

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

KOMUNIKACJA OTWARTA JAKO ISTOTNY OBSZAR POTENCJAŁU ROZWOJOWEGO ZESPOŁÓW

Streszczenie: Doskonalenie pracy grupowej w różnych formach od kilku lat stanowi wymiar strategiczny organizacji uczących się. Szczęólnego znaczenia nabiera komunikacja interpersonalna. Doświadczenia uzyskane we wdrażaniu pracy grupowej w firmach produkcyjnych wskazują, że bez silnego rozwijania komunikacji interpersonalnej w formach komunikacji otwartej firmy nie są w stanie osiągnąć wysokiej efektywności współpracy. Komunikacja otwarta jest procesem rozwoju zdolności pracowników do większej tolerancji, akceptacji i dopasowania się do innych. Wynikiem ma być rozwój organizacji i podniesienie jej efektywności. Autorzy wskazują na konkretne narzędzia umożliwiające i ułatwiające rozwój komunikacji otwartej. Celem artykułu jest wskazanie na istotę komunikacji otwartej w organizacji.

Słowa kluczowe: rozwój organizacji, komunikacja otwarta w grupach/zespołach, grupy/zespoły.

1. Wstęp

Organizacje podlegają nieustannym zmianom w zakresie funkcji, struktur, oferowanych produktów czy sposobów zarządzania. Zmienia się także tempo zmian i ich charakter. Zmiany są także przedmiotem nieustającego zainteresowania nauk organizacji i zarządzania.

Avery określiła zmiany we współczesnych organizacjach w kategoriach paradoksu: stają się bardziej skomplikowane, ale zatrudniają ludzi pracujących w domu; bardziej zróżnicowane, lecz globalnie coraz bardziej podobne do siebie; bardziej powiązane (wewnętrznie i zewnętrznie), choć jednocześnie bardziej autonomicznie. Nieustannie rosnąca różnorodność wśród ludzi, narodów i kultur ma wpływ na przedsiębiorstwa działające w podlegającym globalizacji świecie wielokulturowych załóg pracowniczych [Avery 2009]. Tempo zmian zachodzących jednocześnie na wielu obszarach i konieczność dostosowania się do nich jest dużym wyzwaniem dla pracowników i przywódców. Wymaga to ponownej oceny i zmiany paradygmatów przywództwa. Dla wielu organizacji oznacza to odejście od tradycyjnego modelu kontroli do modeli alternatywnych, w których nacisk kładzie się na kompetencje kultu-

rowe, organizacyjne uczenie się oraz umiejętności wspierania komunikacji i współpracy w grupach. W najnowszym paradygmacie przywództwa organicznego szczególnego znaczenia nabiera grupa/zespół i naturalne wyłanianie się liderów spośród grupy. Wraz ze stopniowym przekształcaniem się organizacji ze sztywnych, hierarchicznych struktur w sieć powiązań, a także coraz powszechniejszym zjawiskiem pracy zespołowej zwiększa się znaczenie umiejętności społecznych, takich jak katalizowanie zmian, zdolność dopasowania do różnych sytuacji, wspieranie różnorodności, budowanie silnych więzi interpersonalnych, umiejętności perswazji i współpracy w grupie [Łasiński, 2008]. Dobitnie wyraził to Senge: „prawie wszystkie ważne decyzje są dziś podejmowane w zespołach albo też zespoły przekładają na działania decyzje podjęte indywidualnie” [Senge 2004, s. 267].

Proces przekształcania się grup w zespoły opisany w pracach Hartleya [2000], Senge’a [2004], Łasińskiego [2007], opracowaniach systemu szkoleniowego [DISG Training 2000] wskazuje na niezwykle rolę komunikacji otwartej w uzyskiwaniu wysokiego poziomu współpracy. Jej doskonalenie staje się w sferze najnowszych tendencji związanych z paradygmatem organicznym przywództwa jednym z najważniejszych obszarów potencjału rozwojowego firm.

2. Czym jest komunikacja otwarta?

Komunikacja otwarta jest postacią komunikacji interpersonalnej – grupowej, opartej na otwartości na innych i pozyskiwaniu informacji zwrotnej. Jest formą interakcji eksponującej dialog i dyskusję w grupie, w której pracownicy mają możliwość wyłaniania i konfrontowania własnych opinii i uczuć. Wysoki poziom komunikacji otwartej w grupach/zespołach pojawia się w zachowaniach asertywnych pracowników, wysokiej identyfikacji grupowej, nastawieniu na współpracę i kreatywności grup. Komunikacja otwarta warunkuje tworzenie synergii, oddziałując zarówno na efekt organizacyjny (pracownicy rozwijają swoje kwalifikacje), jak i społeczny (pracownicy chętniej i bardziej efektywnie współpracują ze sobą).

