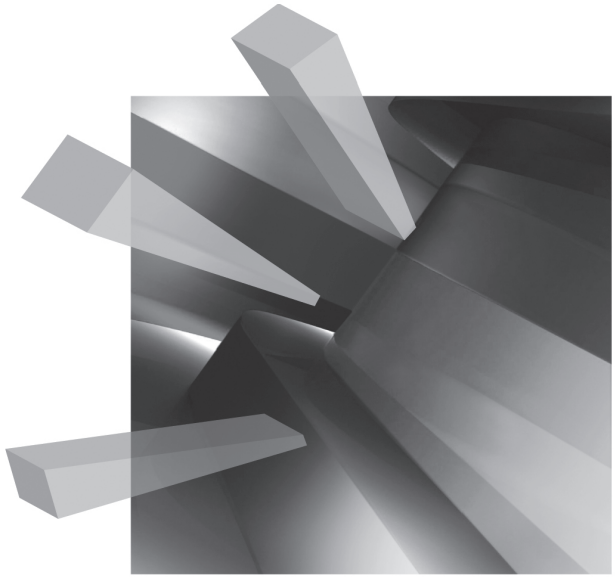
NAUKI O ZARZĄDZANIU
MANAGEMENT SCIENCES

2 (23) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
adres strony internetowej
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp 7

Krzysztof Ćwik: Zagraniczne spółki zależne polskich przedsiębiorstw – propozycja problematyki badawczej 9
Ewa Głuszek, Joanna Kacała: Metodologiczne podstawy projektowania modeli dojrzałości..... 26
Edyta Janiak, Marek Krasiński: Diagnoza stanu nauczania inżynierów budownictwa w zakresie zarządzania w polskich uczelniach technicznych..... 43
Dariusz Kantor: Planowanie rozwoju subregionu kędzierzyńsko-kozielskiego..... 53
Marek Krasiński, Grzegorz Krzos: Development of e-services through projects – case study 64
Dorota Molek-Winiarska: Źródła stresu zawodowego wśród pracowników sektora wydobywczego 74
Joanna Mróz: Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze 93
Renata Winkler: Techniki komunikacji w procesach zmian..... 108
Anita Zbieg, Jan Kudełko, Agata Juzyk, Leszek Zaremba: Wartości jako element zarządzania przedsiębiorstwem wydobywczym. Model i kwestionariusz jako metoda pomiaru 127

Summaries

Krzysztof Ćwik: Foreign subsidiaries of Polish companies – a proposal of research issue..... 9
Ewa Głuszek, Joanna Kacała: Methodological basis of maturity models designing..... 26
Edyta Janiak, Marek Krasiński: Diagnosis of Management learning state in Polish technical universities on Civil Engineering faculties 43
Dariusz Kantor: Planning the development of the subregion of Kędzierzyn-Koźle 53
Marek Krasiński, Grzegorz Krzos: Rozwój e-usług poprzez projekty – studium przypadku 64
Dorota Molek-Winiarska: The sources of work-related stress among the workers of extractive sector company 74
Joanna Mróz: Talent management – models and research approaches 93
Renata Winkler: Communication techniques in the process of implementing changes 108
Anita Zbieg, Jan Kudełko, Agata Juzyk, Leszek Zaremba: Core values applicable for implementing Managing by Values in a mining corporation. The concept and construction of Values of Mining Corporation Scale (VMCS).... 127

NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES 2(23) • 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Renata Winkler
Uniwerystet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: renata.winkler@uek.krakow.pl

TECHNIKI KOMUNIKACJI W PROCESACH ZMIAN[1]

COMMUNICATION TECHNIQUES IN THE PROCESS OF IMPLEMENTING CHANGES

DOI: 10.15611/noz.2015.2.08.

Streszczenie: Twierdzenie Heraklita, że jedyną stałą rzeczą jest zmiana, zyskało współcześnie zupełnie nowy wymiar ze względu na realia funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Ze względu na zachodzące przeobrażenia rzeczywistości gospodarczej w artykule podjęto zagadnienie procesu komunikacji w kontekście procesu zmian. Omówiono znaczenie procesu komunikacji w organizacji, zagadnienie kształtowania procesu komunikacji w organizacji (w tym kwestię głównych barier w komunikacji wewnętrznej) oraz problematykę zmian w organizacji i ostatecznie komunikacji w procesie zmian. Celem głównym opracowania było rozpoznanie możliwości wykorzystania stosowanych w praktyce gospodarczej technik komunikacyjnych w procesie wdrażania zmian, jak również ocena, w jakim stopniu zastosowanie danej techniki oceniono jako przynoszące najwięcej korzyści. Omawiane techniki oceniono również ze względu na odpowiadający im zakres interaktywności, aspektowości, modalności przekazu i nośności ekspresji emocjonalnej.

Słowa kluczowe: komunikacja, techniki komunikacyjne, zmiany.

Summary: The article deals with the issue of the communication process in the context of the process of change. The paper discusses the significance of the communication process within the organization (especially the main barriers to internal communication) and the issues of changes in organization and communication in the process of change. The main objective of the study was to evaluate the possibility of using communication techniques in the process of implementing changes. Discussed techniques have been evaluated in view of the suitability in the process of implementing changes.

Keywords: communication, communication techniques, changes.

[1] Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego Katedry Zachowań Organizacyjnych w roku 2014 nr umowy 036/WZ-KZO/01/2014/S/4232.

1. Wstęp

W obecnych realiach społeczno-gospodarczych zmiany są jednym z najbardziej charakterystycznych zjawisk, jakich doświadczają współczesne organizacje. Stanowią integralny element funkcjonowania organizacji – w aspekcie zarówno wewnątrz-, jak i pozaorganizacyjnym. Wprowadzanie zmian jest procesem bardzo złożonym, w którym ze względu na możliwość wystąpienia zjawiska oporu wobec zmian szczególnie wyraźnie zaznacza się potrzeba dobrej komunikacji. Zmianom towarzyszyć może bowiem ze strony pracowników poczucie lęku, zagrożenia, straty lub niepewności prowadzące do postrzegania rzeczywistości w kategorii sytuacji trudnej. Dlatego niniejsze opracowanie poświęcone zostało kwestii budowania skutecznej i efektywnej komunikacji wewnętrznej w procesie zmian, a za cel przyjęto ocenę, z jednej strony, możliwości wykorzystania stosowanych w praktyce gospodarczej technik komunikacyjnych w procesie wdrażania zmian, z drugiej strony ocenę, w jakim stopniu zastosowanie danej techniki uznano za przynoszące najwięcej korzyści (zasadne/adekwatne w tym aspekcie).

