

Urban, Marta

Komunikacja w organizacji

Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego 21, 271-280

2007

Artykuł został zdigitalizowany i 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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych mazowsze.hist.pl.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Marta Urban

Komunikacja w organizacji

Menedżer pracuje z ludźmi i poprzez ludzi. Powinien tak kierować, aby zwiększyć motywację podwładnych, zachęcić ich do podnoszenia kwalifikacji, wydajności oraz przejawiania troski o powodzenie organizacji. Aby do tego doprowadzić musi przewidywać zachowania ludzi, sprawować nad nimi kontrolę i stymulować pożądane nastawienia¹. Powinien dążyć do tego, by pracownicy czuli satysfakcję z wykonywanej pracy. Z powyższego wynika, że w skutecznym kierowaniu ludźmi istotną rolę odgrywa motywacja. Aby się ona w podwładnych wytworzyła, muszą zostać spełnione pewne warunki. Motywacja to bezwarunkowa podstawa zaangażowania pracowników, jednakże nie tworzy się sama. Motywacja musi być kształtowana, nie można jej narzucić, nakazać. J. Penc pisze, iż motywacja jest najczęściej osiągnięta poprzez godziwe i sprawiedliwe wynagradzanie oraz przez wiarygodną komunikację². Zatem komunikacja jest bardzo ważnym elementem, który ma wpływ na funkcjonowanie poszczególnych pracowników, a w rezultacie na całą organizację. Komunikowanie się w organizacji wiąże się bezpośrednio z podstawowymi funkcjami zarządzania: planowaniem, organizowaniem, wspomnianym już motywowaniem i kontrolowaniem³. I to właśnie komunikacja będzie przedmiotem rozważań w niniejszym artykule. Między innymi dlatego, że: „Efektywna komunikacja jest obecnie postrzegana jako podstawa funkcjonowania nowoczesnych organizacji”⁴. Dobra komunikacja jest elementarną częścią organizacji, bez której firma nie może dobrze funkcjonować, a tym bardziej rozwijać się.

1 * asystent w WSES w Ostrołęce; słuchaczka Międzynarodowego Studium Doktoranckiego w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ” w Warszawie

J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie: sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005, str. 203

2 J. Penc, *Role...*, op. cit., str. 240

3 J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, ASTRUM, Wrocław 1999, str. 15

4 K. Wiejak, P. Wiejak, *Analiza systemu komunikacyjnego w organizacji*, [w:] *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, K. Markiewicz, M. Wawer (red.), Difin, Warszawa 2005, str. 182

Skuteczność działań biznesowych, a także innych: politycznych, społecznych, rodzinnych itp. - warunkują wiedza i umiejętności w zakresie komunikowania się⁵. Komunikacja to proces, który polega na tym, że ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów⁶. Proces komunikacji ma wpływ na postawy pracowników danej organizacji, ich działania, zaangażowanie (czy też jego brak) w sprawy tej organizacji, w której pracują, spędzają większość swojego czasu i której kondycja zależy od ich postępowania⁷. Intencją komunikacji jest koordynacja zachowań ludzi, którzy podejmują aktywność komunikacyjną, w tym zwłaszcza uzgodnienie opinii, przekonań, czy też postaw wobec rzeczywistości. Ważnym celem komunikowania jest usprawnienie współdziałania dwóch osób (grupy ludzi), prowadzące do zrealizowania wspólnego przedsięwzięcia⁸.

Termin komunikowanie pochodzi od łacińskiego słowa *communis* (wspólny) i oznacza dążenie do stanu łączności (wspólnoty) z kimś⁹. E. Cenker pisze zaś, że słowo komunikacja wywodzi się z łacińskiego terminu *communicato*, który oznacza komunikat lub doniesienie. Natomiast inny termin – *communicare* oznacza: brać udział, wspólnie naradzać się, omawiać, czy też czynić coś powszechnie wiadomym. Źródłostów wskazuje więc, że pojęcie komunikacja zakłada występowanie zależności między kilkoma uczestnikami tego procesu¹⁰.

