

**Maria Korczyńska**

PROFES Centrum Szkolenia i Doradztwa we Wrocławiu

**Ewa Tracz**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **SYSTEM SYMBOLI-KOMUNIKATÓW WSPOMAGAJĄCY KOMUNIKACJĘ NA PRZYKŁADZIE FIRMY PROJEKTOWEJ**

### **1. Wstęp**

„Niezbędno dzisiaj wzrostu produktywności nie da się łatwo osiągnąć kolejnymi inwestycjami w sferze przetwarzania informacji, lecz (...) poprawiając współpracę w przedsiębiorstwie” [Müller 1997, s. 167]. Komunikacja zajmuje więc niewątpliwie jedno z głównych miejsc [Müller 2000, s. 200] we współczesnej organizacji – jest narzędziem budowy kultury współpracy, kształtuje odpowiednie zachowania, sprzyja otwartości i skuteczności w zakresie przepływu informacji, dzielenia się wiedzą, udzielania wzajemnej pomocy i wsparcia. Bez właściwej komunikacji trudno jest wprowadzać zmiany w organizacji – szczególnie te oparte na przemianie świadomości i postaw pracowników.

Podstawą komunikacji jest proces komunikacji, proces przekazania informacji przez nadawcę odbiorcy; odbiorca musi odebrać nadany komunikat i zrozumieć zawartą w nim informację. Proces ten łączy się więc ze sprzężeniem zwrotnym [Stewart 2003, s. 46; Szaban 2003, s. 68]. Uproszczony model komunikacji można przedstawić w poniższy sposób (rys. 1):

NADAWCA	PRZEKAZ	KANAL	ODBIORCA	SKUTEK
→	→	→	→	→
KTO?	CO?	JAK?	KOMU?	JAKI EFEKT?
<b>Sprzężenie zwrotne</b>				

Rys. 1. Uproszczony model komunikacji

Źródło: [Stewart 2003, s. 46; Szaban 2003, s. 68].

Tabela 1. Bariery komunikacyjne i techniki je przewyższające

Bariery komunikacyjne	Techniki przewyższające bariery
<b>Ze strony nadawcy:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprzeczne lub niespójne sygnały wysyłane przez nadawcę</li> <li>• niewiarygodność w przedmiocie informacji</li> <li>• niechęć do komunikowania się</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrzymanie sprzężenia zwrotnego (komunikacja dwustronna)</li> <li>• świadomość języka i jego znaczenia</li> <li>• zachowanie wiarygodności (prawdziwe informacje, zgodność komunikacji werbalnej i niewerbalnej)</li> <li>• wrażliwość na potrzeby odbiorcy</li> </ul>
<b>Ze strony odbiorcy:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak nawyku i umiejętności słuchania innych osób</li> <li>• uprzedzenia odbiorcy w przedmiocie wiadomości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwijanie umiejętności słuchania</li> <li>• wrażliwość na potrzeby nadawcy</li> </ul>
<b>Ze strony nadawcy odbiorcy (dynamika interpersonalna):</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• semantyka (język)</li> <li>• różnice statusu, władzy</li> <li>• różnice percepcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• śledzenie losów (przebiegu) informacji</li> <li>• regulacja przepływu informacji (wzajemne informowanie się o przeciążeniu informacyjnym)</li> <li>• poznanie i zrozumienie różnych środków przekazu</li> </ul>
<b>Ze strony otoczenia:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• złe warunki środowiska, w którym przebiega proces komunikacji</li> <li>• przeciążenia (przeładowanie informacyjne, trudności w przetwarzaniu informacji)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• usprawnienia i zmiany organizacyjne</li> <li>• poprawa warunków materialnego środowiska pracy</li> <li>• standardy informacyjne</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie [Griffin 1996, s. 572, 574].

Jednym z podstawowych warunków skuteczności komunikacji jest wyeliminowanie różnych przyczyn zakłóceń i barier komunikacyjnych (por. tab. 1). Szczegółowe rozwiązania dotyczące znoszenia określonych przeszkód komunikacyjnych w danym przedsiębiorstwie będą zależały od celów strategii zarządzania komunikacją, kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, specyfiki firmy i jej pracowników oraz od konkretnych potrzeb organizacji.