2. Komunikacja w organizacji

Integralnym aspektem funkcjonowania każdego systemu gospodarczego jest komunikacja[2]. Przedsiębiorstwa są zachowującymi się rozmyślnie, otwartymi i polistrukturalnymi systemami, a osiąganie ich celów wymaga współpracy wchodzących w ich skład poszczególnych podsystemów [Krupski 2000]. Komunikowanie się spaja zróżnicowane poziomy aktywności w obrębie organizacji, umożliwiając koordynowanie i harmonizowanie przebiegu procesów oraz przepływu zasobów w obrębie wszystkich składających się na organizację podsystemów i pomiędzy nimi w sposób, który w rezultacie umożliwia realizację celów organizacji oraz dostosowywanie się organizacji do zmieniających się oczekiwań rynku i działalności konkurencji. Im bardziej zmienne i złożone są warunki funkcjonowania organizacji, tym bardziej fundamentalne znaczenie (na poziomie zarówno operacyjnym, taktycznym, jak i strategicznym) ma dostęp do właściwej informacji we właściwym czasie. Niesprawna komunikacja w obrębie organizacji może przyczyniać się do pojawienia się utrudnień w zakresie wzajemnej współpracy członków organizacji, stanowić przeszkodę dla uzyskania rzeczywistego zaangażowania pracowników w podejmowane przez organizację działania, zmniejszać ich motywację, ograniczać wykorzystanie posiadanego przez pracowników potencjału, prowadzić do utraty wzajemnego zaufania pomiędzy członkami organizacji oraz do eskalacji ze strony pracowników

[2] Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto, że niezależnie od tego, że *komunikacja* stanowi pojęcie nadrzędne względem pojęć *komunikowanie* (jednostronny przepływ treści od osoby do osoby) i *komunikowanie się* (proces komunikowania się wraz ze zjawiskiem sprzężenia zwrotnego), charakter opracowania umożliwia zamienne wykorzystanie obu tych określeń.

takich zjawisk jak opór wobec zmian, co w konsekwencji może nie tylko skutkować zaprzepaszczeniem wysiłków włożonych w działania z zakresu kształtowania postaw i stosunków międzyludzkich, ale też obniżać wydajność i efektywność pracowników [Senge 2002; Bruhn, Reichwald 2005].

Jakość i poziom skuteczności komunikacji w firmie warunkuje struktura firmy, jej kultura organizacyjna, zasoby komunikacyjne firmy, ludzie uczestniczący w procesach komunikacyjnych. Struktura organizacyjna określa charakter i przebieg wymiany interpersonalnej, dostępne kanały i media przekazu, jak również długość drogi przekazów oraz właściwe do zastosowania środki przekazu. Tym samym proces komunikowania się jest determinowany przez sam system organizacji, w jakim jest realizowany – i jednocześnie wywiera realny wpływ na realizowane w obrębie organizacji procesy. Kultura wpływa na zachodzące w przedsiębiorstwie procesy porozumiewania się, definiując między innymi wymagane procedury i „zachowania" oraz treści językowe. W kontekście zasobów komunikacyjnych istotne znaczenie ma ilość i jakość przekazywanych treści (np. ich przydatność, ważność, aktualność, kompletność, dokładność, wiarygodność, zrozumiałość, jednoznaczność, typ własności) oraz umiejętności komunikacyjne osób uczestniczących w interakcjach komunikacyjnych. Nie bez znaczenia pozostaje przy tym poziom heterogeniczności zaangażowanych w proces wymiany komunikacyjnej jednostek ze względu na charakter ich uczestnictwa w organizacji, trwałość tego uczestnictwa oraz ich pochodzenie kulturowe.

Komunikacyjne potrzeby organizacji jako otwartych i złożonych systemów funkcjonujących w zmiennym otoczeniu motywowane są w związku z powyższym m.in.:

– poziomem i zakresem istniejących relacji, w obrębie zarówno sytemu[3], jak i relacji pomiędzy systemem a jego otoczeniem[4],
– zakresem i złożonością niezbędnych do przetworzenia przez organizację zbiorów informacji (w tym też z kwestią stopnia ich dostępności oraz prawa własności),
– charakterem, skalą i tempem podejmowanych przez organizację działań (w tym procesów restrukturyzacji organizacji i innych wdrażanych zmian),
– stopniem zróżnicowania zasobów ludzkich organizacji.

W obrębie organizacji procesy komunikowania tradycyjnie rozpatrywane są w układzie wertykalnym, horyzontalnym i diagonalnym. W układzie wertykalnym, w zależności od tego, jaki charakter wykazuje proces komunikowania się, wyróżnić można (por.: [Stankiewicz 1999]):

---

[3] Interakcje jednostka – jednostka, interakcje jednostka – podsystem społeczny, interakcje w ramach podsystemu społecznego, interakcje podsystem społeczny – podsystem społeczny.

[4] Interakcje organizacja – klient, interakcje organizacja – obiekt (przedsiębiorstwo/instytucja), interakcje organizacja – segment otoczenia.

– komunikowanie pionowe ‘w dół’ – związane z: (1) przekazywaniem pracownikom informacji o celach i zasadach organizacji, (2) informowaniem o istniejących praktykach i obowiązujących procedurach organizacyjnych, (3) udzielaniem szczegółowych dyrektyw zadaniowych, (4) wyrażaniem określonych oczekiwań względem członków organizacji, (5) powiadamianiem zatrudnionych o ich wydajności, (6) ocenianiem, (7) motywowaniem, (8) doradzaniem i pouczaniem – oraz – (9) motywowaniem pracowników do ujawniania posiadanych przez nich opinii i zajmowanych stanowisk,
– komunikowanie pionowe ‘w górę’ – dotyczące: (1) przekazywania informacji zwrotnych w zakresie realizacji wydanych dyrektyw zadaniowych, (2) informowania o problemach związanych z realizacją przydzielonych zadań, (3) wyrażania opinii i sugestii – oraz – (4) przekazywania indywidualnych próśb i skarg,
– komunikowanie dwustronne odnoszące się do: wszystkich powyższej przedstawionych aspektów, jak również do procesu wypracowywania i uzgadniania wspólnych stanowisk.

Procesy komunikowania w układzie horyzontalnym oraz wertykalnym (niezależnie od tego, czy mają charakter formalny czy nieformalny) dotyczą wszystkich powyższych aspektów, a dodatkowo związane są z dokonywaniem wymiany komunikacyjnej dla potrzeb (por. [Olsztyńska 2005]):
– stymulowania przepływu informacji pomiędzy jednostkami i działami,
– poszukiwania, pozyskiwania, konsultowania i potwierdzania informacji (uzupełniania i rozwijania posiadanych zasobów informacyjnych),
– wypracowywania i uzgadniania wspólnych stanowisk oraz kreowania rozwiązań dla występujących problemów,
– koordynowania prowadzonych wspólnie działań,
– budowania relacji interpersonalnych między zatrudnionymi.

W obrębie systemu komunikacji w organizacji wyróżnić można: *podmioty komunikacji*, *komunikaty* oraz *media komunikacji* [Niedzielska 2000]. *Podmiotami komunikacji* są wszyscy uczestnicy aktów komunikacyjnych, którzy w ramach tych aktów pełnią funkcje nadawców i odbiorców. Mogą nimi być osoby fizyczne (zatrudnieni), komórki organizacyjne, a także całe podsystemy organizacyjne. *Komunikaty* to zestawy informacji (treści) wygenerowane przez dany podmiot komunikacji w celu przekazu lub też dokonania wymiany zwrotnej. Komunikaty przyjąć mogą formę graficzną (obraz), akustyczną (dźwięk), tekstową, liczbową (dane numeryczne) lub też wielomodalną. Elementy pośredniczące w przekazie (wymianie) komunikatów to tzw. media komunikacyjne[5], w skład których wchodzą zarówno urządzenia komunikacyjne (naturalne i techniczne środki, które umożliwiają emitowanie komunikatu

[5] Ze względu na stopień zaawansowania technicznego wyróżnić można media *przedkomputerowe* (orgatechniczne, telefoniczne, telegraficzne), *komputerowe* i *hybrydowe* [Małachowski 2000]. Zróżnicowanie dostępnych obecnie środków technicznych sprawia, że dokonanie pełnej i wyczerpującej ich klasyfikacji nie jest możliwe.

w przypadku nadawcy, a w przypadku odbiorcy przyjęcie przesłanej wiadomości), jak i skojarzone z nimi kanały komunikacyjne[6] (sposoby transferu przekazu). Media wykorzystywane są w ramach poszczególnych technik komunikacyjnych, czyli w ramach przekazu komunikacyjnego zrealizowanego świadomie i celowo na podstawie zespołu określonych reguł oraz procedur (por. [Pszczołowski 1978]). Istotne jest, że w trakcie procesu transmisji komunikatu wielokrotnie dochodzić może do zmiany zarówno formy komunikatu, jak i medium.

