

# Katarzyna Znańska-Kozłowska

---

## Aspekty komunikacji podczas zmian organizacyjnych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 723-731

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Katarzyna Znańska-Kozłowska<sup>1</sup>

## ASPEKTY KOMUNIKACJI PODCZAS ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

### Wprowadzenie

W artykule zostały poruszone takie zjawiska jak: komunikacja, jej istota, oraz rola w procesie przeprowadzania zmian w organizacji. Komunikacja pozwala również funkcjonować przedsiębiorstwu na rynku – umiejętnie wykorzystana buduje silne dwustronne relacje z klientami i kluczowymi podmiotami otoczenia. Skuteczna i właściwa komunikacja międzyludzka w organizacji jest ważna dla menedżerów z dwóch powodów. Po pierwsze jest to proces, a za pośrednictwem którego realizuje się kierownicze funkcje planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Po drugie zaś jest czynnością, której kierownicy poświęcają przeważającą część swojego czasu<sup>2</sup>. Sprawna komunikacja to dzisiaj klucz do sukcesu. Kiepska natomiast jest najczęściej źródłem konfliktów między ludźmi. Sukces firmy jest ściśle powiązany z procesem łączenia wysiłków wszystkich pracowników na rzecz osiągania jej celów, a jest to możliwe wtedy, gdy pracownicy mają przy tym szanse na urzeczywistnienia swoich własnych celów przy dobrym przepływie informacji. Sprawna komunikacja jest możliwa i stosunkowo łatwa do wprowadzenia w zdrowej organizacji, gdyż wzajemne porozumiewanie się ludzi wymaga stosowania i przestrzegania reguł gry w długim czasie i stworzenia określonych warunków organizacyjnych, w których zadania i obowiązki są jasne, niezbędne środki dostępne, a cele – osiągalne<sup>3</sup>. Nieznajomość ludzi, fałszywy obraz ich możliwości, potrzeb i dążeń, brak poszanowania ich godności to najczęstsze przyczyny błędnych decyzji, konfliktów, nieumiejętnego komunikowania się i motywowania, a co za tym idzie – także nieskutecznego kierowania. Podstawowym warunkiem dobrego kierowania jest bowiem rozumienie i poszanowanie jednostki, stworzenie jej możliwości samo-realizacji w toku osiągania celów organizacji.

### Istota zmian we współczesnych organizacjach

Zmiany są jedynym ciągłym procesem występującym w każdym przedsiębiorstwie i działaniami podważającymi status quo organizacji i utrzymanie jej stabilności.

<sup>1</sup> Mgr, doktorant UE K, Dyrektor Administracyjny Pol-MAK Sp. z o.o., Wykładowca Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie.

<sup>2</sup> A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 150.

<sup>3</sup> E. Jędrzych (red.), op. cit., s. 343.

Przyszłość jawi się każdej organizacji jako czas, w którym większość trendów biznesowych obarczona będzie szczególnie wysokim mianem niepewności. Zmiany wymagają uczestnictwa wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Warunkiem ich powodzenia jest aktywne uczestnictwo pracowników w procesie ich tworzenia i wprowadzania. Niestety zdarza się, że często blokują oni wprowadzane zmiany z wielu powodów, które należy dobrze poznać i wyjaśnić. Niestety, niemożliwe jest wpojenie pracownikom nowych wzorców myślenia i działania przez rozporządzenia i nakazy. Ludzie są gotowi zmienić swoje nastawienie i postępowanie tylko w przypadku, gdy rozumieją cel i sens zmian oraz, gdy mogą liczyć na korzyści osobiste. Duże znaczenie w procesie wprowadzania zmian dla pracowników ma odpowiednia motywacja, informacja oraz komunikacja. Pracownicy nie mogą czuć się zostawieni sami sobie, nie poinformowani, nie włączani w proces przeprowadzania zmian.