Mimo ogromnych zmian w sposobach funkcjonowania organizacji, znacznego upodmiotowienia pracowników i wdrażania coraz szerzej różnych form pracy grupowej, większość firm dalej cierpi na nieefektywną komunikację grupową. Większość problemów zespołów projektowych wynika z tzw. miękkich problemów, tj. braku zrozumienia, akceptacji, słabej identyfikacji z grupą, nieustannych konfliktów. Również grupy procesowe i grupy powoływane doraźnie do rozwiązania konkretnych problemów w firmie rzadko wykorzystują posiadany potencjał.

Wiele wskazuje na dwie główne przyczyny tego stanu: brak otwartości pracowników i brak umiejętności metodycznych moderatorów i koordynatorów grup – źle kierujących pracą. Wiele miejsca otwartości poświęcał Welch [2005, s. 41], nazywając ją „korporacyjną piętą achillesową”, a jej brak w firmie – „najwyższą formą alienacji”. Jej istotną rolę w organizacji uczącej się podkreślał także Senge [2004].

Oczywiście skala problemu jest także związana ze specyfiką firmy i w rezultacie jej kulturą. Zgodnie z koncepcją D. Camerona i R. Quinna, brak otwartości najbardziej doskwiera w kulturach hierarchicznych, m.in. przedsiębiorstwach produkcyjnych [2003]. Według Welcha brak otwartości blokuje kreatywność, szybkie działanie i potencjał zdolnych ludzi [2005]. Ludzie nie wyrażają własnych opinii, pomysłów, często z pobudek konformistycznych, ponieważ nie ma zwyczaju i praktyk prowadzenia dialogu i dyskusji, komunikacja ma charakter nazbyt jednostronny „góra-dół”, a polecenia (co?) zastępują argumenty (dlaczego?). Podobne refleksje dotyczące otwartości w efektywności pracy grupowej, ale także konieczności przestrzegania procedur metodycznych podzielać również autorzy niniejszego artykułu na podstawie wieloletnich doświadczeń we wprowadzaniu pracy grupowej w fabrykach koncernu Volkswagen AG w Polsce [Łasiński 2007; Łasiński i in. 2010].

3. Bariery komunikacji otwartej w organizacji

J. Gaier [DISG Training... 2000] oraz autorzy wydawnictwa Persolog [Teamarbeit 2007; Teamdynamik-Modell... 2011] określają komunikację otwartą jako wielostopniowy proces obejmujący:

1. Lepsze poznanie siebie i innych.
2. Lepsze zrozumienie siebie i innych.
3. Większą tolerancję i akceptację innych.
4. Lepsze dopasowanie się do innych.

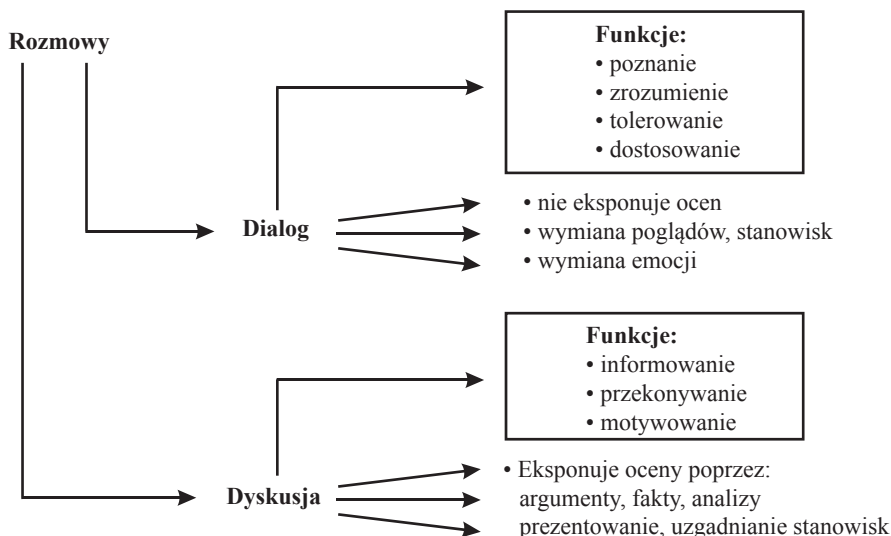
Koncepcja oparta jest na założeniu, że pracownicy mają ograniczoną autopercepcję – samoświadomość zarówno w aspekcie oceny własnych możliwości, jak i ograniczeń. Oceny dokonywane w stosunku do innych także są powierzchowne, często nazbyt emocjonalnie. Utrudnia to pełniejsze zrozumienie zróżnicowanych naturalnych zachowań, dyspozycji i preferencji. Ogranicza to w rezultacie przywołanie na inność (intelektualną i emocjonalną), redukuje interpretacje sprawiedliwości poprzez równość, a nie różnorodność [Gay, Herzler 1998], sprzyja negatywnemu, uproszczonemu myśleniu grupowemu [Oyster 2002].