3. Techniki komunikacji w organizacji

Jak wspomniano, *technika komunikacyjna* to zrealizowany przy wykorzystaniu określonego kanału świadomy i celowy przekaz skonstruowany przy wykorzystaniu określonych reguł oraz procedur. W procesach komunikacji wewnętrznej w organizacji do powszechnie stosowanych technik zaliczyć należy [Winkler 2006; Hausner i in. 1999]:

- Adnotację służbową – pisemną wskazówkę (zalecenie) na określonym dokumencie.
- Ankietę – zestaw pytań odnoszących się do wybranego zagadnienia umieszczony w kwestionariuszu.
- Biuletyn – informator o działalności instytucji w formie periodyku.
- Broszurę, folder i plakat – materiały poświęcone istotnym kwestiom organizacyjnym.
- Filmy – materiały audiowizualne dla celów szkoleniowych lub promujących działania organizacji.
- Gazetkę zakładową/elektroniczny newsletter – periodyk przeznaczony do prezentacji faktów z życia organizacji.
- Instrukcję – pisemnie sformułowany wzorzec realizowania określonej czynności (opis procedury postępowania wraz z charakterystyką operacji).
- Intranet – sieć w obrębie organizacji, która pozwala wyszukiwać, używać i współdzielić dokumenty firmowe.
- List – imienna wypowiedź w formie pisemnej kierowana do określonej osoby lub instytucji. Forma tradycyjna (papierowa) jest wysoce skonwencjonalizowana, stosowna dla przekazania wiadomości o charakterze poufnym oraz oficjalnym. Forma elektroniczna (e-mail) jest mniej oficjalna i przyjmując formę pliku tekstowego, jest przesyłana za pośrednictwem poczty elektronicznej.

---

[6] W zależności od typu kanału wyróżnić możemy: (1) kanały naturalne, czyli kanały komunikacyjne właściwe dla człowieka, w których granice zasięgu przekazu wyznacza biologicznie uwarunkowany zakres percepcji posiadanych przez człowieka receptorów, (2) kanały telekomunikacyjne, w których transfer następuje poza obszarem percepcji człowieka – oraz – (3) kanały mieszane stanowiące kombinacje obu powyższych.

- *Management By Walking Around* (MBWA) – koncepcja zarządzania zakładająca zapewnienie bezpośredniego stałego kontaktu menedżera z podwładnymi (rozmowy/współpraca/itp.).
- Meldunek – technika zdania relacji. Podstawowe formy: (1) opinia – zwięzła ocena stanu rzeczy wraz z uzasadnieniem, (2) protokół – dokument stwierdzający czynności dokonane w ramach odbytego zebrania, (3) sprawozdanie – przedstawienie przebiegu jakiejś działalności (stanu rzeczy) ograniczające się do opisu faktów lub przebiegu wydarzeń, (4) raport – relacja uzupełniona o wnioski i sugestie autora.
- Memorandum – pismo określające porządek obrad (główne punkty planowanego spotkania).
- Negocjacje – proces komunikowania się, w ramach którego strony dążą do rozwiązania postrzeganego, częściowego konfliktu interesów.
- Notatkę służbową – dokument imienny zawierający dane na temat przebiegu odbytych rozmów oraz podjętych działań i decyzji.
- Obrady – zorganizowane spotkania grupy ludzi w określonym celu. Podstawowe formy: (1) odprawy – spotkania przełożonego z pracownikami posiadające typowo roboczy charakter, (2) posiedzenia i zebrania – spotkania organizowane rzadziej i obejmujące większą liczbę uczestników, o charakterze dyskusyjnym, perswazyjnym, komunikacyjnym lub strategicznym, (3) konferencje i narady – spotkania organizowane celem wymiany informacji, doświadczeń i opinii – pełniące funkcję forum dyskusyjnego, których szczególną odmianą są tele- i wideokonferencje[7].
- Pismo okazjonalne – imienny dokument sporządzany dla potrzeb przekazania formalnych gratulacji/kondolencji/podziękowań.
- Pochwałę/upomnienie/naganę – techniki przekazu oceny pełniące funkcje dyscyplinujące i/lub motywujące.
- Podanie – imienny dokument zawierający prośbę o coś.
- Przewodnik (podręcznik dla pracowników) – publikacja wewnątrzorganizacyjna zawierająca sformułowaną misję i zadania organizacji, schemat struktury organizacyjnej, jak również dokonane przez organizację osiągnięcia i podjęte do realizacji plany.
- Radio zakładowe – wewnątrzorganizacyjny węzeł radiowy służący transmisji informacji na terenie całego zakładu, szczególnie w formie audycji lub komunikatu.
- Regulamin – akt wewnętrzny określający prawa i obowiązki członków organizacji, a także tryb i sposób postępowania w określonych przypadkach.
- Rozmowę – wzajemną wymianę myśli przy użyciu kodu językowego, w której strony naprzemiennie odgrywają role nadawcy i odbiorcy. Podstawowe formy:

[7] Organizowane przy wykorzystaniu technicznych środków łączności.

rozmowa służbowa, rozmowa towarzyska, rozmowa telefoniczna, rozmowa na IRC (forum dyskusyjne/chat).
- Skrzynki pomysłów i zażaleń – technika wykorzystywana w komunikacji „pionowej w górę", pozwalająca na poznanie opinii pracowników (sformułowanych w formie pisemnej), gwarantująca zachowanie anonimowości twórcy opinii.
- Skargę – imienny dokument dotyczący nieprawidłowego stanu rzeczy, postulujący o usunięcie tego stanu rzeczy.
- Stronę WWW (*World Wide Web*) – dokument hipertekstowy zawierający informacje przedstawione w formie tekstowej, dźwiękowej, graficznej, animacyjnej.
- Szkolenie/trening – technika podnoszenia kwalifikacji nastawiona na doskonalenie umiejętności uczestniczących w niej osób.
- Tablicę ogłoszeń – formalnie wyznaczone i ogólnodostępne miejsce przeznaczone do umieszczania istotnych z punktu widzenia organizacji (wydziału) informacji.
- Wypowiedź – przekaz o charakterze informatywnym, dyrektywnym lub perswazyjnym złożony z dźwięku i odpowiednich okoliczności nadawania i odbierania.
- Wystąpienie – ustna wypowiedź wygłaszana przed audytorium. Formy podstawowe: wykład, referat, prezentacja.
- Wywiad – kierowana rozmowa przeprowadzana w celu identyfikacji określonych zjawisk.

Powyższy wykaz nie stanowi zestawienia zamkniętego. Ze względu zarówno na bogactwo form i środków komunikowania międzyludzkiego, jak i dokonujący się postęp organizacyjny, technologiczny i społeczny powyższy rejestr w odniesieniu do coraz szerszego grona organizacji można rozszerzać – na przykład o profil organizacji w ramach portalu (serwisu) społecznościowego oraz blog.

Profil organizacji w ramach portalu (serwisu) społecznościowego[8] cechuje szeroki zasięg i dostępność dla odbiorców, którzy równocześnie są jego współtwórcami, dwukierunkowość (jak wspomniano użytkownicy/odbiorcy współtworzą profil, wymieniając poglądy odnośnie do współdzielonych treści i publikując nowe treści), wysoki poziom interaktywności (informacja może być aktualizowana i modyfikowana na bieżąco) oraz wielomodalność (dokonywana wymiana komunikacyjna obejmować może przekazywanie tekstu, dźwięku, obrazu, filmu).