## 2. Problemy komunikacyjne w firmie projektowej i zastosowane rozwiązania

Firma projektowa należy do młodych, dynamicznie się rozwijających polskich przedsiębiorstw sektora MŚP. Jej personel to przede wszystkim osoby bardzo młode wiekiem i stażem pracy, ale kreatywne i lubiące swoją pracę. Większość zatrudnionych pracowników stanowią mężczyźni.

Firma postawiła parę lat temu na ekspansję rynkową. Nowa strategia firmy wiązała się z rozwojem kompetencji i odpowiedzialności pracowników oraz zmianą ich postaw w pracy poprzez rozwój takich kluczowych wartości, jak: jakość, profesjonalizm, kreatywność, przedsiębiorczość, odpowiedzialność i współpraca.

W firmie w tym czasie borykano się z wieloma problemami. Należały do nich m.in.:

- niepełne i nieprecyzyjne standardy pracy i współpracy,
- zbyt mała otwartość i intensywność komunikacyjna,
- brak chęci współpracy wśród pracowników; „markowanie” pracy zespołowej,
- problemy z planowaniem i organizacją czasu pracy,
- zbyt mała motywacja i nastawienie na sukces,
- bierne postawy pracowników oraz ich stosunkowo niska dojrzałość i odpowiedzialność w pracy.

Zaplanowano wobec tego szereg działań i przedsięwzięć doskonalących organizację. Jednym z takich obszarów doskonalenia stała się komunikacja.

Pracownicy firmy mieli spore problemy z informowaniem o napotykanym w pracy problemach. Nie mieli w zwyczaju pytać o to, jak coś można rozwiązać, kto może pomóc im swoim doświadczeniem i wiedzą w realizowanym zadaniu czy też prosić inne osoby o pomoc. Raczej rzadko korzystali z banku rozwiązań, który firma posiadała, zawierającym część zastosowanych rozwiązań we wcześniej zrealizowanych projektach.

Dużą trudność sprawiały pracownikom także rozmowy dotyczące formułowania ich oczekiwań, potrzeb i zasad współpracy. A współpraca była przecież w tej firmie jedną z determinant jakości produktu dla klienta i wywiązywania się z ustalonych terminów.

Przebieg procesów komunikacyjnych i stosowane narzędzia nie zawsze wpływały dostatecznie na efektywność komunikacji – nierzadko dwie osoby pracujące w tym samym pomieszczeniu komunikowały się przede wszystkim poprzez sieć intranetu.

Podstawowymi celami działań w obszarze komunikacji stały się więc:

- zaktywizowanie procesów komunikacji,
- ukierunkowanie procesów komunikacji na podniesienie jakości współpracy, precyzyjne formułowanie indywidualnych potrzeb i oczekiwań klienta wewnętrznego w stosunku do dostawcy wewnętrznego oraz współpracownika w zespole,
- ukierunkowanie procesów komunikacji na: dzielenie się wiedzą, doświadczeniem i własnymi rozwiązaniami.

Dla systemu komunikacji zaprojektowano dwa podsystemy:

- system spotkań (udrażniał różne kanały komunikacyjne),
- system symboli-komunikatów.

Podstawową trudnością w projektowaniu rozwiązania było stworzenie takiego wyjściowego sposobu komunikacji, który skłaniałby biernych pracowników do pewnej aktywności komunikacyjnej. Stwierdzono, że dobrym rozwiązaniem na początek może być system symboli komunikacyjnych. Pomysł zrodził się na kanwie zarządzania wizualnego (stosowanego dla produkcji np. w metodzie Kanban [Martyniak 1995, s. 306-308], stąd symbole komunikacyjne nazwano roboczo bankany).

Bazą dla zaprojektowania podstawowej formy symbolu-komunikatu było logo firmy – lew<sup>1</sup>. Różne postaci tego symbolu nosły różne komunikaty dotyczące oceny współpracy (por. tab. 2).

