UWARUNKOWANIA PROCESU KOMUNIKOWANIA SIĘ W ORGANIZACJI

GAJDA Joanna, PL

Wprowadzenie

W czasach demokracji coraz większego znaczenia nabiera sprawne i skuteczne komunikowanie się z personelem. Komunikowanie się jest głównym procesem w organizacji, gdyż na jego podstawie podejmowana jest działalność zespołu pracowniczego. Jest elementem procesów decyzyjnych niezbędnych ze względu na realizację głównych funkcji zarządzania: planowania celów i sposobów działania, organizowania środków służących realizacji planów, motywowania pracowników do wykonania czynności, kontroli przebiegu realizacji zadań na podstawie określonych celów. Aby skutecznie oddziaływać na innych należy dążyć do aktywnego przekazywania niezbędnych komunikatów w sposób świadomy i umiejętny. Chodzi o tworzenie i komunikowanie takich informacji od których zależy gotowość i zaangażowanie podwładnych do podjęcia działań na rzecz organizacji.

Słowa kluczowa: pionowe i poziome sieci komunikacji, czynniki efektywnego komunikowania

DETERMINANTS OF THE COMMUNICATION PROCESS IN THE ORGANIZATION

Abstract

Among managers, there is a perception that communication in an organization is an important part of their work. Through this form of mutual cooperation employees provide to subordinates visions and goals for the company. In order to achieve greater efficiency and flexibility of subordinates is required to communicate efficiently and effectively. This are the basic social skills through which they can see and know the running of the organization and is actively involved in her life. The paper focus on aspects of the structure of the communication process, but also on forms of communication in enterprise. Moreover, the ubiquity of communication in companies examines the psychological and situational factors that determine the effectiveness of the communication process.

Keywords: the vertical and horizontal communication networks, efficient communication factors

1. Struktura procesu komunikowania się

Aby komunikacja sprawnie przebiegała w organizacji kadra kierownicza powinna dostosować sposób porozumiewania się do określonej sytuacji i uświadomić sobie na czym polega akt komunikacji (Kordziński, s. 3). Proces ten zapoczątkowują intencje nadawcy. Ich źródłem jest chęć zaspokojenia potrzeb pozwalających odnieść określone korzyści. Kolejne źródło intencji stanowią potrzeby odbiorcy dostrzegane przez nadawcę. Nadawca chcąc zaspokoić potrzeby odbiorcy podejmuje z nim rozmowę dostarczając mu określone informacje ułatwiające podjęcie ważnej decyzji. Trzecie źródło intencji wynika z kontekstu prowadzonego dialogu. W celu trafnego wyrażenia intencji nadawca podejmuje decyzje o

wyborze treści, czyli rozstrzyga o przekazie myśli i stanów uczuciowych. Sformułowane wiadomości należy przekazać odbiorcy za pomocą zachowań najlepiej postrzeganych przez odbiorcę. Określone zachowania pełnią rolę sygnałów, gdyż są nośnikami wiadomości. Nadawca decydując się na przekazanie wiadomości musi ją zakodować, czyli zdecydować o sposobie jej przesłania – werbalnym czy niewerbalnym, w dalszej kolejności wybrać sygnały będące jej nośnikiem. Sygnały wyrażające wiadomość noszą nazwę komunikatu. Przesłane przez nadawcę sygnały zostają odebrane przez rozmówcę. W celu zrozumienia wiadomości odbiorca dokonuje ich odkodowania, czyli przełożenia na treści jakie niosły ze sobą.

Trafnemu odtworzeniu wiadomości służy kod. Odbiorca musi użyć tego samego kodu jakim posłużył się nadawca i jednocześnie zrozumieć sens sygnałów. Odbiorca zapoznając się z treścią wiadomości domyśla się intencji dla której ją przekazano. Nazywa się je interpretowaniem (Twardowski, s. 62).

2. Kierunki przepływu informacji w organizacji

Pozycję nadawcy i odbiorcy przekazu w hierarchii organizacyjnej wyznacza struktura organizacji. Wywiera wpływ również na treść przesyłanych informacji. Przekaz informacji odbywa się na podstawie zależności służbowych jak i poza nimi. Przebieg informacji dokonuje się przez komunikacyjne sieci formalne i nieformalne. Porozumiewanie się formalne występuje w pionie i poziomie. Komunikacja pionowa odbywa się w górę i w dół między osobami znajdującymi się na wyższych i niższych szczeblach w hierarchii organizacyjnej. Oznacza to, że porozumiewanie się przebiega wzdłuż linii podporządkowania służbowego.