Blog – serwis internetowy stworzony dla potrzeb przekazywania informacji istotnych z punktu widzenia autora publikowanych treści. Wykorzystywany przede wszystkim w celu relacjonowania bieżących wydarzeń oraz prezentowania opinii oraz poglądów. Treści dostępne na blogu publikowane są przy wykorzystaniu zróżnicowanych środków wyrazu i prezentowane w porządku chronologicznym. Ich odbiorcy (czytelnicy bloga) mogą subskrybować informacje o nowych wpisach,

[8] Czyli w ramach interaktywnej strony WWW współtworzonej przez grupę (sieć) osób podzielających określone zainteresowania. Przykładem takiego profilu użytkownika instytucjonalnego jest *fanpage* na Facebooku.

jak również komentować opublikowane wpisy. Blog ma duży potencjał w zakresie kształtowania wizerunku osoby i/lub organizacji.

Powyższe techniki wykorzystuje się w codziennej praktyce funkcjonowania organizacji. W pewnych sytuacjach nie ulega wątpliwości, które z nich są najbardziej korzystne (adekwatne – a przez to skuteczne i właściwe), przy czym jak dowodzi praktyka, dobór techniki uzależniony jest przede wszystkim od możliwości i formalnych wymogów, jakie w tym zakresie oferuje organizacja, oraz od preferencji nadawcy. Nieadekwatny dobór narzędzia komunikacji – podobnie jak kwestie związane z wadliwą konstrukcją przekazu – znajduje przełożenie na jakość procesu komunikacji, a tym samym na przebieg innych działań w obrębie organizacji. Przy podejmowaniu decyzji dotyczącej tego, którą technikę należy zastosować, trzeba uwzględnić między innymi treść komunikatu oraz cel, który chcemy osiągnąć, dostępność określonego środka komunikacji, znajomość wykorzystywanego narzędzia przez odbiorcę, koszt zastosowania narzędzia, typ relacji interpersonalnych pomiędzy uczestnikami wymiany komunikacyjnej, wielkość organizacji, strukturę organizacji, kulturę organizacyjną. Wskazane jest też uwzględnienie oceny specyfiki przekazu, który związany jest z kanałem i medium właściwym dla danej techniki. W ocenie techniki szczególnie istotny okazuje się specyficzny dla niej poziom [Quirke 2008]:

1. Interaktywności – czyli tego, jak w kontekście upływu czasu kształtuje się możliwość uzyskania odpowiedzi zwrotnej. Innymi słowy tego, jak szybko (czy w czasie rzeczywistym, czy z poślizgiem) przy użyciu danej techniki otrzymuje się odpowiedź (najwyższy stopień interaktywności ma rozmowa twarzą w twarz).

2. Aspektowości – a zatem kwestii tego, jak bardzo zróżnicowane sygnały/bodźce są elementem przekazu typowego dla danej techniki.

3. Modalności przekazu (złożoności formy przekazu). Przekaz jednomodalny może być wieloaspektowy (rozmowa telefoniczna oparta na formie dźwiękowej, gdzie mamy do czynienia ze sferą przekazu zarówno werbalną, jak i niewerbalną, jak intonacja, akcent, melodia, głośność, tempo itd.), lub jednoaspektowy (adnotacja służbowa na dokumencie – forma tekstowa, bez „równoległych" aspektów przekazu).

4. Nośności ekspresji emocjonalnej nadawcy – tego, w jakim stopniu przekaz związany jest z zamierzoną i mimowolną ekspresją emocjonalną uczestnika wymiany komunikacyjnej.

W tabeli 1 zamieszczono ocenę scharakteryzowanych w opracowaniu technik komunikacji przy uwzględnieniu kryterium modalności i aspektowości.

I. Siraj-Blatchford i L. Manni [2007] stoją na stanowisku, że efektywna komunikacja jest wielokierunkowa i wielofunkcjonalna (multifunkcjonlana). Jednakże, chociaż z reguły w prawie każdej sytuacji sprawdzają się te techniki, w których zapewniony zostaje kontakt twarzą w twarz, to – zdaniem B. Quirke [2008] – skuteczność techniki ostatecznie zależy od adekwatności jej zastosowania. Wysoki poziom interaktywności, modalności, aspektowości czy nośności emocjonalnej nie przekłada się w sposób jednoznaczny na adekwatność, a zatem i skuteczność/efektywność

Tabela 1. Modalność i aspektowość technik komunikacji wewnętrznej

Techniki komunikacji			Tekst	Obraz	Dźwięk	Inne*
1			2	3	4	5
adnotacja służbowa			x	–	–	–
ankieta			x	–/x	–	–
biuletyn			x	x	–	–
broszura, folder i plakat			x	x	–	–
blog			x	x	–/x	–/x
film			–/x	x	x	–
gazetka zakładowa/elektroniczny newsletter			x	x	–	–
instrukcja			x	x	–	–
intranet			x	x	x	–
list	tradycyjny		x	–	–	–
	elektroniczny		x	x	–/x	–
Management By Walking Around (*MBWA*)			–/x	x	x	x
meldunek	opinia	ustna	–	–	x	–
		pisemna	x	–	–	–
	protokół		x	–	–	–
	sprawozdanie		x	–	–	–
	raport		x	–/x	–	–
memorandum			x	–	–	–
negocjacje			x	x	x	x
notatka służbowa			x	–	–	–
obrady	odprawy		–/x	x	x	x
	posiedzenia i zebrania		–/x	–/x	x	x
	konferencje	tradycyjne	x	x	x	x
		tele–/wideo–	–/x	–/x	x	x
pisma okazjonalne			x	–	–	–
pochwała/ upomnienie/ nagana	ustna		–	x	x	x
	pisemna		x	–	–	–
podanie			x	–	–	–
profil organizacji w serwisie społecznościowym			x	x	x	–/x
przewodnik/podręcznik			x	x	–	–
radio			–	–	x	–
regulamin			x	–	–	–
rozmowa	telefoniczna			–	x	x
	na IRC/Skype/itp.		x	–		
	bezpośrednia służbowa (oficjalna)		–/x	x	x	x
	bezpośrednia towarzyska (nieoficjalna)		–/x	x	x	x
skrzynka pomysłów			x	–/x	–	–

1		2	3	4	5
skarga	ustna	–	–	x	x
	pisemna	x	–	–	–
strona WWW		x	x	–/x	–
szkolenie/trening		x	x	x	x
tablica ogłoszeń		x	–/x	–	–
wypowiedź		–	–	x	x
wystąpienie	wykład	–/x	–/x	x	x
	referat	x	–x	x	x
	prezentacja	x	x	x	x
wywiad		–/x	x	x	–
radio zakładowe		–	–	x	–/x
polecenie/rozkaz		–/x	x	x	x

„x” – obecny
„–” – brak
„–/x” – sporadycznie obecny
** – pozostałe aspekty niewerbalne przekazu: kinezyka/haptyka/chonemika, czas itp.*

Źródło: opracowanie własne.

danej techniki. I chociaż w sytuacji budowania zrozumienia, wyzwalania kreatywności wskazany jest wysoki stopień interaktywności i modalności technik, to w sytuacjach, które nie wymagają uwalniania kreatywności, mogą utrudniać komunikowanie. Jak też zaznaczono wcześniej, proces komunikowania się determinowany jest przez system organizacji, w którym jest realizowany. Przede wszystkim kultura organizacyjna, definiując wymagane procedury i „zachowania” oraz treści językowe, ogranicza lub wspomaga adekwatność danej techniki.

4. Kształtowanie procesu komunikacji w organizacji

Według M. Bruhna i R. Reichwalda [2005], zarządzanie przede wszystkim wymaga:

1) stosowania właściwych instrumentów komunikacyjnych w celu bieżącego („dzień po dniu”) wspomagania kierowania,

2) stosowania odpowiednich środków komunikacyjnych wspierających pomiar postępów w realizacji zadań,

3) stosowania właściwych technik porozumiewania się wspomagających system motywacyjny,

4) stosowania instrumentów komunikacyjnych w celu identyfikowania potrzeb rozwojowych kadry kierowniczej.