Tabela 2. System symboli-komunikatów w firmie projektowej

Rodzaj i symbol komunikatu	Opis znaczenia
Lew złoty	<p>„SUPER”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jest wyrazem najwyższego uznania za współpracę, potwierdzeniem wysokiego poziomu i jakości pracy (postawy) pracownika</li> </ul>
Lew płowy	<p>„O.K.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jest wyrazem uznania za dobrą współpracę</li> <li>• może dotyczyć pojedynczego przedsięwzięcia lub podsumowania współpracy, np. na koniec kwartału, roku</li> <li>• ma wydźwięk: „jestem zadowolony, tak trzymaj!”</li> </ul>
Lew pomrukujący	<p>„UWAŻAJ”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jest ostrzeżeniem, że jest się niezadowolonym z poziomu współpracy; że ma się inne oczekiwania i potrzeby. Trzeba je sprecyzować pisemnie</li> <li>• jest on wykorzystywany również w relacji podwładny – kierownik (i odwrotnie)</li> <li>• nie jest anonimowy</li> <li>• otrzymujący lwa powinien na niego zareagować</li> <li>• symbol ten może być przekazany również w sytuacji, gdy ktoś narusza wartości firmy, aby wskazać „źle postępujesz!”</li> </ul>
Lew wściekły	<p>„PRZEKROCZYŁEŚ GRANICĘ”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jest wyrażeniem głębokiego niezadowolenia ze współpracy i/lub zachowania, postawy (np. oburzenia z powodu lekceważenia podstawowych wartości firmy). Daje się go: <ul style="list-style-type: none"> <li>- gdy pracownik nie zareagował konstruktywnie na pomrukującego lwa (korekta zachowań, działań)</li> <li>- gdy zrobił coś bulwersującego, niweczącego efekty (może być wtedy przyznany bez ostrzeżenia)</li> <li>- jako podsumowanie bardzo złej współpracy na koniec kwartału (ale wcześniej należy używać „ostrzeżeń”)</li> <li>- jako komunikat o postępowaniu niezgodnym z kodeksem firmy i jej wartościami (może ją przyznać każdy pracownik każdemu pracownikowi firmy)</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Każdy symbol-komunikat informuje o tym, jak postrzega się współpracę</li> <li>• Obok symbolu lwa należy napisać (lub powiedzieć), za co jest on przyznany</li> </ul>	

Źródło: opracowanie własne.

<sup>1</sup> Logo firmy zostało zmienione na potrzeby tego artykułu.

Symbole negatywne odzwierciedlały niezadowolenie, a więc brak lub niepełne spełnienie potrzeb i oczekiwań danego pracownika w zakresie współpracy. Zaproponowano również pozytywne symbole – wyrażające zadowolenie, potwierdzenie spełnienia potrzeb i oczekiwań dotyczących współpracy. Miały ułatwić proste z pozoru wyrażanie uznania, z którym często ludzie mają problemy. A uznanie jest jednym z motywatorów, który tak naprawdę nigdy się nie wyczerpuje. Czy istnieje bowiem pracownik, który miałby w pełni zrealizowaną potrzebę uznania?

Nośnikami symboli oceny mogły być pismo, przekaz ustny, poczta elektroniczna. Użytkownikami i adresatami rozwiązania byli wszyscy uczestnicy organizacji – od prezesa po szeregowego pracownika.

Symbol lwa mógł być przekazany indywidualnemu pracownikowi: kierownikowi przez podwładnego, podwładnemu przez kierownika, pracownikowi przez innego pracownika. Wraz z przekazanym symbolem lwa nadawca miał obowiązek poinformowania, za co jest ten symbol przyznany. Przyznanie pojedynczego lwa nie nakładało na nadawcę obowiązku zgłaszania tego faktu przełożonemu pracownikowi – odbiorcy. Jeśli jednak problemy we współpracy powtarzały się, należało poinformować o tym przełożonego adresata bądź własnego kierownika.

W przypadku problemów danego pracownika z realizacją zadań wynikających ze złej współpracy leżącej po stronie innej osoby dany pracownik ponosił odpowiedzialność za tę sytuację wtedy, gdy nie reagował wcześniej na pojawiające się trudności (nie wysyłał odpowiednich symboli komunikacyjnych, nie rozmawiał z konkretną osobą, nie informował kierownika o problemach). Natomiast co do przekazywania zwierzchnikom wiadomości o pozytywnych symbolach istniała dowolność.

Informacje, które uzyskał kierownik na temat otrzymanych przez każdego podwładnego symboli, były następnie wykorzystywane w ocenie okresowej pracownika w kryterium współpraca z klientem (wewnętrznym i zewnętrznym). Wyniki tej oceny służyły do ustalania zadań pracownika, w tym także zadań doskonalących i rozwojowych, oraz do ustalania poziomu (kategorii) premii kwartalnej.