Podstawą szybkiego dostosowania się przedsiębiorstwa do otoczenia jest zwiększona gotowość pracowników do uczenia się i do zmian, a to wymaga od kadry kierowniczej dużej elastyczności. Zmiany zachodzące w otoczeniu mają większe znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju organizacji niż ich wewnętrzne reguły działania – ekonomia przestaje być jedynym wyznacznikiem skuteczności, racjonalność staje się wielowymiarowa, a dotychczasowe zasady i reguły zarządzania tracą swój walor i znaczenie<sup>4</sup>. Ogromne zmiany w otoczeniu, presja ze strony konkurencji, globalizacja, postęp technologiczny i w dziedzinie informacji, wymuszają na organizacjach ciągle rozwój i większą efektywność działania<sup>5</sup>. Współczesna organizacja powinna być świadoma szans i zagrożeń wynikających z procesu zmian. Sama świadomość jednak nie wystarczy. Organizacja powinna więc dążyć do maksymalnego wykorzystania szans z jednoczesnym ograniczeniem zagrożeń. Tylko takie działanie pozwoli jej efektywnie funkcjonować i rozwijać się, mimo turbulencyjności otoczenia, w którym funkcjonuje<sup>6</sup>.

Słowo „zmiana” jest dziś często używane. Jednocześnie brakuje głębszej refleksji nad tym, co jest istotą zmian, i nad tym, że słowo to, w zależności od sytuacji może mieć różne znaczenia. „Zmiana” bywa uważana za synonim „innovacji” bądź „transformacji”, a czasem rozumiana nawet jako „ewolucja społeczna” lub „dynamika organizacyjna”<sup>7</sup>. Koniec XX wieku zainicjował bardzo wiele zmian w otoczeniu przedsiębiorstw. Zmiana jest stałą cechą współczesnej rzeczywistości. Kiedyś o zmianie mówiono jako o zdarzeniu, obecnie mówi się raczej o procesie<sup>8</sup>. We współczesnych firmach nie da się uniknąć zmian. Mogą one mieć charakter intencjonalny, zaplanowany w firmach przez liderów zmian lub też charakter narzucony, wymuszony przez ruch (procesy ewolucyjne) w otoczeniu firmy. Szansa odniesienia sukcesu organizacyjnego poprzez wdrażanie zmian jest często jedyną drogą przetrwania firmy w warunkach konkurencyjnych. Zmienia się rynek, zmieniają się warunki, w których funkcjonują organizacje, zmieniają się też same organizacje. W organizacjach następują redukcje, firmy zmieniają sposoby swego działania, reorganizują się, łączą, dzielą, zmieniają produkt i usługi częściej i szybciej, niż chcielibyśmy i moglibyśmy się tego spodziewać. Zmiana staje się nieuchronna i nieunikniona. Dla organizacji jest nie tylko koniecznością, jest także szansą na rozwój. Podobnie jest z pracownikami: chociaż zmiana burzy

<sup>4</sup> J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 223.

<sup>5</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 15.

<sup>6</sup> Z. Ścibiorek, *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność?*, Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 117.

<sup>7</sup> E. Maslyk-Musiał, *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 29.

<sup>8</sup> E. Maslyk-Musiał, *Spółczesność i organizacje*, UMCS, Lublin 1999, s. 157.

dotychczasowe *status quo* nie mamy wyjścia – musimy się jej nie tylko poddać, ale i kreować. Wielu spośród tych zmian nie chcemy, i nigdy byśmy ich nie wprowadzili z własnej inicjatywy. Ale tak jak dla organizacji, dla każdego z nas może ona być także szansą na rozwój, a doświadczenie pokazuje, że właśnie konieczność zmiany jest motorem napędowym postępu.

## Komunikacja w procesach zmian organizacyjnych

Każdy człowiek poza tym, że jest określoną jednostką, jest członkiem określonej społeczności, czyli społeczeństwa, a w nim członkiem wielu małych i dużych grup. Zachowanie społeczne jest możliwe dzięki komunikowaniu się, polegającym na przekazywaniu, ale też na przetwarzaniu i odbiorze informacji. Komunikowanie zatem to wzajemne wpływanie ludzi na siebie w procesie wzajemnych interakcji, za pomocą nadawania odpowiednich znaków. Podstawą kształtowania wszelkich kontaktów między ludźmi jest wzajemne porozumiewanie się, czyli przekazywanie sobie różnych informacji<sup>9</sup>. Porozumiewanie się jest procesem, dzięki któremu jednostka przekazuje i otrzymuje informacje<sup>10</sup>. Zachowania komunikacyjne służą osiągnięciu celów i zadań organizacyjnych oraz jej efektywności na różnych szczeblach i na różnych płaszczyznach, szczególnie przez kierowników. Jest to proces polegający na słownym bezsłownym przesyłaniu informacji i kształtujący relacje między ludźmi<sup>11</sup>.

