



# Adaptacyjność przedsiębiorstw w dobie kryzysu

---

**Przewodnik dla kadry zarządzającej przedsiębiorstw**

Autor: Sławomir Kośmicki



**Człowiek – najlepsza inwestycja**

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Rozdział 2

### Komunikacja wewnętrzna – szansa do wykorzystania





### **Człowiek – najlepsza inwestycja**

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Mówiąc o komunikacji wewnętrznej należałoby zdefiniować dokładnie, czym ona jest. Nie jest to łatwe. Trudno znaleźć gotową definicję. Jest ich wiele, a to oznacza, że są one różnorodne i nie do końca spójne.

Aby móc prowadzić dalsze rozważania, należy przyjąć takie określenie, które pozwoli na praktyczne użycie zjawiska komunikacji wewnętrznej i wykorzystanie szans, jakie ze sobą niesie.

Komunikacja wewnętrzna to wypracowany system przekazywania informacji wewnątrz organizacji, w którym określa się: kto, od kogo, kiedy, w jakiej formie ma otrzymać informację.

Niezależnie od tego, niezmiernie ważny jest sposób przekazywania informacji. To dzięki temu, w jaki sposób będzie przekazywana informacja zależy, czy będzie to wpływało na pracowników pozytywnie, czy negatywnie. W komunikacji dużą rolę odgrywają wzajemne relacje. Przekładają się na sposób wyrażania, formułowania wzajemnych komunikatów, bywają źródłem konfliktów.

Badania organizacji wskazują, że jedną z podstawowych bolączek, które je trapią są kłopoty związane z przekazywaniem informacji, czyli komunikacją wewnętrzną. Firmy, w których komunikacja funkcjonuje sprawnie charakteryzują się wyższą sprawnością, panuje w nich lepszy klimat, a pracownicy są bardziej zmotywowani.

Co więc zrobić, aby wynieść przekazywanie informacji w swojej firmie na wyżyny?

Nie jest to trudne. Wymaga jednak przygotowania i wdrożenia pewnych zasad, reguł i schematów, które pozwolą na sprawne funkcjonowanie komunikacji w firmie.

Co do zasady można przyjąć, że warunkiem koniecznym sprawnej komunikacji są dobre chęci. Oczywiście nie jest to warunek wystarczający. Niemniej najlepiej opracowane struktury przekazywania informacji, schematy i modele nie pomogą, jeśli informacje nie będą systematycznie przekazywane, bo ktoś, o czymś zapomni, albo czegoś zaniedba. Dobre systemy komunikacyjne będą się w takiej sytuacji domagać dostarczenia im informacji. Jednak nie zbadają już jej poziomu.

Przykładem mogą być systemy CRM. W pewnym momencie wprowadzane masowo i postrzegane, jako idealne narzędzie dla wszystkich w firmie. Praktyka pokazała jednak coś zupełnie innego. To, co menedżerom sprzedaży wydawało się „ósmym cudem świata” przez handlowców zostało odebrane, jako uprzykrzający im życie, nieprzydatny w prowadzeniu sprzedaży obowiązek wypełniania bazy danych. Co gorsza pojawiały się obawy, czasami słuszne, że po wprowadzeniu do bazy określonej liczby klientów, dany handlowiec będzie mógł być zwolniony, bo firma dysponuje już „jego” kontaktami.

System, który miał w praktyce funkcjonować i ułatwiać wymianę i dostęp do informacji bez dostarczania danych nie funkcjonuje poprawnie.

Pierwszym krokiem, aby zapewnić sprawną komunikację wewnętrzną jest określenie jej struktury.



### Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W firmach wyróżnić można komunikację pionową i poziomą. W komunikacji pionowej istotny jest jeszcze kierunek przepływu góra – dół, czy z dołu do góry.

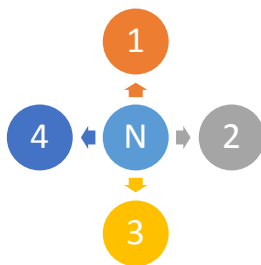
Należy również wybrać model sieci wymiany informacji.