Komunikacja zajmuje centralne miejsce w zarządzaniu. Zdaniem J. Czekaja [2000], by w organizacji zaistniała dobra komunikacja, po pierwsze należy zapobiegać niedrożności kanałów komunikacyjnych, po drugie – drogi przekazywania komunikatów winny być jak najkrótsze, po trzecie – uczestnicy procesu komuni-

kacyjnego winni być zaznajomieni z drogami i sposobami porozumiewania się, po czwarte – poszczególne procesy komunikacyjne winny łącznie tworzyć system komunikacyjny, który w sposób przemyślany wspomaga zarządzanie, a zatem funkcjonowanie organizacji[9], po piąte zaś powinien zaistnieć autentyczny obowiązek przekazywania prawdziwych komunikatów (ani nie upiększających rzeczywistości, ani nie przedstawiających jej w perspektywie katastroficznej).

Klasycznie przyjmuje się, że właściwe kształtowanie procesu komunikowania się w organizacji wymaga [Pophal 2001/2002]:

1) precyzyjnego określenia celu podejmowanej interakcji komunikacyjnej (nieukierunkowane i spontaniczne, akty komunikacyjne nie przyczyniają się bowiem samoistnie do rozwiązania istniejących problemów),

2) zagwarantowania czasu i miejsca dla omówienia wszystkich kwestii istotnych z punktu widzenia zaangażowanych stron (wspólne uzgadnianie „planu" rozmów przygotowuje grunt pod obustronną współpracę – a dostrzeżenie i poszanowanie potrzeb każdej stron stanowi punkt wyjścia dla wypracowania atmosfery partnerstwa),

3) określenia celów cząstkowych istotnych z punktu widzenia osiągnięcia celu głównego (pogłębiona diagnoza sytuacyjnych uwarunkowań procesu komunikowania się pozwala zarówno ograniczyć czasochłonność, jak i zwiększyć efektywność działań komunikacyjnych),

4) dopasowania treści i sposobu przekazu do audytorium (uwzględnienie specyfiki potrzeb komunikacyjnych odbiorców i ich możliwości percepcyjnych – adekwatne „tempo" przekazu oraz unikanie terminologii niezrozumiałej/lub obcej dla odbiorcy pozwala na konstruowanie takich komunikatów, których interpretacja przez odbiorcę jest zgodna z intencją nadawcy),

5) formułowania treści przekazu w zwięzły i treściwy sposób (konkretny, uporządkowany, zrozumiały i jednoznaczny przekaz charakteryzujący się przejrzystą strukturą jest bardziej skuteczny),

6) ustalenia „pierwszeństwa" adresatów (przedstawianie poszczególnym uczestnikom wymiany komunikacyjnej określonego typu informacji nie powinno pozostawać w sprzeczności z istniejącą w organizacji strukturą formalną i obowiązującymi procedurami),

7) zabezpieczenia stosownych kanałów, form i narzędzi przekazu (a w konsekwencji technik komunikacyjnych) oraz określenia sposobu prowadzenia sprawozdawczości i dokumentowania ustalonych wniosków (zasięg przekazu oraz jego jakość zależy od wykorzystanych kanałów, form, środków i technik komunikacji),

8) budowania otwartości komunikacyjnej i wzajemnego zaufania,

9) zadbania o stosowny poziom redundancji informacji (stosowny poziom redundancji, osiągnięty przy wykorzystaniu zróżnicowanych kanałów i środków przekazu, zwiększa prawdopodobieństwo rejestracji przekazu i umożliwia ograniczanie szumu informacyjnego),

10) przyjęcia w komunikowaniu perspektywy strategicznej.

---

[9] Procesy komunikowania się powinny w sposób racjonalny dopełniać realizowane w organizacji procesy informacyjne.

Postuluje się też, by ramach interakcji komunikacyjnej [Jamrożek, Sobczak 2000]: unikać przekazywania sprzecznych i wzajemnie wykluczających się lub niespójnych komunikatów, zadbać o potwierdzenie tego, czy intencje nadawcy zostały właściwie zrozumiane, unikać w wypowiedzi sformułowań, które świadczą o osądzaniu (krytykowaniu, orzekaniu, pouczaniu, doradzaniu, pochlebianiu lub obrażaniu), decydowaniu za innych (grożeniu, rozkazywaniu, moralizowaniu) czy też uciekaniu od cudzych problemów (pocieszaniu). Kształtować należy też intencję komunikacyjną u wszystkich uczestników wymiany komunikacyjnej. Przydatna w ich przypadku okazuje się też wiedza na temat generalnych zasad, jakimi rządzą się procesy percepcji i porządkowania informacji.

Wszelkie powyższe zalecenia, wskazówki, postulaty wskazują, że kształtowanie wysokiej jakości komunikacji stanowi złożone wyzwanie, a najdoskonalsza nawet technika komunikacyjna, bez spełnienia określonych warunków, nie spełnia swojej funkcji.

Zgodnie z raportem GFMP Management Consultants pt. „Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2013 – między wyzwaniami a ograniczeniami”[10] do głównych barier w komunikacji wewnętrznej zaliczyć należy:

– niski poziom świadomości wagi komunikacji wśród wyższej kadry zarządzającej,
– ograniczone zasoby (finansowe i ludzkie),
– ograniczone zaufanie pracowników do komunikacji i zarządzających,
– brak jasnej strategii komunikacji wewnętrznej,
– brak zaangażowania wyższej kadry kierowniczej w działania komunikacyjne,
– trudność mierzenia i wykazywania efektów swojej pracy,
– kulturę organizacyjną niesprzyjającą otwartej komunikacji,
– brak odpowiednich instrumentów komunikacji wewnętrznej,
– problemy w sferze satysfakcji pracowników z pracy wpływające na ich postawy względem komunikacji,
– brak zaangażowania w komunikację kierowników liniowych,
– roszczeniowe postawy pracowników.

Bariery te w istotnym stopniu przeszkadzają w zapewnieniu wysokiej jakości komunikacji wewnętrznej w organizacji.

W sytuacji gdy (co podkreślono) kształtowanie skutecznej komunikacji w organizacji wymaga strategicznego podejścia, zwrócić należy też uwagę na główne wyzwania w zakresie komunikacji wewnętrznej, do których należą i w ciągu najbliższych trzech lat należeć będą[11]:

– wspieranie zmian w firmie,
– budowanie kultury organizacyjnej,
– wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji z pracownikami,
– budowanie atrakcyjnego wizerunku pracodawcy,
– wspieranie przepływu informacji między pracownikami,

[10] Wersja elektroniczna raportu: [http://www.gfmp.com.pl/servlet/ upload…].
[11] Tamże.

– zorientowanie komunikacji na wspieranie strategii firmy,
– rozwijanie dialogu z pracownikami,
– rozwijanie zaufania w organizacji,
– angażowanie kadry kierowniczej w komunikację,
– komunikacja z nowymi generacjami pracowników,
– wykorzystanie technologii mobilnych w komunikacji wewnętrznej,
– ograniczanie przeładowania informacyjnego pracowników,
– zwiększanie wiarygodności komunikacji wewnętrznej,
– radzenie sobie z rosnącą transparentnością organizacji,
– mierzenie i wykazywanie efektów komunikacji wewnętrznej.