W rezultacie brak wiedzy i większej świadomości o nas samych i innych redukuje możliwości budowania synergii poprzez wykorzystanie różnorodności, ogranicza tolerancję i akceptację różnych punktów widzenia.

Przy tak zredukowanej percepcji wielu pracowników trudno wchodzi w trudne dla siebie, ale oczekiwane przez innych, role, nie ma zwyczaju dostosowywania się do innych i pozyskiwania ich akceptacji i sympatii – dominuje tendencja zachowań egoistycznych, wzajemnego blokowania i nieustannego krytykowania tego, co „nie moje”.

4. Dialog i dyskusja w rozwoju komunikacji otwartej

W poprzedniej części wskazane zostały bariery w budowaniu skutecznej komunikacji otwartej. Do narzędzi umożliwiających budowę kultury komunikacyjnej przedsiębiorstwa z pewnością można zaliczyć dialog i dyskusję. Charakterystykę tych dwu form opisuje P. Senge (rys. 1).



Rys. 1. Charakterystyka dialogu i dyskusji

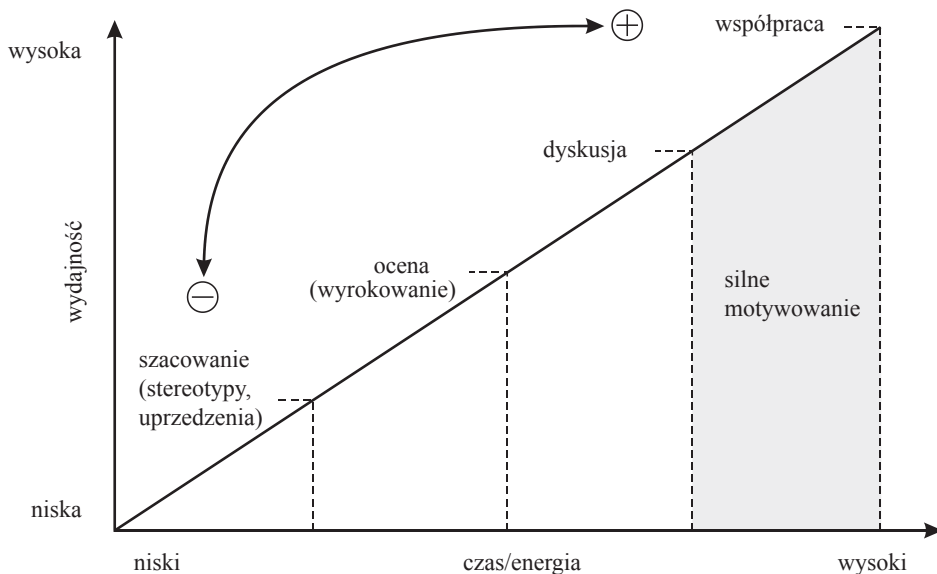
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Senge 2004].

Dialog polega na swobodnym, twórczym badaniu złożonych i trudno uchwytanych problemów, głębokim wsłuchiowaniu się w cudze relacje, powstrzymaniu się od formułowania własnych ocen i przedstawianiu swoich punktów widzenia. Dyskusja jest natomiast prezentacją różnych osobistych poglądów, wśród których szuka się najlepszego punktu widzenia, aby oprzeć na nim decyzje, jakie trzeba w tym momencie podjąć. Dialog i dyskusja potencjalnie uzupełniają się, ale większość zespołów nie potrafi tych dwu form oddziaływania rozróżnić i świadomie przechodzić z jednej do drugiej [Senge 2004]. Z kolei Gaier i Downey, autorzy systemu EIQ¹, szczególną rolę przypisują rozwijaniu zdolności do dialogu, umożliwiających pracownikom i przełożonym pokonywanie obszaru nieufności i nieporozumień, dopasowanie do siebie różnych sposobów postrzegania i nadawanie ustaleniom oczekiwanego kierunku. Dialog postrzegają w stosunku do wcześniejszego modelu bardziej syntetycznie i procesowo [2004]. Poprawa wydajności wstępuje wówczas,