Organizacje – w większości – dostrzegają duże znaczenie komunikacji skierowanej do grup zewnętrznych (zaliczamy do nich: klientów, dostawców, akcjonariuszy itd.). Natomiast wciąż zbyt mało organizacji świadomie i celowo wykorzystuje narzędzia komunikacji w stosunku do swoich pracowników – wewnątrz organizacji. A ma to przecież fundamentalne znaczenie, ponieważ realizacja strategii firmy uzależniona jest w dużym stopniu od zrozumienia celów i założeń poli-

5 Komunikowanie się w biznesie, H. Mruk (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, str. 5

6 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa 1997, str. 508, [za:] J. Penc, Role..., op. cit., str. 248

7 J. Penc, Role..., op. cit., str. 248

8 E..M. Cenker, Negocjacje, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2002, str. 34

9 B. Pilarczyk, Komunikacja jako element marketingu [w:] Komunikowanie się w biznesie, op. cit., str. 7

10 E..M. Cenker, Negocjacje, op. cit., str. 34

tyki firmy przez jej pracowników. To właśnie komunikacja wewnętrzna umożliwia akceptację podejmowanych przez kierownictwo działań. Jest ona procesem przekazu informacji, który ma na celu wzbudzenie wśród pracowników zrozumienia dla wszystkich decyzji, podejmowanych w obszarze organizacji i zarządzania firmą oraz budowanie postaw lojalności i identyfikacji z firmą. Komunikacja wewnętrzna to ważny czynnik motywacji pracowników oraz podstawa ich zaangażowania¹¹. Dzięki dobrej komunikacji między członkami danej organizacji możliwa jest poprawa efektywności działania każdego z nich oraz organizacji jako całości.

Działania z zakresu komunikacji wewnętrznej były jeszcze niedawno uważane i traktowane przez menedżerów jako drugorzędne, mniej istotne od działań nakierowanych na komunikację zewnętrzną. Badania wykazały natomiast, że wydajność pracy pracownika, który jest dobrze poinformowany zwiększa się o około trzydzieści procent w stosunku do przeciętnego pracownika¹².

Efektem, a zarazem przyczyną dobrej komunikacji w organizacji jest zaufanie. Wysoki poziom zaufania jest bardzo ważnym elementem kooperacji i partnerstwa. Zaufanie zwiększa zdolność organizacji do radzenia sobie ze zmianami i kryzysami. Jeżeli w organizacji brakuje zaufania - prócz tego, że ogranicza to przepustowość kanałów informacyjnych, prowadzi także do deformacji informacji w trakcie jej przekazywania oraz często przyczynia się do powstawania i utrwalania urazów między ludźmi¹³. Komunikowanie się jest złe, gdy polega na nieliczeniu się z drugim człowiekiem, gdyż prowadzi do zamykania się w sobie, osłabienia zainteresowania pracą, a co za tym idzie obojętnością na losy otoczenia¹⁴. Natomiast prawidłowa komunikacja jest czynnikiem, który powoduje bardzo wiele dobrych dla firmy i jej pracowników zjawisk. Prawidłowa komunikacja umożliwia:

- stymulowanie kreatywności pracowników,

11 A. Olsztyńska, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie [w:] Komunikowanie się w biznesie, op. cit., str. 167

12 T. Soliński, D. Tworzydło, Zasady komunikacji wewnętrznej w organizacji [w:] Public relations w przedsiębiorstwie, D. Tworzydło, T. Soliński (red.), Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2006, s. 173.

13 Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi, Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 342-343

14 H. Bieniok, Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005, str. 17

- zwiększenie efektywności pracowników,
- ukształtowanie silnej kultury organizacyjnej, opartej na akceptowanych wartościach,
- pozwala kadrze kierowniczej skoncentrować się na potrzebach pracowników,
- poprawę stosunków między kierownikiem i podwładnymi,
- poprawę stosunków między współpracownikami,
- zwiększenie motywacji pracowników,
- przygotowanie pracowników do zmian,
- zmniejszenie oporu pracowników wobec zmian itp.¹⁵.

Dobra komunikacja jest więc niezwykle ważna i trudna zarazem. Zatem w każdej organizacji potrzebny jest szczegółowo zaplanowany i aktywnie wdrażany program komunikacji, który będzie stanowił odpowiedź na potrzeby informacyjne pracowników oraz ułatwi oddolny przepływ informacji¹⁶. W organizacjach planowanie procesu komunikacji powinno składać się z następujących elementów:

- definiowanie celów,
- segmentacja odbiorców informacji,
- zaplanowanie budżetu,
- wybór metod i narzędzi komunikacji,
- sprecyzowanie harmonogramu działań,
- przypisanie pracownikom konkretnych działań i zakresów odpowiedzialności,
- ocena realności oraz słuszności zdefiniowanych celów¹⁷.