Komunikacja, czyli wymiana informacji pomiędzy ludźmi, jest zjawiskiem dość paradoksalnym, jeśli patrzymy na nią z punktu widzenia problemów. Jest ona podstawą funkcjonowania organizacji, czyli przekazem wspólnych idei, koordynowania działań, informacji operacyjnych, niezbędnych do wykonywania określonych zadań przez poszczególnych ludzi, w tym sensie komunikacja jest w organizacji wszechobecnym medium, bez którego nie mogłaby istnieć. Więż informacyjna jest podstawą i warunkiem funkcjonowania każdej organizacji. (...) Zachowania ludzi na tle komunikacji są więc szczególnie ważne dla właściwego funkcjonowania systemu organizacyjnego<sup>12</sup>. Zatem w organizacji zarówno kierownikom, jak i pracownikom potrzebne są sprawne systemy i środki komunikacji, a także odpowiednie umiejętności komunikacyjne dotyczące sposobu przekazu wiadomości i wymiany informacji (wzajemna zgodność znaczeń dla nadawcy komunikatu i jego odbiorcy).

Entymologiczne znaczenie słowa „komunikacja” (łac. *communicare*) to zjednoczenie, zespolenie<sup>13</sup>. Komunikowanie się jest różnie pojmowane. Dla przykładu J.A.F. Stoner i C. Wankel uważają, że jest to „proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pomocą symbolicznych komunikatów<sup>14</sup>. Autor J. Stankiewicz komunikowanie się ujmuje jako „dynamiczny dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej poprzez odpowiednie kanały, między nadawcą, a odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązywać kontakt ze sobą<sup>15</sup>. Zdaniem F.L. Casmira, „komunikowanie się jednostek jest jedynym sposobem ustanawiania i utrzymywania

<sup>9</sup> E. Jędrzych (red.), op. cit., s. 329.

<sup>10</sup> S. Chęłpa (red.), *Zachowania organizacyjne*, WSzZiM we Wrocławiu, Poznań Wrocław 1998, s. 136.

<sup>11</sup> B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 157.

<sup>12</sup> C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2001, s. 192.

<sup>13</sup> A. Poczłowski (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002, s. 99.

<sup>14</sup> A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, AE w Krakowie, Kraków 2001, s. 11.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 11.

instytucji ludzkich". Komunikowanie się nie tylko umożliwia funkcjonowanie organizacji jako całości, ale też stanowi o istocie większości procesów zachodzących w jej obrębie<sup>16</sup>. Działania związane z odgrywaniem danej roli wymagają komunikowania się z innymi ludźmi: otrzymywania, przetwarzania i przekazywania informacji. „Komunikowanie się polega na formułowaniu (kodowaniu) informacji, ustalaniu odbiorców, doborze form przekazu (kanałów komunikacji) oraz odbiorze treści komunikatu przez osoby, do których był on kierowany”<sup>17</sup>.