Rysunek 1 Schematy komunikacyjne

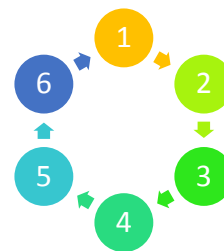
łańcuch



Gwiazda



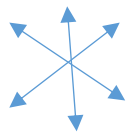
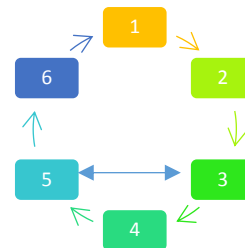
Okrąg



Y



Pajęczyna



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Stoner, J.A.F., Wankel, Ch., „Kierowanie”, PWE, Warszawa 1996

Każdy ze schematów ma swoje dobre i słabsze strony. W zależności od tego, jak firma chce funkcjonować, taki powinna przyjąć schemat komunikacyjny. Układ typu pajęczyna, czy okrąg są charakterystyczne dla mniej formalnych organizacji. Gwiazda zakłada istnienie jednego nadawcy i kilku odbiorców, zaś łańcuch, czy Y to klasyczne układy hierarchiczne, gdzie każdy może przekazać dalej taką część informacji, jaką uzna za stosowną. Ważne jest, aby przyjąć dany schemat, który będzie w zgodzie z filozofią działania danej firmy.

W organizacji występują różnego rodzaju kanały przekazu informacji.

Ich użycie jest determinowane wieloma czynnikami. Należą do nich zarówno charakter komunikatu, jego poufność, waga, schemat organizacyjny firmy, jej kultura organizacyjna, wielkość firmy, a także, kto jest adresatem komunikatu, czy są to wszyscy pracownicy, czy też określone, konkretne osoby.



### **Człowiek – najlepsza inwestycja**

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Najogólniej można przyjąć, że komunikacja może mieć charakter pośredni lub bezpośredni.

W przypadku komunikacji pośredniej w grę wchodzi wszelkiego rodzaju formy pisemne, czy to w postaci e-maila, czy też oficjalnego pisma, rozporządzenia zarządu, strony www, czy też tablicy ogłoszeń. Nie ma w tym przypadku możliwości bezpośredniej reakcji na wypowiedź drugiej strony.

Natomiast komunikacja bezpośrednia, to taka, w której istnieje możliwość interakcji pomiędzy stronami. Do tej grupy zaliczyć można bezpośrednie spotkania czy to w formule „jeden na jeden” czy też w szerszym gronie. Rozmowy telefoniczne, czy też za pomocą Skype.

W organizacji często używa się pojęć przepływ informacji „w górę” lub „w dół”. W pewnym sensie jest to miernik jakości komunikacji. Często spotkać można sytuacje, w których przepływy te są zakłócone. W przypadku przepływu z „góry” występuje zatrzymywanie informacji przez pośrednie szczeble, mogące wynikać z chęci posiadania poczucia władzy. Gdy tymczasem, może być to oznaka słabości.

Zaś w przypadku komunikacji „w górę” występuje zjawisko „filtrowania” informacji, które są niewygodne, niosące negatywny przekaz.

Taki sposób postępowania wynikający z obawy przed reakcją przełożonego na złe informacje, oznacza poważne dysfunkcje w organizacji. Mogą one wynikać z uzasadnionych obaw pracowników, a często są tylko wynikiem ich założeń, niemających pokrycia w rzeczywistości.

Oba jednak przypadki wskazują na zaburzenia w procesie komunikacji wewnątrz firmy.

Aby zapobiec tego typu sytuacjom, kluczowe staje się udrożnienie kanałów komunikacyjnych. Ważne jest ustalenie za pomocą schematu, procedury bądź rozporządzenia następujących faktów:

- Kto ma otrzymać informację i w jakiej części. Istnieją systemy informatyczne, które pozwalają na przydzielanie odpowiednich praw dostępu użytkownikom. I tak księgowość może widzieć dane finansowe, a niekoniecznie są one dostępne dla działu produkcji, czy marketingu. Które to działy z kolei mają dostęp do danych im tylko potrzebnym.
- Kto ma te informacje przekazywać.
- Jaka ma być forma przekazywania tych informacji. Czy jest to radiowęzeł firmowy, intranet, biuletyn, mail czy inny uzgodniony sposób.
- Ważne jest ustalenie częstotliwości przepływu informacji. Jeśli nie występują zdarzenia nagłe, to w zależności od charakteru działania firmy różne mogą być terminy przekazywania wiadomości.
- Jak potwierdzić otrzymanie. Wychodząc naprzeciw postulatowi potwierdzenia zrozumienia, który jest podstawą komunikacji skutecznej należy przyjąć odpowiednią formę zaakceptowania informacji.



### Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Te proste zasady regulują w sposób formalny przepływy informacji w firmie. Jednak, nie wystarczą, aby w firmie komunikacja wewnętrzna działała sprawnie. O tym będą decydować zachowania poszczególnych osób. Aby komunikacja była skuteczna i odbierana, jako motywująca konieczne jest zaangażowanie osób w niej uczestniczących.

Spełnienie zasady komunikacji skutecznej wymaga, aby uzyskać przez odbiorcę potwierdzenie zrozumienia komunikatu i aby sposób tego zrozumienia był zgodny z intencją nadawcy.

Powyższe zasady dotyczą głównie komunikacji „z góry na dół”. Niemniej pewne elementy są dla procesu komunikacji uniwersalne.

W przypadku chęci zapewnienia komunikacji „od dołu” ważne jest, aby przełożony w sposób właściwy reagował na przekazywane od podwładnego treści. Nawet, jeśli pracownik nie posiada oglądu „całości” sytuacji, to należy jego uwagi przyjmować z należytą uwagą i za nie podziękować. Niedopuszczalne jest reagowanie na uwagi pracowników w sposób arogancki, sarkastyczny, czy wyrażający zniecierpliwienie lub przedstawianie pomysłów pracowników, jako swoich.

Sposób komunikowania przełożonego z podwładnym jest elementem, który poważnie wpływa na jakość komunikacji i determinuje tworzenie określonej kultury porozumiewania się. Można powiedzieć, że jest znacznie ważniejszy w tworzeniu tego aspektu niż schematy i kanały komunikacyjne, które są tylko stroną formalną procesu komunikacji.

Rysunek 2 Bariery komunikacyjne



Opracowanie własne na podstawie Hamer H., Psychologia społeczna, Difin, Warszawa 2005



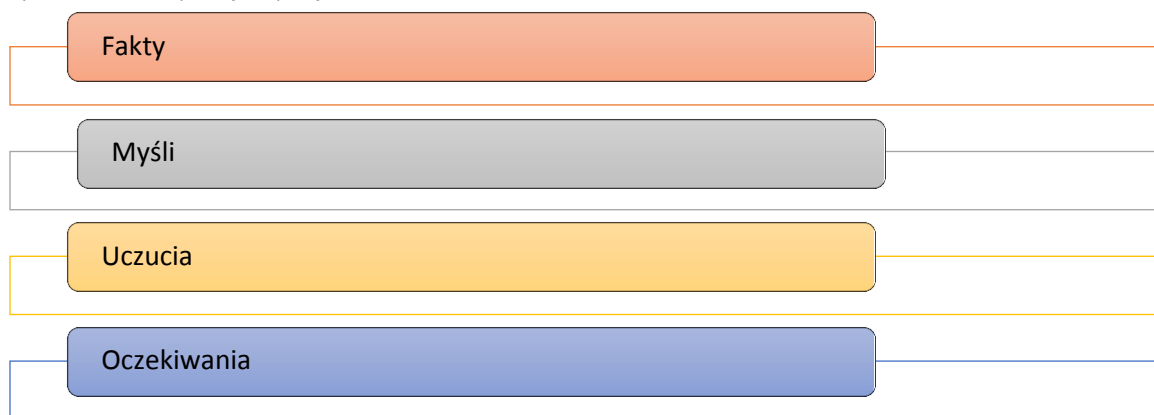
### Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W modelu zarządzania dialogiem społecznym zawarte są narzędzia, które pozwalają poznać zasady skutecznej komunikacji. [Narzędzie – L18](#) Zasady przyjmowania i udzielania informacji zwrotnych w szczegółowy sposób opisuje, jakie są zasady panujące w tym obszarze. Nie tylko podaje schematy, ale również przykłady właściwych i niewłaściwych sposobów wyrażania się.