Wyróżniamy następujące podstawowe zasady efektywnej komunikacji w organizacji¹⁸:

- dostosowanie przekazu informacyjnego do odbiorcy - jego wartości, percepcji, poziomu zrozumienia, potrzeb informacyjnych - tak by informacja była dla odbiorcy zrozumiała, istotna i wiarygodna;
- zadbanie o odpowiednią jakość procesu komunikacji (wynikającą z istotności, prostoty, wiarygodności przekazu a także zrozumienia i za-

15 A. Olsztyńska, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie [w:] Komunikowanie się w biznesie, op. cit., str. 168-169

16 Ibidem, str. 167

17 A. Olsztyńska, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie [w:] Komunikowanie się w biznesie, op. cit., str. 168

18 Ibidem, str. 169-170

angażowania ze strony odbiorcy);

- zaangażowanie w proces komunikacji kadry kierowniczej wszystkich szczebli;

- komunikacja wewnętrzna jest skuteczna wówczas, gdy kultura organizacji oparta jest na zaufaniu oraz gdy głoszone wartości, akceptowane zachowania znajdują swoje odzwierciedlenie w sposobie komunikowania się.

Na odbiór informacji przez daną osobę wpływa: osobowość i rozwój intelektualny; emocje i nastawienie psychiczne odbiorcy do nadawcy komunikatu, motywacja i warunki w otoczeniu oraz percepcja¹⁹. Percepcja to proces selekcjonowania, wartościowania, organizowania oraz interpretowania danych, których dostarczają zmysły w sposób, który umożliwia odczuwanie świata. Percepcję charakteryzuje selektywne postrzeganie świata, w wyniku czego ta sama wiadomość może być różnie interpretowana, odbierana przez poszczególne osoby. Percepcja ma ogromny wpływ na komunikowanie się. Ludzie postrzegają rzeczywistość poprzez obraz, dźwięk, smak, czucie itd., ale nie widzimy wszystkich bodźców, które oddziałują na nas. One natomiast mogą deformować informacje na poszczególnych etapach procesu komunikowania się. Czynniki warunkujące postrzeganie w kontekście pracy w organizacji to²⁰:

- selektywność,
- doświadczenie pracowników,
- doświadczenie kierownika,
- kontekst środowiskowy
- tendencja do uzupełniania luk,
- stereotypy itp.

Komunikowanie się w organizacji obejmuje: komunikowanie pionowe w dół, pionowe w górę, poziome, i diagonalne (po liniach skośnych)²¹. **Komunikowanie pionowe w dół** – inicjowane jest przez menedżerów i kierowane w dół hierarchii. Może dotyczyć np. informowania o celach, zasadach organizacji; powiadomienia o procedurach; motywowania, oceniania, wyrażania oczekiwań wo-

¹⁹ H. Bieniok, Sztuka..., op. cit., str. 103

²⁰ J. Stankiewicz, Komunikowanie..., op. cit., str. 140-144

²¹ H. Bieniok, Sztuka..., op. cit., str. 104-105

bec członków organizacji itp. **Komunikowanie pionowe w górę** – są to informacje przekazywane od podwładnych do przełożonych. Celem tego typu komunikowania się może być: informowanie o problemach w firmie; informowanie o lukach organizacyjnych, technologicznych; dostarczanie informacji zwrotnych z różnych obszarów współpracy itp. Kolejny typ to **komunikowanie się poziome (horyzontalne)** - jest to przekazywanie wiadomości między członkami organizacji (na równorzędnych stanowiskach). Celem komunikacji horyzontalnej może być np. koordynacja działań, dzielenie się informacjami, rozwiązywanie problemów czy konfliktów oraz budowanie wzajemnych więzi między pracownikami²². Natomiast **komunikowanie diagonalne** występuje wówczas, gdy komunikacja w przedsiębiorstwie przekracza formalną hierarchię i zdeterminowana jest często przez nieformalne, swobodne współdziałanie pracowników znajdujących się na różnych szczeblach organizacji, w dowolnych pionach. Jej zasadniczym kryterium są cele, potrzeby czy też efektywność współdziałania w przedsiębiorstwie²³.