Pozycja zasobów ludzkich – bezpośrednio i pośrednio – osiąga kluczowy wymiar wśród wszystkich pozostałych zasobów organizacji. Automatycznie tym samym uwaga naukowców i menedżerów ukierunkowana zostaje na aspekty związane z komunikacją międzyludzką jako fundamentalny i integralny aspekt funkcjonowania człowieka. Wszystkie złożone formy współdziałania i kooperacji pomiędzy ludźmi wymagają komunikacji. Każdy pracownik, uczestnicząc w działaniach danej organizacji, odgrywa w niej pewną rolę i potrzebuje określonych informacji (danych i wiadomości) oraz ich wymiany z innymi ludźmi. Jest to niezbędne do tego, by mógł funkcjonować sam i w grupie<sup>18</sup>. Współdziałanie pracowników, zmierzające do określonych celów, wymaga zatem nie tylko sprawnego obiegu potrzebnych do podjęcia decyzji informacji, ale również – lub przede wszystkim – spójnego systemu komunikacji społecznej. Oczywiście realizowane w obrębie systemu komunikacji procesy komunikowania się, stanowiąc powinny racjonalne dopełnienie realizowanych w organizacji procesów informacyjnych – tzn. zakres informacji, ich treść i kierunki przepływu powinny pozostawać w ścisłym związku z potrzebami wynikającymi z rozpoznanych w obiekcie procesów gospodarczych. Perturbacje w obszarze komunikowania się niemal zawsze negatywnie wpływają na efektywność współpracy międzyludzkiej. Skuteczna i właściwa komunikacja międzyludzka w organizacji jest ważna dla menedżerów z dwóch powodów. Po pierwsze jest to proces, a za pośrednictwem którego realizuje się kierownicze funkcje planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Po drugie zaś jest czynnością, której kierownicy poświęcają przeważającą część swojego czasu<sup>19</sup>. Aby komunikowanie się było skuteczne i dobrze służyło wzajemnemu porozumiewaniu się ludzi oraz nawiązywaniu i utrwalaniu między nimi więzi, musi uwzględniać pewne warunki i musi być stale doskonałe. Komunikowanie zawsze powinno być efektywne. Efektywność komunikacji zależy od cech poszczególnych elementów procesu komunikacji i ich wzajemnej zgodności. Każdy kierownik powinien więc zadbać o wysoką jakość komunikacji, o sprzężenie zwrotne, bez którego nie ma prawdziwej komunikacji – jest tylko monolog. Musi zatem właściwie rozumieć proces komunikowania, a by ułatwić pracę sobie i innym. Powinien zrozumieć, że komunikowanie to doprowadzanie do wspólnego rozumienia określonych treści i że komunikacja tylko wtedy jest efektywna, gdy wiadomość jest odbierana przez adresata (odbiorcę) dokładnie w takim znaczeniu, jakie jest zgodne z intencjami nadawcy. Efektywność komunikacji zależy od sprawności przebiegu całego procesu komunikowania się<sup>20</sup>. W tabeli 1 zaprezentowane potrzeby komunikacyjne pracowników, jak widać wpływają one istotnie na proces poprawnej komunikacji.

<sup>16</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003, s. 25.

<sup>17</sup> T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, WSzZiP, Warszawa 1997, s. 151.

<sup>18</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Techniki...*, s. 23.

<sup>19</sup> A. Wajda, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003, s. 150.

<sup>20</sup> E. Jędrych (red.), op. cit., s. 330-331.

Tabela 1. Potrzeby komunikacyjne pracowników.

<b>1. Potrzeba uzyskania informacji jednostkowej</b>	Pracownicy dążą do uzyskania podstawowej informacji na temat efektywnego wykonywania powierzonych im pracy, w tym informacji wspierającej pozytywne nastawienie do wykonywanych obowiązków. Pragną być motywowani również w efekcie oddziaływania wizerunku tej firmy (jej znaczenia), bądź dumni ze swej roli i miejsca w całości procesów w firmie, odczuwać własny wkład w realizację celów firmy
<b>2. Potrzeba uzyskania informacji ogólnej (o firmie)</b>	Pracownicy oczekują informacji na temat wzrostu efektywności działań wszystkich zatrudnionych oraz stopnia realizacji celów firmy
<b>3. Potrzeba przynależności do firmy</b>	Pracownicy dążą do pełnej identyfikacji z firmą, w tym zintegrowania indywidualnych celów pojedynczych pracowników z ogólnymi celami firmy
<b>4. Potrzeba współodpowiedzialności za los firmy</b>	W trakcie wspólnego wykonywania zadań rodzi się poczucie solidarnej współodpowiedzialności pracowników za sprawy firmy
<b>5. Potrzeba mobilizacji do pracy</b>	Pracownicy chcą być mobilizowani do wykonywania okazjonalnych zadań przez właściwe informowanie o nich i spodziewanych efektach ich pracy
<b>6. Potrzeba wiedzy o przyszłych wydarzeniach</b>	Pracownicy chcą być informowani o planowanych zmianach wewnątrz firmy. Pragną współuczestniczyć w podejmowaniu decyzji o nich

Źródło: W. Budzyński, *Wizerunek firmy – kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 120.