System spotkań natomiast miał pobudzić przepływy informacyjne i zintensyfikować komunikację po to, aby pracownicy byli lepiej zorientowani w tym, co się dzieje w firmie, jakie odnosi ona sukcesy i jakie napotyka trudności oraz jakie problemy rozwiązuje się w aktualnie realizowanych projektach. Spotkania miały też skłonić pracowników do większej otwartości w wyrażaniu własnych opinii i sądów, w dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem oraz różnymi pomysłami i sugestiami. Niektóre rodzaje spotkań sformalizowano (ich częstotliwość, cele) po to, by stały się rzeczywiście wykorzystywanym narzędziem komunikacji, a także po to, aby kierownicy mieli nawyk dzielenia się informacjami ze swoimi podwładnymi, a z drugiej strony uczyli się ich słuchać i odpowiadać na zadawane przez nich pytania.

### 3. Podsumowanie

Przedstawione rozwiązanie ma charakter przykładowy. Wizualne symbole mogą być oczywiście bardzo różne i mieć odmienne znaczenie. W innej firmie zastosowano symbole-kartki oceniające działania pracownika, wykorzystując częściowo symbolikę sportową (kartki żółte, czerwone).

Punktem wyjścia do projektowania symboli-komunikatów jest sprecyzowanie celów, jakim mają służyć, i użytkowników, dla których są przeznaczone, oraz dokładne określenie znaczenia komunikatów (ocen, odczuć, informacji) reprezentowanych przez te symbole. Ważne jest, aby symbole-komunikaty dobrze pasowały do kultury organizacyjnej i do specyfiki personelu firmy (jego języka, wieku, poglądów, sposobu bycia itd.) – łatwiej wtedy o ich akceptację przez przyszłych użytkowników, nie tworzą też kolejnej bariery komunikacyjnej. Symbole te powinny być wykorzystywane zgodnie z ich treścią i przeznaczeniem. Z czasem mogą stać się artefaktami organizacji.

Symbole-komunikaty mają wiele zalet:

- komunikat w tej formie jest dostarczany szybko,
- zawiera jednoznaczną informację,
- może mówić o emocjach, jakie pojawiły się u nadawcy w związku z oceną, sytuacją, której dotyczy – nie tylko negatywnych, ale i tych pozytywnych,
- ułatwia komunikację osobom, które mają problemy w werbalizacji swoich opinii, ocen, oczekiwań itd.,
- ułatwia komunikację osobom, które mają problemy w komunikacji interpersonalnej; może być początkiem doskonalenia tej komunikacji,
- skłania odbiorcę do kontynuowania komunikacji (udzielanie informacji zwrotnej; rozmowa na temat doskonalenia współpracy itd.),
- wspiera monitorowanie współpracy dokonywane przez samych zainteresowanych pracowników,
- kształtuje aktywność i odpowiedzialność pracowników w zakresie komunikacji i doskonalenia współpracy,
- symbol-komunikat pozytywny jest motywatorem i narzędziem wzmocnienia pożądanых zachowań,
- może być instrumentem wewnętrznego *public relations*.

Skuteczność systemu symboli-komunikatów warunkują postawy kierowników. Istotne jest, czy sami przełożeni z powodzeniem stosują symbole-komunikaty w określonych, adekwatnych do tego sytuacjach. System symboli-komunikatów można również powiązać z systemem ocen i gratyfikacji pracowników. Powiązanie to będzie wzmocniać pożądane zachowania komunikacyjne pracowników.

### Literatura

- Griffin R. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Martyniak Z. (red.), (1995), *Nowoczesne metody zarządzania produkcją*, Wydział Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej im. S. Staszica, Kraków.
- Müller U. (1997), *Szczuple organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Müller U. (2000), *Zmiana warty w zarządzaniu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Stewart J. (red.), (2003), *Mosty zamiast murów*, PWN, Warszawa.

Szaban J. (2003), *Miękkie zarządzanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

## **SYSTEM OF SYMBOLS-MESSAGES SUPPORTING COMMUNICATION: THE CASE OF A DESIGN COMPANY**

### **Summary**

Effective communications determines efficiency of a modern enterprise. Actually several communication barriers and techniques to overcome them exist in practice.

In the article one of such solutions is presented (developed for a Design Company); it was inspired by visual management applied within the Kanban system. The solution is based on a simple system of symbols-messages, which can be exploited by all Company's employees.