¹ EIQ – zintegrowany wskaźnik pracodawcy, odzwierciedla budowany od kilku lat system *Work-Life* – wydajności i utrzymania personelu.

kiedy przełożony i pracownik wspólnie decydują się na: 1) sensowny, poparty faktami dialog i 2) wykorzystanie czasu i energii na rozwijanie i popieranie wspólnego pozytywnego nastawienia.

Rysunek 2 obrazuje związek pomiędzy czasem i nakładem energii, sposobem i intensywnością dialogu a poziomem wydajności współpracownika. Wzmocniona intensywność dialogu podnosi znaczenie szacunku do każdego człowieka.



Rys. 2. Rozwój zdolności do dialogu – integracji (proces tworzenia efektywnego zespołu) według Gaiera, Downey

Źródło: [EIQ, Persolog 2004, s. 21].

Szacowanie

Ewaluacyjny model dialogu podnosi dotychczasową wydajność współpracowników i kandydatów oraz wymaga najmniej czasu. Przy ograniczonym wychodzeniu naprzeciw wysoka wydajność pracowników jest praktycznie niemożliwa.

Ocena

Analityczny model dialogu koncentruje się na rozwoju podstaw przyszłych osiągnięć. Większy nakład czasu i energii prowadzi do bardziej obiektywnego i harmonijnego postrzegania między przełożonym a pracownikiem czy kandydatem. Osiągnięcie wysokiej wydajności staje się bardziej prawdopodobne.

Dyskusja

Interaktywny model dialogu daje impuls do wspólnych wysiłków przełożonego i współpracowników/kandydatów nad efektywnym wykorzystaniem czasu i energii. Wytwarza się optymizm dla wspólnych działań.

Współpraca

Kooperacyjny tryb dialogu poświęca znaczną część czasu i energii na dostosowanie indywidualnych nastawień i dopasowanie istniejącej kultury przedsiębiorstwa do kultury klienta.