Szczególny nacisk należy położyć na opracowany przez Schulza von Thuna sposób wyrażania, nazwany modelem pełnej ekspresji. Pozwala on na jasne wyrażenie swoich myśli i odczuć odnoszących się do danej sprawy, a jednocześnie bazuje na faktach i oczekiwaniach, co do sposobów działania w przyszłości, co czyni go szczególnie konstruktywnym.

Rysunek 3 Model pełnej ekspresji



Opracowanie własne na podstawie: Schulz von Thun Friedmann, *Sztuka Rozmawiania*, WAM, Kraków, 2001

Praktyczny sposób formułowania myśli według tego schematu wymaga ćwiczeń i opanowania w sytuacji wystąpienia nadmiernych emocji, jednak jego stosowanie po pewnym czasie staje się automatyczne. Dzięki temu schematowi komunikacja może odbywać się efektywniej i w sposób pozwalający na osiągnięcie swoich celów bez naruszania praw drugiej strony.

Model zarządzania dialogiem wyposażony został w narzędzie nazwane „[Expose szefa](#)”, to opracowanie na podstawie Gut J., Haman W., *Psychologia szefa. Szef to zawód*, Helion, Gliwice 2009.

Na to narzędzie warto zwrócić uwagę, ponieważ dzięki niemu można osiągnąć wiele korzyści. Expose szefa to inaczej określenie jasnych reguł dotyczących zachowań w komunikacji. Używając prostych komunikatów, wyrażonych w bezpośredni sposób, przełożony tworzy ramy, które są dla niego ważne, ustala nieprzekraczalne granice i podaje konsekwencje. W expose szef określa panujący w firmie system wartości, ale też przedstawia motywujące cele i intencje kierujące takim, a nie innym wyborem.

Nowi pracownicy, którzy nie znają zasad funkcjonowania danej organizacji często podają, jak bardzo użyteczne może być dla nich to narzędzie. Nawet, jeśli granice postawione są w sposób dyrektywny



### **Człowiek – najlepsza inwestycja**

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

i bezkompromisowy, to i tak są lepsze niż ich brak i działanie „po omacku”, metodą prób i błędów i obserwowanie reakcji przełożonego na dane zachowanie.

Ponadto expose powinno dawać impuls do przekazywania przez pracowników informacji „w górę”, także tych negatywnych. Stąd ważne zadanie przełożonego, aby już na etapie expose dla nowego pracownika zachęcić go do tego, aby w bezpośredni sposób mówił o tym, co uzna za szkodliwe dla firmy. To jeden ze sposobów na udrożnienie kanałów komunikacyjnych. Jak widać nie jest to kosztowna metoda. Wymaga zaangażowania i odpowiedniego przygotowania, z drugiej strony jest niezmiernie motywująca dla pracowników, którzy dzięki niej wiedzą, jak się zachować i jakimi wartościami mają się kierować. Komunikacja wewnętrzna w firmie podlegać powinna określonym regułom. Expose te reguły wprowadza i tłumaczy.

Zakłócenia komunikacyjne, które mogą pojawić się w sprawnie zorganizowanym systemie organizacyjnym można często przypisać tzw. czynnikowi ludzkiemu.

Zdarza się, że dana osoba odbierając komunikat innego pracownika odbierze go w sposób niezgodny z intencjami nadawcy. Model osobowości wielkiej piątki zawiera w sobie między innymi czynnik o nazwie ekstrawersja/introwersja. Tłumaczy różnice występujące pomiędzy ludźmi. To, że ktoś nie nawiązuje bliższego kontaktu, nie wyraża się w sposób emocjonalny, ale jest zdystansowany, chłodny nie musi oznaczać wrogości, ale może być przejawem innego temperamentu.

Planując obsadę stanowisk, warto określić tę cechę osobowości, gdyż błędy popełnione na tym etapie będą trudne do naprawienia.