Komunikowanie się jest procesem, podczas którego nadawca komunikatu sprawia, że jego myśli i wiedza stają się znane oraz zrozumiałe dla odbiorców. Istota i cel komunikacji to wzajemne zrozumienie się nadawcy i odbiorcy komunikatu, osiągane wtedy, gdy sens komunikatu, który odebrał odbiorca pokrywa się z celem nadawcy tego komunikatu²⁴. Nie zawsze tak jednak jest, ponieważ komunikację utrudnia bardzo wiele czynników (barier). Wśród barier komunikacyjnych wyróżniamy m. in. następujące:

- zniekształcenie motywu (odbiorca słucha często wybiórczo, odbierając z przekazywanych informacji te, które potwierdzają jego przekonania a ignoruje te, wobec których ma uprzedzenia),
- nadmierne zaabsorbowanie sobą,
- przejawianie zachowań obronnych,
- brak zaufania (istotna przeszkoda, gdy nadawca jest postrzegany jako osoba niewiarygodna, niedysponująca wiedzą w danym zakresie, przekazująca sprzeczne i niespójne informacje lub zatrzymująca je dla siebie),

– nastawienie do nadawcy (szczególnie negatywne),

22 J. Stankiewicz, *Komunikowanie...*, op. cit., str. 20-26

23 H. Bieniok, *Sztuka...*, op. cit., str. 105

24 *Ibidem*, str. 11

- emocje (gniew, nienawiść, zazdrość, radość),
- różnice językowe (np. używanie żargonu, słów niezrozumiałych dla odbiorcy),
- niezgodność przekazów werbalnych i niewerbalnych²⁵.

W organizacji nieprawidłowa komunikacja między kierownikiem a załogą często jest wynikiem np.:

- obawy, że w związku z podzieleniem się informacją utraci się wpływ i władzę;
- ukrywania niepopularnych decyzji, zamiarów przed załogą;
- braku przejrzystej wizji i strategii rozwoju firmy;
- obawy przed niechęcią ze strony załogi;
- obawy przed potencjalnymi pretensjami, atakami ze strony załogi;
- arogancji władzy, lekceważenia kompetencji i potrzeb informacyjnych pracowników;
- autokratycznego stylu kierowania;
- nieudolnego zarządzania;
- frustracji kierownictwa itd.²⁶.

We współczesnych organizacjach pracownicy odczuwają coraz silniejszą potrzebę bycia równoprawnymi i świadomymi ich członkami. Ludzie chcą być bardziej partnerami, a nie podwładnymi, ograniczonymi do słuchania i wypełniania wydawanych poleceń. Jeżeli odczuwają brak informacji, to powstaje pustka informacyjna, którą natychmiastowo wypełnia się domysłami, podejrzeniami oraz oczywiście plotkami. Niekomunikowanie się to w gruncie rzeczy bardzo wymowny komunikat, który świadczy o braku zaufania i o tym jak mało ważni są ludzie, którym tych informacji się nie przekazuje²⁷. Tak najczęściej odbierają ten typ postępowania kierownika jego podwładni.

„Szkolenia z zakresu komunikacji wewnętrznej mogą w znacznym stopniu poprawić świadomość komunikacyjną w firmie”²⁸. Zarządzanie wymaga komunikowania się członków organizacji ze sobą. Dążenie do doskonałości w zarządzaniu bez doskonalenia umiejętności

25 J. Stankiewicz, *Komunikowanie...*, op. cit., str. 137-139

26 H. Bieniok, *Sztuka...*, op. cit., str. 106

27 Ibidem, str. 15-16

28 A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie [w:] Komunikowanie się w biznesie*, op. cit., str. 170

w komunikowaniu się jest niemożliwe²⁹. Podwładni, a często także kierownicy niższych szczebli zarządzania bardzo często mało wiedzą o planach lub zamierzeniach naczelnego kierownictwa. Natomiast naczelne kierownictwo często nie wie, co myślą podwładni. Jest to idealna sytuacja do rozchodzenia się pogłosek, plotek i domysłów, a te mogą skutecznie i błyskawicznie popsuć atmosferę w firmie. To narzędzia doskonałe do psucia motywacji oraz dezorientacji pracowników (zazwyczaj przez nich samych tworzone). Wszystko to wpływa na pogorszenie wizerunku firmy wewnątrz i na zewnątrz organizacji. A to ma już swoje poważne konsekwencje ekonomiczne. Można więc stwierdzić, że organizacje, w których procesy porozumiewania się przebiegają nieprawidłowo nie mają szans na przetrwanie i rozwój³⁰. Poważne zaburzenia komunikacyjne utrudniają codzienne funkcjonowanie firmy. W takich warunkach niezwykle trudno jest myśleć o rozwoju i działać dla dobra firmy.