5. Instrumenty rozwoju komunikacji otwartej w firmach

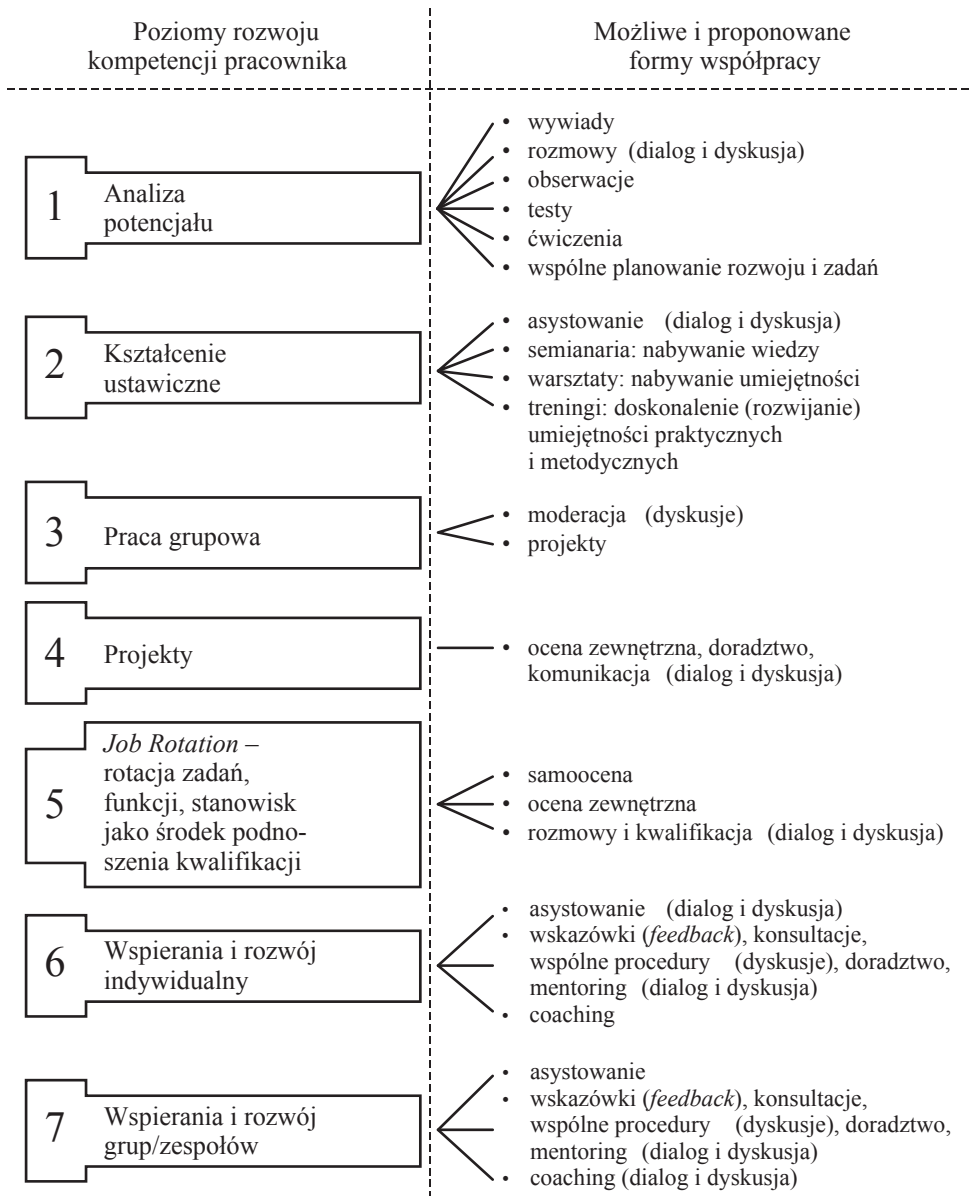
Wieloletnia współpraca autorów w zakresie wdrażania form pracy grupowej i wykorzystania metodologii moderacyjnej w kilku firmach produkcyjnych wykazała, że najpoważniejszym ograniczeniem efektywności współpracy, poza przygotowaniem metodycznym z zakresu pracy grupowej, jest brak otwartości, zrozumienia innych i umiejętnego dostosowania się do innych [Łasiński i in. 2010a]. Stąd też od kilku lat w fabrykach koncernu Volkswagen AG w Polsce (Volkswagen Motor Polska, Sitech, Volkswagen Poznań) oraz firmach Seco/Warwick i Gestamp realizowane są formy warsztatowe, treningowe i integracyjne umożliwiające i ułatwiające rozwój komunikacji otwartej. Zmiany w świadomości – kompetencjach komunikacyjnych pracowników umożliwiły, m.in. w firmie Volkswagen Poznań, wprowadzenie na dużą skalę form grupowego rozwiązywania problemów umożliwiających lepsze przygotowanie zmian w ramach koncernowej strategii MACH18 [Łasiński i in. 2010a] oraz ułatwiło dokonanie zmian w koncepcji lidera [Łasiński i in. 2010b].

Z kolei w Seco/Warwick rozwój komunikacji otwartej ułatwił wprowadzenie większej partycypacji pracowników w procedurach decyzyjnych.

Od wielu lat staramy się akcentować dialog i dyskusję w zintegrowanym systemie szkolenia, eksponując te formy konwersacji na każdym poziomie rozwoju kompetencji pracowników (rys. 3).

Z kolei w procesie bezpośredniego doskonalenia komunikacji otwartej proponuje się następujące narzędzia:

- Na etapach lepszego poznawania siebie i innych oraz lepszego rozumienia siebie i innych:
 - testy identyfikujące profile zachowań naturalnych, preferowane role w zespołach oraz testy określające preferowaną orientację zawodową,
 - ćwiczenia autoprezentacyjne (opisywanie i wyrażanie siebie),
 - gry i zabawy interakcyjne poznawcze (dialogi) oraz określające różnice pomiędzy autopercepcją a oceną zewnętrzną,
 - moderacje pozwalające poprzez dyskusje grupowe na identyfikację charakterystycznych stylów zachowań i budujących zrozumienie dla indywidualnych różnicowań,



Rys. 3. Dialog i dyskusja w zintegrowanym systemie szkolenia

Źródło: opracowanie własne.