Żadna organizacja nie składa się z jednorodnych ludzi. Jest zbiorem pracowników z rozmaitych środowisk oraz o różnym poziomie wykształcenia. Do pracy przychodzą z odmiennymi umiejętnościami oraz aspiracjami. Mają inne doświadczenia i inne potrzeby. Każdy z nich wykonuje inną pracę – ciekawą i wymagającą albo nużącą i rutynową. Każdy odgrywa w firmie inną rolę i z innego punktu widzenia rozpatruje wydarzenia i informacje. Każdemu więc będą potrzebne nieco inne informacje i komunikaty, w różnych formach i w różnych momentach<sup>21</sup>. Proces komunikowania jest bezpośrednio powiązany z podstawowymi funkcjami zarządzania w strategii personalnej: planowaniem, organizowaniem, motywowaniem, kontrolowaniem<sup>22</sup>. Komunikacja w obecnych czasach jest jednym z najważniejszych czynników sprawnego działania, jest krwiobiegami organizacji. Zła komunikacja w niejednej organizacji doprowadziła do stanu analogicznego do niewydolności układu krążenia. Bez skutecznego komunikowania się rozmaitych stron, układ stosunków, który nazywamy organizacją, nie będzie nikomu dobrze służyć. Skuteczna komunikacja jest ważna przede wszystkim dla kierowników z trzech podstawowych powodów. Po pierwsze, komunikowanie się jest

<sup>21</sup> J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów*, PWN, Warszawa 2000, s. 283.

<sup>22</sup> M. Juchnowicz (red.), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2000, s. 158.

wspólnym wątkiem kierowniczych procesów planowania, organizowania, przeprowadzenia i kontrolowania. Menedżerowie opracowują plany, komunikując się z innymi osobami w firmie oraz organizują ich wykonanie, omawiając z innymi osobami najlepszy podział władzy i projektowanie zadań. Wiemy, że wdrożenie polityki motywacyjnej i wprowadzenie przywództwa oraz pracy zespołowej następuje w wyniku ciągłej wymiany informacji. Po drugie, umiejętność skutecznego komunikowania się umożliwia menedżerom korzystanie z ogromnej gamy uzdolnień występujących w wielokulturowym świecie organizacji. Po trzecie, tak już to bywa, że kierownicy spędzają wiele czasu na komunikowaniu się.

Tabela 2. Znaczenie dobrej komunikacji.

<b>Autorytarny przełożony</b>	<b>Kooperatywny przełożony</b>
Decyduje według własnego uznania, kogo, kiedy i o czym należy informować; Informuje żywiołowo, kiedy chce, i zataja informacje przed współpracownikami; Uważa, że informacje udzielone pracownikom są dla nich wyróżnieniem.	Nie wymaga przekazywania wszystkich informacji, ustala, kiedy, kto i o czym ma być informowany; Podaje informacje potrzebne pracownikom do wykonywania zadań; Przyjmuje informacje i pomysły pracowników.
<b>Jego współpracownicy</b>	<b>Jego współpracownicy</b>
Mają poczucie niepewności, plotkują; Są nieufni wobec przełożonego; Rywalizują ze sobą i myślą o własnych sprawach.	Mają poczucie pewności i unikają plotek; Stają się samodzielni i cieszą się ponoszeniem odpowiedzialności, Mają zaufanie do przełożonego, są wobec niego szczerzy, nie boją się informować go o wszystkim.
<b>Skutek – niewłaściwe postawy pracowników</b>	<b>Skutek – niewłaściwe postawy pracowników</b>
Przekazują przełożonym nierzeczowe informacje, niepełne, a nawet fałszywe; Zachowują dla siebie ważne informacje, aby imponować kolegom lub podlizywać się szefowi; Zachowują się egoistycznie; Podobnie jak szef traktują swoich podwładnych na niższym szczeblu; Słuchają nieformalnych informacji (propaganda szeptana).	Informują przełożonych rzeczowo, właściwie i wyczerpująco; Występują z własnymi propozycjami; Chętnie przekazują informacje podległym im pracownikom; Nieformalne źródła informacji tracą znaczenie i nie mają żadnego wpływu.
<b>Wynik – zły klimat w przedsiębiorstwie i mała wydajność pracy</b>	<b>Wynik – dobry klimat w przedsiębiorstwie i wysoka wydajność pracy</b>

Źródło: E. Jędrzych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.