Sposoby poprawy komunikacji proponowane przez J. Stankiewicz polegają na pokonywaniu różnorodnych barier komunikacyjnych. Niektóre z nich przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Sposoby pokonywania barier w komunikacji

SPOSOBY POKONYWANIA BARIER KOMUNIKACYJNYCH	
NADAWCA	ODBIORCA
- zadbać o precyzję wypowiedzi,	- przejawiać umiejętność słuchania i rozumienia komunikatów werbalnych i niewerbalnych,
- jeżeli to konieczne powinien powtarzać wypowiedź,	- stawiać pytania, które mogą pomóc nadawcy sprecyzować myśli,
- zadbać o bogactwo i precyzję środków wyrazu,	- przejawiać reakcje dopiero po zidentyfikowaniu uczuć i myśli partnera
- umiejętne łączenie słów i gestów,	
- udowadniać, że jest wiarygodny,	
- unikać obojętności,	
poznać samego siebie, przejawiać empatię,	

²⁹ J. Stankiewicz, *Komunikowanie...*, op. cit., str. 14

³⁰ H. Bieniok, *Sztuka...*, op. cit., str. 9

- akceptować inne wizje tego samego problemu,	
- unikać manipulacji i podstępu,	
- wyraźnie zdefiniować swoją rolę, zidentyfikować osobistą sytuację,	
- skłonić swym zachowaniem odbiorcę do słuchania,	
- definiować i rozwiązywać problem razem z odbiorcą	

J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, ASTRUM, Wrocław 1999, str. 155-156

Przestrzeganie zasad skutecznej komunikacji jest bardzo ważne w codziennej pracy poszczególnych członków organizacji. Jednakże szczególnie istotne znaczenie ma w sytuacji, gdy wprowadzane są jakieś zmiany. Jak pisze E. Masłyk-Musiał: „Proces zmian nie przebiega gładko. W organizacji istnieje wiele sił konspiracyjnie przeciwstawiających się zmianom i destabilizujących proces zmieniania. (...) Jeżeli „aktorzy” rozumieją, dlaczego wprowadzamy zmiany, jak wpłynie to na ich działanie i jaką cenę będą musieli za nie zapłacić szansa odniesienia sukcesu znacznie wzrasta”³¹. Przedsiębiorstwa funkcjonują obecnie w bardzo niestabilnym otoczeniu. Przyszłość jeszcze to nasili. Zmiany na zewnątrz organizacji przyczyniają się do zmian wewnątrz. Prawidłowa komunikacja jest jednym z czynników, który pomaga przetrwać organizacji. Dobra komunikacja powoduje, że członkowie organizacji sprawniej i skuteczniej reagują na pojawiające się szanse i unikają pojawiających się zagrożeń.

Coraz większe przeświadczenie o tym, że sukces organizacji zależy przede wszystkim od jakości jej zasobów ludzkich spowodowało, iż najważniejsze staje się racjonalne nimi kierowanie. Polega na tworzeniu sprzyjających warunków do rozwoju i budowania zaangażowania oraz na eliminowaniu czynników, które w tym przeszkadzają. Zatem menedżerowie, którym zależy na dobrym funkcjonowaniu i rozwoju firmy, powinni więcej uwagi poświęcać kształtowaniu prawidłowych procesów komunikowania się w organizacjach.

31 E. Masłyk-Musiał, *Spółczeństwo i organizacje: Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999, str. 164-165

BIBLIOGRAFIA

1. Bieniok H., Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005
2. Cenker E. M., Negocjacje, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2002
3. Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi, Janowska Z., Cewińska J., Wojtaszczyk K. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005
4. Komunikowanie się w biznesie, H. Mruk (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002
5. Masłyk-Musiał E., Społeczeństwo i organizacje: Socjologia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999
6. Penc J., Role i umiejętności menedżerskie: sekrety sukcesu i kariery, Difin, Warszawa 2005
7. Problemy społeczne we współczesnych organizacjach, K. Markiewicz, M. Wawer (red.), Difin, Warszawa 2005
8. Public relations w przedsiębiorstwie, Tworzydło D., Soliński T. (red.), Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2006
9. Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji, ASTRUM, Wrocław 1999