Ekstrawertyczność objawia się na przykład łatwością nawiązywania kontaktów interpersonalnych, ale również energią ekspresji. Zachowania ekstrawertyczne, bardziej wskazane dla pracowników działu handlowego nie będą dobrze odbierane przez pracowników w działach, w których pracownicy pracują samodzielnie i ich praca wymaga skupienia. Wówczas lepszym wyborem byłyby osoby o niższym poziomie ekspresji.

Dla komunikacji wewnątrz firmy występowanie osób o różnych temperamentach niesie określone konsekwencje. Osoby preferujące analityczny styl działania będą zmuszone włożyć więcej wysiłku, aby porozumieć się z osobami nastawionymi entuzjastycznie i łatwo poddającymi się emocjom. Podobny wysiłek potrzebny będzie po stronie przeciwnej. Rolą przełożonego jest w takiej sytuacji uprzedzić strony, na jakie problemy mogą napotkać i jak sobie z nimi poradzić. Podobna relacja może wystąpić, gdy przełożony i podwładny są osobami różniącymi się znacznie pod względem temperamentu. Aby usprawnić proces komunikacji należy zdawać sobie sprawę z występujących różnic i wiedzieć, jak postępować, uwzględniając inne potrzeby rozmówcy. Najogólniej mówiąc, potrzebne są wzajemna tolerancja, zrozumienie i pozytywne nastawienie, które pozwolą na efektywne przekazywanie informacji.





### **Człowiek – najlepsza inwestycja**

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Model zarządzania dialogiem zawiera szereg narzędzi, które przydatne są w kształtowaniu poprawnego sposobu prowadzenia komunikacji. Nie tylko w obszarze jej projektowania, ale również w sferze bezpośredniego kontaktu.

[Tworzenie grup roboczych – L16](#) pozwala na właściwe ustalenie składu danego zespołu, który ma wykonać określone zadanie czy projekt. Nie jest obojętne, kto tę grupę będzie tworzył.

Aby zapewnić sprawną pracę, różnorodność spojrzenia na dane aspekty problemu ważne jest, aby reprezentowały one wszystkie zainteresowane strony. W trakcie ustalania zespołu nie należy jednak ulec pokusie włączenia w jego skład zbyt wielu osób, w przypadku pracy grupowej nie przełoży się to korzystnie na efekty. W zbyt dużym zespole można obserwować przypadki tzw. „próżniactwa społecznego” objawiające się wycofywaniem jednostek z udziału w pracy z różnych powodów. Tłumaczą one swoje postępowanie tym, że inni mogą zrobić coś lepiej, szybciej, bardziej się na czymś znają. Mając efektywny zespół złożony z różnorodnych osób, można przystępować do organizowania spotkań.

[Narzędzie L20](#) omawia zasady prowadzenia spotkań i coachingu.

Ponieważ często można spotkać się ze stwierdzeniem, że spotkania są stratą czasu, nie wnikając w rozważania na temat jego prawdziwości, spotkania są niemal codziennym elementem firmowej rzeczywistości. Aby uczynić je efektywnymi w możliwie maksymalny sposób, warto zadbać o kilka szczegółów, które sprawią, że tak właśnie będzie.

W przypadku spotkań należy kierować się regułami minimalizmu. W tym przypadku mniej oznacza lepiej. Mniej spotkań, to de facto pożytek dla firmy, gdyż pracownicy więcej pracują, mniej osób na spotkaniu podniesie efektywność samego spotkania, a zapraszanie kogoś, kto potencjalnie może być zainteresowany tylko, dlatego, że jest kierownikiem lub dyrektorem jest marnotrawieniem cennego czasu tej osoby. Mniej osób, to mniejsze prawdopodobieństwo spóźnienia się jakiegoś uczestnika. Mniej spraw poruszonych na spotkaniu, ale za to zakończonych konkretnymi ustaleniami to zdecydowana korzyść dla organizacji.

Spotkania należy przygotować, powinna tego dokonać jedna, odpowiedzialna za spotkanie osoba. Pomocne są wszelkiego rodzaju check – listy, które ułatwiają sprawdzenie, czy zadbano o wszystkie szczegóły.