- eksperymenty grupowe [Vopel 1999] polegające na wyrażaniu opinii na złożone i kontrowersyjne tematy, zwiększające otwartość i zaufanie,
- zabawy integracyjne budujące pozytywne emocje wobec partnerów.

- Na etapach doskonalenia tolerancji i akceptacji:
 - ćwiczenia asertywności doskonalące umiejętność otwartego wyrażania siebie w zakresie poglądów, preferencji, emocji,
 - ćwiczenia zachowań asertywnych poprzez określanie granic zachowań akceptowalnych,
 - dyskusje indywidualne i grupowe doskonalące umiejętności argumentowania i akceptowania kontrargumentów.
- Na etapie dostosowania się:
 - ćwiczenia i eksperymenty doskonalące współpracę i umiejętność wypracowania konsensusu,
 - doskonalenie pracy grupowej w formach dyskusji nad wypracowaniem opinii, propozycji, znalezieniem rozwiązania problemu o charakterze korygującym, optymalizacyjnym i twórczym.

Ćwiczenia grupowe wymuszają konieczność wypracowania realnego i akceptowalnego przez wszystkich rozwiązania, m.in. poprzez rezygnację ze swojego pomysłu i zaakceptowanie rozwiązania bardziej uzasadnionego. Dotyczy to także tzw. moderacji strategicznych związanych z redefinicją strategii firmy (działań), celów nadrzędnych, sposobów aktywizowania i motywowania pracowników, zmian w kulturze organizacji itp.

Umiejętność dostosowania się jest najtrudniejszym etapem rozwoju komunikacji otwartej. Wymaga dużej świadomości i odpowiedzialności pracowników, a także umiejętności wchodzenia w trudne role.

6. Podsumowanie

Znaczenie komunikacji otwartej w rozwoju firm w kierunku organizacji uczących się jest niekwestionowane. Jej doskonalenie jest jednak trudne ze względu na konieczność zmiany wielu przyzwyczajeń pracowników i kadry zarządzającej. Wymaga to znacznego inwestowania w wiedzę pracowników i wyeksponowania form zespołowego uczenia się. Proces doskonalenia komunikacji otwartej wymaga także cierpliwości, gdyż jego efekty pojawiają się po kilku latach.

Literatura

- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- DISG Training, Teamentwicklung, Teil 1 i 2 Persolog, Remchingen 2000.
- EIQ, Persolog, Remchingen 2004.
- Gaier J.G., Downey D.E., *EIQ Trainerleitfaden. Persolog*, Remchingen 2004.
- Gay F., Herzler H., *Ich brauch dich und du brauchst mich*, Brokhaus, Wuppertal 1998.

- Hartley P., *Komunikacja w grupie*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji – moderacje w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Łasiński G., *Sprawność społeczna pracowników jako kryterium efektywności współczesnej organizacji*, [w:] T. Dudycz (red.), *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2008.
- Łasiński G., Grala E., Stosik A., Głowicki P., *Praca grupowa jako instrument wspierający procesy zmian w organizacji na przykładzie koncernu Volkswagen A.G. w Polsce*, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010a.
- Łasiński G., Musielak E., Głowicki P., *Koncepcja lidera w zmieniającej się organizacji na przykładzie Volkswagen Sp. z o.o.*, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010b.
- Oyster C., *Grupy*, Wyd. Zysk i Sk-a, Poznań 2002.
- Senge P., *The Leader's New Work: Building Leading Organization, Nicholas Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Nicholas Brealy, London 1990.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Teamarbeit. Persolog, Remchingen 2007.
- Teamdynamik-Modell. Persolog, Remchingen 2011.
- Vopel K.W., *Zabawy integracyjne*, cz. 1-6, Wyd. Jedność, Kielce 1999.
- Welch J., Welch S., *Winning – znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005.

OPEN COMMUNICATION AS AN ESSENTIAL AREA OF TEAMS' DEVELOPMENT POTENTIAL

Summary: Improving group work in various forms has constituted a strategic dimension of “learning organization” for the last few years. Interpersonal communication gains the unique meaning. Experience obtained in group work implementation in production companies indicates that without strong interpersonal communication development in open communication these companies are not able to achieve high effectiveness of cooperation. Open communication is a process of employees’ ability development to increase tolerance, acceptance and adaptation to others. Organization development and improving its efficiency will be the result. The authors indicate exact tools that allow to develop open communication and make it easier. The significance of open communication in an organization is the main aim of the following article.

Keywords: organizational development, open communication in groups/teams, groups/teams.