym kształcie pracy firmy. Wyraża to hasło: „Bez skutecznej komunikacji nie ma sprawnej organizacji!”

LITERATURA

- B e r g t o l d A., Efektywna komunikacja w organizacji, <http://kadry.nf.pl> (15.04.2008).
- B i e l a w s k i P., Komunikacja wewnętrzna, <http://www.epr.pl> (15.04.2008).
- D r z y c i m s k i A., Komunikatorzy, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa–Bydgoszcz 2000.
- G r i f f i n R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- H a n d y C., Understanding Organisations, Oxford University Press, 1993.
- K a c z m a r e k B., Misterne gry w komunikację, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005.
- N ę c k i Z., Komunikacja międzyludzka, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- <http://kadry.nf.pl> (8.05.2008).
- <http://www.profirma.com.pl> (9.05.2008).

EFFECTIVE COMMUNICATION IN A COMPANY

S u m m a r y

Communicating in an organization is one of the most important problems of modern companies. The wrong system of communication is an outer symptom of latent disturbances in organization.

The process of communication should be worked out the best that it is possible, so that the work of the economic entity was most effective. Managers should know in what way to maximize the potential profits on communication and minimize possible problems by overcoming the barriers in communication.

Introducing the system of open inner communication often encounters resistance, especially in those Polish organizations that functioned in the system of centrally directed economy. However, active, creative, enterprising, well educated, young people who are not afraid of risks, may profit from the new culture, in which communicating plays a dominating role. On the other hand, those who cannot adopt their attitudes to the new conditions and keep to the old schemas of thinking and acting, lose.

Owing to good communication one may achieve great successes, but ignoring it he may experience a spectacular failure.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: komunikowanie się, bariery w komunikacji, optymalizacja komunikacji.

Key words: communicating, barriers in communication, optimizing communication.