5. Zmiany w organizacji i komunikacja w procesie zmian

Jak wspomniano, współcześnie zmiany stanowią integralny element funkcjonowania organizacji. Rozwijanie zdolności do permanentnego adaptowania poprzez dokonywanie wewnętrznych przeobrażeń stanowi warunek rozwoju organizacji. Brak, zaniechanie lub przerwanie zmian uniemożliwia przetrwanie organizacji, o czym świadczy między innymi fakt, że niejednokrotnie, by przetrwać, organizacje, przekształcając się, muszą odrzucać to, co było dla nich efektywne w przeszłości. Zmiany są „wszechobecne" w organizacji. Co za tym idzie – klasyfikować je można, biorąc pod uwagę bardzo zróżnicowane kryteria. Między innymi ze względu na: (1) przyczynę (dobrowolne/wymuszone), (2) cel (zachowawcze/rozwojowe), (3) sposób wprowadzenia (ewolucyjne/rewolucyjne), (3) zakres wdrażania (kompleksowe/wycinkowe), (4) istotę (jakościowe/ilościowe), (5) typ „treści" (funkcjonalne/strukturalne) czy też (6) „horyzont czasowy" (operacyjne/strategiczne).

Większości zamierzonych i zaplanowanych zmian nie udaje się wdrożyć z sukcesem. Jak zaznacza M. Żmigrodzki [2014], również wówczas, gdy proces zmian został właściwe przygotowany, transformacja, której służyć miały zmiany, może się nie powieść. Ma to miejsce zatem nawet wtedy, gdy organizacja zadbała o takie kwestie, jak: dokonanie oceny i potwierdzenia potrzeby zaistnienia zmiany, ustanowienie zespołu odpowiedzialnego za przeprowadzenie zmiany, opracowanie wizji zmiany wraz ze stosownym harmonogramem, odpowiednie zakomunikowanie zmian ludziom, zaangażowanie w proces zmian pracowników, zaplanowanie konkretnych etapów pośrednich oraz pomiar osiąganych rezultatów w procesie zmian oraz konsolidacja uprawnień i utrwalanie nowego podejścia. Jak podkreśla ten autor (wspierając się autorytetem J.P. Kottera), wynika to przede wszystkim z [Żmigrodzki 2014]:

– niedostatecznego ugruntowania wśród pracowników przekonania o konieczności zmiany,
– braku wśród osób zaangażowanych wystarczająco dużej grupy pracowników kluczowych,
– braku wsparcia przy realizacji wizji zmian dla pokonywania pojawiających się przeszkód (dopuszczenie do „przesłonięcia wizji" przez trudności),

– zbyt ogólnego planowania (przejawiającego się między innymi brakiem krótkookresowych celów),
– zbyt „wczesnego" uznania, że zmiana została wdrożona z sukcesem,
– braku wystarczającego ugruntowania („zakorzenienia") zmiany w kulturze organizacji.

Każda organizacja jest przede wszystkim strukturą społeczną i bez umiejętności zmobilizowania energii pracowników – jak podkreśla L. Clarke [1997] – żadna zmiana nie zaistnieje (po wprowadzeniu nie będzie trwała). Szczególnie istotne jest to, że zmiany z punktu widzenia osób zatrudnionych mogą być (i często też są) postrzegane w kategorii sytuacji trudnej. A zatem sytuacji, w której w odczuciu danego podmiotu: zostaje on pozbawiony czynników istotnych dla niego (lub też istnieje realne niebezpieczeństwo ich utraty), wzrasta poziom stawianych mu wymagań lub też zarysowuje się sytuacja konfliktowa pomiędzy nim a innymi osobami (por. [Armstrong 2001]). To z kolei często zaburza działania podejmowane przez jednostki w wymiarze zarówno indywidualnym, jak i grupowym. Zmiany bowiem, postrzegane jako sytuacje trudne, uruchamiają ze strony osób, których dotyczą, przeżywanie wrogości wobec pozostałych osób, które pozostawały w związku z okolicznościami tych zmian, jak również pojawianie się u osób objętych zmianami tłumienia w wyrażaniu emocji, które staje się źródłem napięcia i rozproszenia energii psychicznej tych osób. Wart podkreślenia jest też fakt, że te aspekty zmian, które z reguły warunkują postrzeganie zmian w kategorii sytuacji trudnej, z reguły wskazywane są jako przyczyny powstawania oporu wobec zmian (por. [Penc 2000]). A to właśnie opór pracowników odpowiada za 80% nieudanych prób wdrożenia zmian.

Właściwe komunikowanie zmian (mówienie, zachęcanie, słuchanie, tłumaczenie, interpretacja, konsultowanie, dyskutowanie, podsumowywanie, budowanie rozumienie, weryfikowanie), jak również angażowanie ludzi w tworzenie zmian pozwala ograniczyć zjawisko oporu, ponieważ umożliwia zmianę perspektywy postrzegania określonej sytuacji tak, by wyeliminowane zostało poczucie lęku, zagrożenia, straty oraz niepewności leżące u podstaw oporu – co w efekcie skutkuje przekształceniem sposobu postrzegania zmian. Komunikacja jest kluczowa, ponieważ stwarza podstawy do zrozumienia i zaakceptowania zmian. Aktywna i otwarta komunikacja uznawana jest za antidotum na niepewność związaną ze zmianami. Jak podkreśla J.P. Kotter, zmiany wymagają bezpośredniej komunikacji na wszystkich poziomach (zarówno w obrębie formalnej, jak i nieformalnej sieci) oraz tworzenia pętli sprzężenia zwrotnego (cyt. za [Ague 2008]). Ważne jest uzasadnianie konieczności zmian w możliwie szerokim kontekście. Oznacza to nie tylko wskazywanie ich celu, ale też wyjaśnianie ich konsekwencji – w tym też, czy wręcz przede wszystkim, na poziomie jednostki. Uświadamiać należy zarówno korzyści, które zmiany przyniosą, oraz związane z nimi ryzyko[12]. Nie należy unikać drażliwych tematów. Istotne

[12] Komunikowanie się z pracownikami powinno odbywać się w sposób jasny, uczciwy i konsekwentny, wszystkie problemy powinny być stawiane otwarcie, a przekazywanie informacji powinno być maksymalnie uproszczone.

w myśleniu o kwestii komunikowania zmian stają się takie pytania, jak: *Przez komunikowanie czego organizacja może się rozwijać i reagować na wymagania rynku*? *Co powinni wiedzieć pracownicy, by było im łatwiej przystosować się do zmian*? *Jakie informacje należy przekazywać, by proces zmian nie powodował dużego oporu*? [Quirke 2008]. Szczególnie istotne jest wykorzystanie komunikacji twarzą w twarz dla potrzeb wyjaśniania: *Co*? *Jak*? *Dlaczego*?, *Kiedy*?

Niestety – co zaznaczono powyżej – komunikowanie, stanowiąc w przypadku sytuacji trudnej środek do przezwyciężania oporu, pozostaje jednocześnie warunkowane przez samą sytuację. Rozbieżność subiektywnie dokonanych przez jednostki zaangażowane w wymianę komunikacyjną ewaluacji sytuacji i stosowanie przez te jednostki odmiennych skal ocen – w przypadku sytuacji wystąpienia wspomnianej niechęci czy wrogości pomiędzy uczestnikami aktu komunikacyjnego – skutkuje pojawieniem się w interakcji komunikacyjnej niepożądanego zjawiska braku zaufania, przejawiania zachowań obronnych oraz filtrowania informacji (wybiórczego słuchania, zniekształcania motywu[13]). W sytuacji trudnej proces komunikowania, obok zwykle występujących rodzajów szumu, napotyka dodatkowe czynniki zaburzające/zniekształcające jego przebieg. Komunikowanie w sytuacji trudnej wiąże się zatem z potrzebą radzenia sobie ze szczególnego rodzaju problemami. Z tego względu w sytuacji takiej mamy do czynienia w wyjątkowym stopniu z koniecznością koordynacji zasad organizacji treści przekazu komunikacyjnego z zasadami zorganizowania kontaktu interpersonalnego, a przekazywane komunikaty muszą pozostawać nie tylko właściwe dla kontekstu społeczno-kulturowego sytuacji, lecz również możliwe do zrealizowania w świetle dostępnych środków i warunków psychologicznych (por.: [Ortenburger, Podobiński 1994; Bokszański, Piotrowski, Ziółkowski 1977]).