Dobra komunikacja jest więc podstawą kształtowania zdrowych stosunków międzyludzkich i atmosfery pracy. Pracownicy potrzebują różnych informacji, zwłaszcza dotyczących ich poczucia bezpieczeństwa pracy. Chcą oni informacji o zmianach personalnych, zmianach stawek uposażeniowych, zmianach stanowisk pracy (warunki pracy, przeniesienia, zmiana produkcji, delegacje zagraniczne itp.), zmianach norm pracy i świadczeń socjalnych, o podziale zysku przedsiębiorstwa, ogólnym rozwoju przedsiębiorstwa, działaniach konkurencji, przewidywaniach co do przyszłych zmian technologicznych i strukturalnych oraz ich skutków. Chcą oni więc posiadać informacje „orientujące” ich w wielu sprawach wykraczających często poza ramy wydziału i dotyczących całego przedsiębiorstwa. Solidne informowanie pracowników, naturalnie w zakresie im potrzebnym oraz w stylu i formach dla nich zrozumiałych, sprzyja natomiast wzajemnemu zaufaniu i rzetelnej wymianie informacji. W rezultacie takiego informowania uzyskuje się wiele korzyści polegających na tym, że<sup>23</sup>: pracownicy mają poczucie pewności i unikają plotek; stają się samodzielni i cieszą się ponoszeniem odpowiedzialności; mają zaufanie do przełożonego, są wobec niego szczerzy i nie boją się wyrażania swoich poglądów i odczuć w różnych sprawach; informują przełożonego rzeczowo, właściwie i wyczerpująco, chętniej też wnoszą swoje uwagi i propozycje; chętnie przekazują informacje podległym sobie pracownikom i lekceważą (dezawuuują) nieformalne „źródła” informacji.

W konsekwencji więc zwiększa się wiedza o pracownikach, a maleje niewiedza menedżera o sobie, poszerza się otwartość na problemy innych, rośnie wzajemne zaufanie i chęć współpracy. Pracownicy wyrażają bez obawy swoje opinie, poglądy i odczucia, prezentują własne przemyślenia i postawy, co prowadzi do zdrowego porozumiewania się ludzi i dobrego klimatu w pracy, któremu nieodłącznie towarzyszy zaangażowanie i wysoka jakość działania. Skuteczna komunikacja stanowi podstawę nowoczesnego, dynamicznego zarządzania personelem, w którym stosuje się technikę motywowania przez komunikację. niesprawna komunikacja zaprzepaścić może wysiłki włożone w działania z zakresu postaw i stosunków międzyludzkich, szkoleń i doskonalenia zawodowego. Ludzie rozumieją potrzebę komunikowania się, ale okazuje się, że jest ona dla nich za trudna. Zarządzanie ludźmi polega na właściwym gospodarowaniu zdolności i umiejętności współpracujących członków przedsiębiorstwa oraz neutralizowaniu takich zachowań, które obniżają efektywność przedsiębiorstwa. Zarządzanie więc wymaga komunikowania się członków przedsiębiorstwa ze sobą i otoczeniem<sup>24</sup>.

Komunikacja i komunikowanie się to obecnie ważna część pracy i warsztatu menedżera. Dlatego umiejętności w tym zakresie powinny być stale doskonalone, gdyż jak dotychczas zaskakująco dużo problemów wynika ze złej komunikacji. Dobry menedżer wspiera siłę i motywację pracowników, wyraża dla nich uznanie. Jest otwarty na ich potrzeby i postulaty, preferuje dochodzenia do obiektywnej prawdy i zapewnienia wspólnych znaczeń uczestników komunikacji. Stosuje słuchanie empatyczne w atmosferze otwartości i szczerości oraz dba o odpowiednie i efektywne formy komunikacji, a nawet godzi się na korygowanie własnych poglądów czy stanowiska, jeśli argumenty odbiorcy są racjonalne<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Difin, Warszawa 2007, s. 201.