Ważne jest wprowadzenie sztywnych reguł, procedur prowadzenia spotkań w danej firmie. Można na przykład przyjąć, że niezależnie od liczby obecnych osób, spotkania zaczynają się punktualnie. Wówczas, po kilku spóźnieniach kogokolwiek, można będzie zaobserwować znaczną poprawę w tym względzie. Narzędzie omawia szczegółowo te i inne zasady.

Coaching jest szczególnym przypadkiem komunikacji, w którym pracownik doskonali swoje kompetencje przy współpracy coacha. Proces ten oparty jest na zadawaniu pytań i poszukiwaniu przez podopiecznego odpowiedzi w ramach cyklu opracowanego przez Davida Kolba.



### Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Filmy w modelu powstały w wyniku uwag osób testujących, iż przydatne byłoby dla nich narzędzie, które w prosty sposób pokazywałoby określone zachowania, zarówno te pozytywne, jak i negatywne. W efekcie powstało [pięć filmów](#) w różnych wersjach, które odnoszą się do tematu relacji przełożony – podwładny i ukazują skuteczne sposoby postępowania.

Filmy powstawały w dwóch wersjach. Jedna, która zawiera plansze objaśniające i druga bez plansz. W trakcie korzystania z filmów w zależności od potrzeb można użyć jednej lub drugiej opcji.

L27 – „Wzmacniaj w ludziach to, czego od nich oczekujesz” to film, który przedstawia sposób udzielania informacji zwrotnej z wykorzystaniem modelu pełnej ekspresji. Model ten może funkcjonować w celu udzielania zarówno upomnienia, jak i pochwały.

L28 – „Zasadne obiekcje” to film, który ukazuje sposób radzenia sobie z obiekcjami pracowników. Krótka scenka ilustruje kilka metod postępowania. Wśród nich można znaleźć:

- Uprzedzanie obiekcji
- Pozytywne parafrazowanie
- Technika „przyjęcie, wzmocnienie, wyjście)
- Zamiana obiekcji w pytanie
- Argumentowanie i odwołanie się do faktów
- Deklaracja osobistego zaangażowania
- Pozytywna reakcja

Film uczy, jak można w sposób bezstresowy poradzić sobie z obiekcjami pracowników.

L29 – „Nieugięty negocjator” ukazuje sytuację radzenia sobie z oporem i uprzedzeniami szefa, dbającego o niskie wydatki w firmie. W trakcie rozmowy z dwiema pracownicami dochodzi do zmiany postawy szefa wobec planowanej inwestycji. Pracownice użyły podobnego zestawu narzędzi do tych, które przedstawione są w filmie „Zasadne obiekcje”.

L30 – „Pana obecność jest ważna” ten krótki film ukazuje, jak zachęcić przełożonego do podjęcia działań związanych z prowadzeniem dialogu.

L31 – „Rozwiązywanie problemów metodą T. Gordona” – to nieco dłuższy film, który w praktyczny sposób pokazuje, jak zastosować metodę 6 kroków Gordona. Metoda służy do rozwiązywania konfliktów, w taki sposób, aby nie powstało u nikogo wrażenie, że jest stroną przegraną.



### **Człowiek – najlepsza inwestycja**

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Właściwie prowadzona komunikacja wewnątrz firmy stanowi bardzo istotny czynnik motywujący dla pracowników, którzy czują się w swojej organizacji wówczas podmiotem. Bezpośredni ich udział w tym procesie wzmacnia ich poczucie przynależności do danej organizacji.

Motywowanie pozafinansowe ma wiele wymiarów, w sytuacji, gdy firma przeżywa trudności jest bardzo potrzebnym narzędziem dla menedżerów.

Sposób prowadzenia komunikacji wewnętrznej jest bardzo istotny dla pracowników. Sytuacja różnych firm może nie pozwalać na działania podwyższające wynagrodzenie, czy też inwestycje w urządzenia poprawiające komfort pracy. Traktowanie jednak pracowników ze zrozumieniem i szacunkiem, nie jest działaniem ani kosztownym, ani trudnym. W dobie spowolnienia gospodarczego, pracownicy nie spodziewają się spektakularnych działań w obszarze finansowym, ale tym bardziej mogą oczekiwać sposobu prowadzenia z nimi dialogu tak, aby poczuli się w swojej firmie partnerami do rozmów.