W kontekście poruszanego zagadnienia nie ulega wątpliwości, że komunikowanie zmian powinno być procesem zaplanowanym i kompleksowym, umożliwiającym pozyskanie i zaangażowanie pracowników. Korzystne z punktu widzenia wprowadzania zmian jest, gdy w organizacji możliwe jest weryfikowanie istniejących rozwiązań oraz swobodne wyrażanie krytyki, dziki czemu możliwe staje się bieżące usprawnienie, a także gdy pracownicy stają się współodpowiedzialni i stopniowo zwiększają swoją inicjatywę przy wprowadzaniu zmian.

6. Wyniki badań

W badanym podmiocie gospodarczym badaniem objęto wszystkich pracowników kadry zarządzającej badanego podmiotu[14] oraz zatrudnionych w jej zakresie samodzielnych specjalistów (łącznie 42 osoby). Większość respondentów deklarowała

[13] Silne emocje zaburzają, stanowią pewien filtr percepcyjny, a przez to zakłócają trzeźwość osądu.

[14] Ze względu na specyfikę informacji uzyskanych w ramach przeprowadzonych badań zgodnie z Ustawą o ochronie informacji niejawnych z dnia 5 sierpnia 2010 roku zobowiązano się do nieujawniania nazwy firmy.

staż pracy dłuższy niż 10 lat, legitymowała się wiekiem powyżej pięćdziesiątego pierwszego roku życia i posiadała wykształcenie wyższe. W skonstruowanym dla potrzeb badania kwestionariuszu ankiety, po uwzględnieniu specyfiki badanej organizacji, w części bezpośrednio dedykowanej zagadnieniu wykorzystania technik komunikacyjnych w procesie zmian uwzględnionych zostało trzydzieści jeden następujących technik: (1) *strona WWW organizacji,* (2) *informator o działalności instytucji*, (3) *broszura, folder i plakat (nt. planów kierownictwa)*, (4) *gazetka zakładowa*, (5) *intranet*, (6) *tablica ogłoszeń*, (7) *oficjalny komunikat/powiadomienie/ instrukcja przekazana do wykonania*, (8) *upomnienie (nagana)/pochwała,* (9) *polecenie/ rozkaz*, (10) *adnotacja służbowa (pisemne zalecenie)*, (11) *przewodnik/podręcznik/ dla pracowników*, (12) *opinia (ocena stanu rzeczy z uzasadnieniem*, (13) *sprawozdanie (opis przebiegu zdarzeń)*, (14) *raport (sprawozdanie wnioski/zalecenia)*, (15) *bezpośredni kontakt menedżera z podwładnymi,* (16) *odprawa (robocze spotkania przełożonego z pracownikami*, (17) *posiedzenie, zebranie*, (18) *protokół z zebrania*, (19) *prezentacja/wykład/referat,* (20) *e-mail/list*, (21) *rozmowa telefoniczna*, (22) *oficjalna rozmowa służbowa*, (23) *rozmowa na IRC/skype/itp.,* (24) *rozmowa towarzyska (nieoficjalna),* (25) *notatka służbowa (dokument na temat przebiegu rozmów)*, (26) *konferencja stacjonarna,* (27) *tele-/wideokonferencja,* (28) *negocjacje*, (29) *szkolenie/trening*, (30) *badania (za pomocą kwestionariusza ankiety)*, (31) *badania* (*przy wykorzystaniu wywiadu).* Respondenci zostali poproszeni o określenie przydatności każdej z nich (w skali od jednego do dziesięciu[15]), jak również o określenie częstości, z jaką dana technika wykorzystywana jest w codziennej praktyce firmy przy wprowadzaniu zmian (w skali od jednego do pięciu[16]). Zebrane dane posłużyły do sporządzenia mapy pozycjonującej, na ile dana technika oceniana jest jako generalnie korzystna (czyli adekwatna), i zakresu zastosowania wytypowanych do badania technik komunikacyjnych użytych w badanym podmiocie w procesie wprowadzania zmian (porównaj rys. 1).

Na rysunku 1 w nawiasach wskazane zostały przeciętne wartości oceny poszczególnych technik.

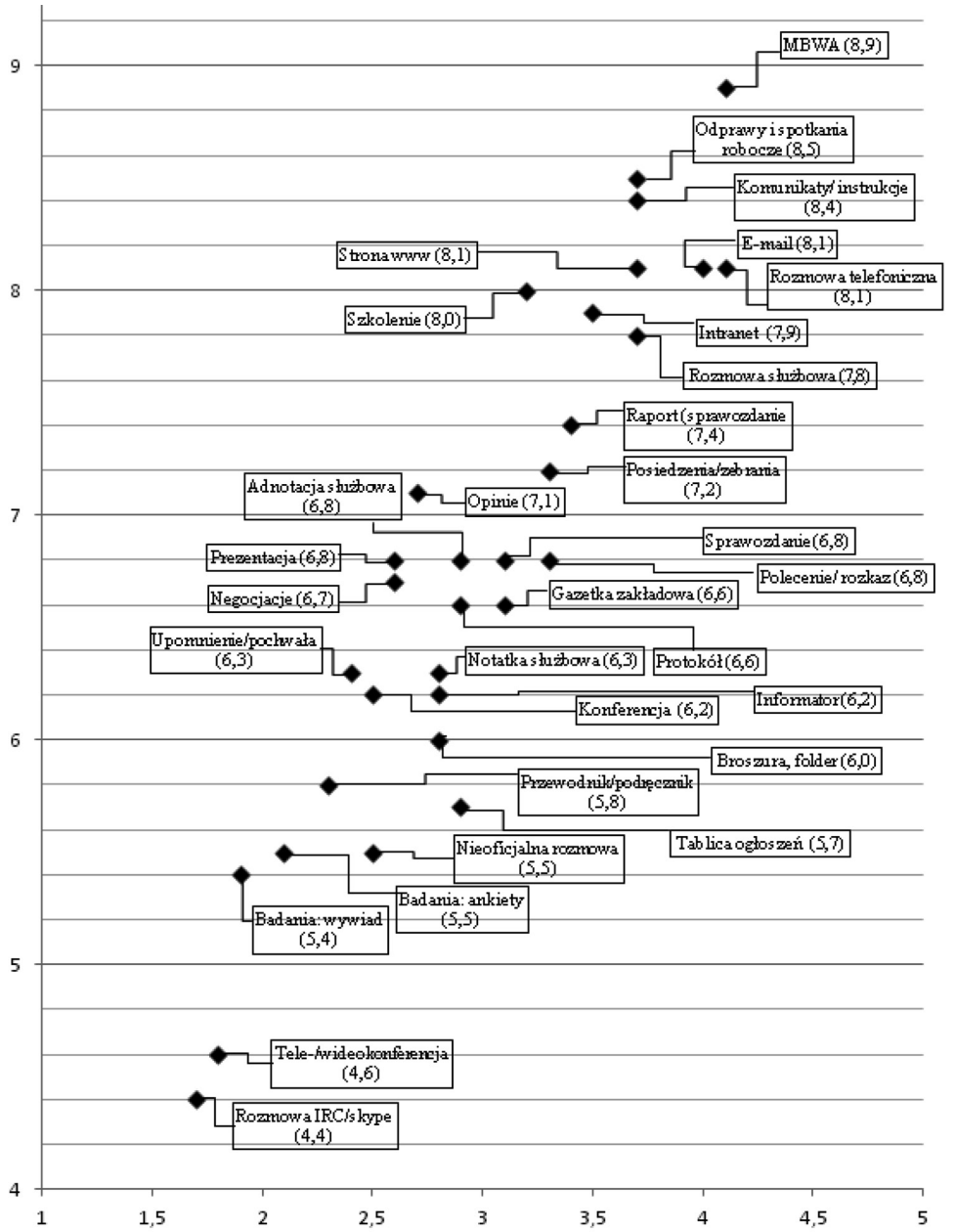
Oceniane przez respondentów techniki ze względu na ocenę tego, w jakim stopniu są korzystne, można podzielić na trzy grupy:

– Grupa I – narzędzi ocenianych bardzo wysoko, jako szczególnie korzystne (adekwatne), do której zakwalifikowane zostały takie narzędzia, jak: bezpośredni kontakt menedżera z podwładnymi (MBWA), odprawy i spotkania robocze, oficjalne komunikaty i instrukcje, strona WWW, e-mail, rozmowa telefoniczna, szkolenia (treningi), intranet, rozmowa służbowa.

---

[15] Gdzie wartość punktowa 1 oznaczała *brak przydatności*, a wartość punktowa 10 *wysoką przydatność.*

[16] Gdzie: 1 – nieobecność techniki, 2 – rzadko, 3 – czasem, 4 – często, 5 – codziennie.



Rys. 1. Znaczenie i poziom wykorzystania form komunikacji w procesie zmian w badanym podmiocie gospodarczym

Źródło: opracowanie własne.

– Grupa II – narzędzi ocenianych jako zdecydowanie korzystne: raport, posiedzenie (zebranie), opinia (ocena stanu rzeczy z uzasadnieniem), polecenie służbowe (rozkaz), adnotacja służbowa (pisemne zalecenie), sprawozdanie (opis przebiegu zdarzeń), prezentacja (referat), negocjacje, gazetka zakładowa, protokół z zebrania, upomnienie/pochwała, notatka służbowa (dokument na temat przebiegu rozmów), informator o działalności instytucji, konferencja stacjonarna,
– Grupa III – narzędzi ocenianych jako przeciętnie korzystne (adekwatne): broszura/folder/plakat, przewodnik(podręcznik) dla pracowników, tablica ogłoszeń, rozmowa towarzyska (nieoficjalna), badania (za pomocą kwestionariusza ankiety), badania (z wykorzystaniem wywiadu), tele-/wideokonferencje, rozmowa na IRC/skype (itp.).

Zdaniem kadry zarządzającej najczęściej wykorzystywane były narzędzia, które w jej ocenie okazują się szczególnie adekwatne.

7. Zakończenie

Ocena tego, na ile dane techniki są adekwatne (korzystne), znalazła zasadniczo pokrycie w ocenie zakresu zastosowania określonych narzędzi. Wynik ten nie jest zaskakujący, ponieważ respondenci ze względu na charakter piastowanych stanowisk mają realny wpływ na typ dobieranych narzędzi. Jednocześnie – w kontekście globalnych danych zebranych o organizacji – skonstruowana mapa technik potwierdza przedstawione w części teoretycznej kwestie. Kwalifikacja narzędzi komunikacji ze względu na oba analizowane aspekty odzwierciedla specyfikę kultury organizacyjnej badanego podmiotu gospodarczego. W badanej organizacji nie stwierdzono ukierunkowania na wypracowywanie inicjatywy komunikacyjnej i budowanie relacji pomiędzy pracownikami ułatwiających przepływ informacji (odzwierciedla to między innymi niski status techniki negocjacji oraz rozmów nieformalnych). Wysoki nacisk kładziony jest na kontrolę (co znajduje przełożenie na fakt, że dominują techniki o wysokim poziomie formalizacji). Ważną rolę w organizacji odgrywa: (1) hierarchia (można domyślać się braku pełnej akceptacji dla bezpośrednich konfrontacji, specyfika narzędzi z grupy I), (2) koordynowanie działań i (3) dążenie do wygaszania pojawiających się wraz ze zmianami obaw o pewność zatrudnienia. O zmianach zasadniczo się nie rozmawia. Przyjęte jest informowanie o nich dopiero po podjęciu decyzji, jakie zmiany zostaną wdrożone. Dba się jednocześnie o uzasadnienie podjętych decyzji oraz pokazywanie globalnych korzyści. Pracownicy są odgórnie włączani w proces przyjętych do realizacji zmian, zaznacza się dbałość o szkolenia. Niemniej jednak zmiany kojarzą się głównie z nieznanym (nowym) wyzwaniem, któremu towarzyszy obawa i niepokój. Poszerzenie zakresu zarówno stosowalności, jak i korzystności (adekwatności) określonego narzędzia na terenie badanego podmiotu gospodarczego wymaga stosownych zmian w kulturze organizacji i normach, które na poziomie strukturalnym warunkują jego funkcjonowanie.

Literatura

Ague P.E., 2008, *Leadership, Communication, and Intentional Strategies and Their Effect on the Change in Assessment Practices at a Midwest College*, Walden University, Minneapolis.

Armstrong M., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Bokszański Z., Piotrowski A., Ziółkowski M., 1977, *Socjologia języka*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Bruhn M., Reichwald R., 2005, *Führung, Organisation und Kommunikation. Bestandsaufnahme der Schnittstellen, Problemstellungen und Lösungsansätze*, „Zeitschrift Führung + Organisation", no. 3.

Clarke L., 1997, *Zarządzanie zmianą,* Gebethner & Ska, Warszawa.

Czekaj J., 2000, *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.

Hausner J., Górniak J., Kołdras S., Mazur S., Paszkowska R., 1999, *Komunikacja i partycypacja społeczna*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.

Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2013: Między wyzwaniami a ograniczeniami – raport z badania, GFMP Management Consultants 2013 http://www.gfmp.com.pl/servlet/upload?path=Baza_wiedzy/GFMP_BW_R_Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2013.pdf (5.2.2015).

Jamrożek B., Sobczak J., 2000, *Komunikacja interpersonalna, czyli jak wspomagać swoją przedsiębiorczość*, eMPi2, Poznań.

Krupski R., 2000, *Systemowa koncepcja organizacji i zarządzania,* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, praca zbiorowa pod redakcją K. Perechudy. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Małachowski A., 2000, *Media komunikacji gospodarczej,* [w:] *Komunikacja gospodarcza*, praca zbiorowa pod redakcją E. Niedzielskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Niedzielska E., 2000, *Elementy teorii komunikacji gospodarczej*, [w:] *Komunikacja gospodarcza*, praca zbiorowa pod redakcją E. Niedzielskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Olsztyńska A., 2005, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Ortenburger D, Podobiński St., 1994, *Badanie umiejętności komunikowania*, [w:] *Kształcenie porozumiewania się*, pod red. St. Gajdy i J. Nocoń, Wyd. UO, Opole.

Penc J., 2000, *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa.

Pophal L., 2001/2002, *10 steps to better communication: get results with a strategic plan that leaves quick fixes in the dust*, "Communication World", vol. 19(1).

Pszczołowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.

Quirke B., 2008, *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, MPG Books Ltd.

Senge P.M., 2002, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Siraj-Blatchford I., Manni L., 2007, *Effective Leadership in the Early Years Sector: The ELEYS Study,* Institute of Education Press, London.

Stankiewicz J., 1999, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.

Winkler R., 2006, *Komunikowanie w relacji przełożony-podwładny: przegląd technik*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu", nr 1.

Żmigrodzki M., 2014., *Eseje o zarządzaniu*, Octigo, Wrocław.