<sup>24</sup> M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 189.

<sup>25</sup> E. Jędrych (red.), op. cit., s. 338.



## Podsumowanie

Skuteczne działanie firmy zależy w dużym stopniu od tego, jaki szybki jest przepływ informacji i czy nie ulegają one zniekształceniu. Informacje są potrzebne, by sprawnie wykonywać rutynowe działania, a ponadto odpowiednio wcześnie reagować na szanse i – tym bardziej – na zagrożenia pojawiające się w firmie lub na zewnątrz niej<sup>26</sup>. Rzeczą niezwykle ważną w procesie wdrażania zmian do przedsiębiorstwa jest dostarczanie pracownikom rzetelnych, aktualnych i kompletnych informacji o przeprowadzanych i planowanych zmianach. W przeciwnym razie zmiany napotykać na poważne bariery realizacyjne, właśnie w sferze psychospołecznej, a menedżerowie tracą na wiarygodności, wzbudzają nieufność wobec siebie i w końcu przestają planować nad sytuacją, generalnie więc wzrastają koszty psychiczne uczestników zmiany<sup>27</sup>. W stosunku do zmian komunikacja spełnia następujące cele:

- Umożliwia pracownikom poznanie wizji zmian,
- Informuje o przebiegu procesu zmian,
- Uzasadnia zmiany, pozwala właściwie nimi kierować,
- Ułatwia ewolucję pracowników wskazując różne możliwości,
- Pomaga szybciej rozwiązywać napotkane trudności,
- Upopularnia zachowania i postawy, które wspierają zmiany,
- Zaspokaja zainteresowanie części otoczenia przedsiębiorstwa na temat uzasadniania i wyników zmian.

Organizacja może osiągać sukcesy i radzić sobie ze zmiennością otoczenia, jeżeli pracownicy są zintegrowani wokół jej zadań, a kierowanie staje się sztuką mobilizowania, pobudzania energii i inteligencji wszystkich, którzy przyczyniają się wypełniania jej misji<sup>28</sup>. Sprawna komunikacja to dzisiaj klucz do sukcesu. Kiepska natomiast jest najczęściej źródłem konfliktów między ludźmi. Sukces firmy jest ściśle powiązany z procesem łączenia wysiłków wszystkich pracowników na rzecz osiągnięcia jej celów, a jest to możliwe wtedy, gdy pracownicy mają przy tym szanse na urzeczywistnienia swoich własnych celów przy dobrym przepływie informacji. Sprawna komunikacja jest możliwa i stosunkowo łatwa do wprowadzenia w zdrowej organizacji, gdyż wzajemne porozumiewanie się ludzi wymaga stosowania i przestrzegania reguł gry w długim czasie i stworzenia określonych warunków organizacyjnych, w których zadania i obowiązki są jasne, niezbędne środki dostępne, a cele – osiągalne.

## Literatura

1. Chelpa S. (red.), *Zachowania organizacyjne*, WSZiM we Wrocławiu, Poznań-Wrocław 1998.
2. Jędrych E. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
3. Juchnowicz M. (red.), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2000.
4. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
5. Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2003.
6. Masłyk-Musiał E., *Spoleczeństwo i organizacje*, UMCS, Lublin 1999.
7. Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, WSZiP, Warszawa 1997.

<sup>26</sup> I. Majewska-Opielka, *Sukces firmy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 150.

<sup>27</sup> Stres, nasilone poczucie niepewności, strach przed zmianami.

<sup>28</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Placet, Warszawa 2001, s. 221.

8. Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Difin, Warszawa 2007.
9. Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
10. Pocztowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.
11. Potocki A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, AE w Krakowie, Kraków 2001.
12. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003.
13. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2001.
14. Stewart J. (red.), *Mosty zamiast murów*, PWN, Warszawa 2000.
15. Ścibiorek Z., *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność?*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
16. Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.
17. Wajda A., *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003.
18. Zbiegień-Maciąg L., *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

### Summary

## ASPECTS OF COMMUNICATION WHILE ORGANIZATION'S CHANGES

Communication is very important in each organization, because without it some process wouldn't be possible. The role of communication is enormous – it let understand changes. Good communication gets employees off stress and provide to set organization's changes.