Komunikowanie się pionowe w dół zapoczątkowuje kierownictwo przekazując informacje na niższe szczeble, ostatecznie wykonawcom. Zalecenia przekazywane są po to, aby odpowiednio zmotywować pracowników, odnoszą się one do sposobu wykonania poszczególnych zadań, rozłożenia obowiązków między pracownikami, obejmują również informowanie, pouczanie, kierowanie, ocenianie (Błaszczyk, 2006, s. 167). Komunikacja w dół nie wymaga konieczności przeprowadzenia rozmowy z podwładnym ani bezpośredniego kontaktu z nim w innej postaci. Kierownictwo posługuje się tego rodzaju komunikacją, gdy chce rozesłać e-maile członkom zespołu dla przypomnienia zadań do wykonania, listy do domu w związku z obowiązującymi zasadami udzielania zwolnień chorobowych, itd. (Robbins, 2004, s. 223).

Komunikowanie się pionowe w górę sprowadza się do przekazania przez podwładnych informacji swoim zwierzchnikom. Ma ono charakter szczeblowy co oznacza, że pracownicy przekazują informacje bezpośrednim przełożonym, a ci swoim zwierzchnikom kolejno po szczeblach hierarchii organizacyjnej (Błaszczyk, 2006, s. 167). Według R. Griffina komunikacja w górę jest narażona na zakłócenia. Podwładni komunikując się ze swoimi przełożonymi mogą opóźniać przepływ informacji a nawet zniekształcać je, aby nie pokazać się w złym świetle. Tendencja podwładnego do wstrzymania lub zniekształcenia informacji jest wyrazem występowania w organizacji służbowego dystansu dzielącego podwładnego i kierownika oraz niskiego poziomu zaufania względem siebie (Griffin, 2005, s. 601).

Komunikacja pozioma przebiega między pracownikami zatrudnionymi na stanowiskach zbliżonych lub równorzędnych w hierarchii organizacyjnej (Miszczak, s. 214) Komunikacja ta dotyczy: członków grupy roboczej, różnych grup, członków różnych działów, relacji między linią a sztabem (Wajda, 2003, s. 166). Celem poziomego komunikowania się jest zapewnienie bezpośredniego kanału przepływu informacji służącemu rozwiązaniu zaistniałych problemów w grupach zadaniowych. W ten sposób dla lepszej

koordynacji pracy unika się odwoływania do procedur dotyczących formalnego komunikowania się (Błaszczyk, 2006, s. 168).

3. Typy sieci komunikacyjnych

Informacje pomiędzy członkami organizacji przekazywane są drogą sieci (Gros, 2003, s. 160). Sieć określana jest przez R. Griffina (2005, s. 601) jako wzorzec zgodnie z którym następuje przebieg informacji pomiędzy członkami grupy. W organizacji występują różne typy sieci komunikacyjnych. Do podstawowych typów sieci zalicza się (Błaszczyk, 2006, s. 168; Gros, 2003, s. 162):

- koło wozu zwane gwiazdą. Jest to przykład silnie scentralizowanej sieci. Osoba zajmująca centralną pozycję prowadzi komunikację ze wszystkimi uczestnikami sieci. Jako przywódca grupy odbiera i przekazuje ogół informacji. Jest uważana za osobę niezwykle skuteczną w różnorodnych sytuacjach, zwłaszcza gdy sytuacje stanowią zagrożenie dla życia i bezpieczeństwa.
- okrężna. Sieć ta charakteryzuje się niskim poziomem centralizacji, gdyż każda osoba może rozpocząć przekazanie informacji oraz zostać odbiorcą. Znajduje ona zastosowanie w realizacji zadań skomplikowanych wymagających kreatywności i pokaźnej liczby informacji.

Sieć okrężna umożliwia przebieg informacji pomiędzy wszystkimi członkami zespołu, a droga ich przepływu zostaje domknięta.

- zintegrowana „każdy z każdym". Sieć zintegrowana zapewnia równy dostęp do informacji członkom grupy zwłaszcza, gdy pozycja lidera grupy nie jest wyeksponowana i nie sprawuje on zbyt silnej władzy.
- łańcucha Pozwala na przepływ informacji między członkami grupy w równym stopniu poza osobami z dwóch skrajnych miejsc łańcucha kontaktujących się tylko z jednym członkiem grupy.
- sieć Y. Osoba znajdująca się najbliżej centrum może przekazać komunikat innym członkom grupy, chociaż natrafia na połączenie łańcuchowe, gdy przekazuje informacje do osoby usytuowanej na początku modelu.

W. Błaszczyk wskazuje na zależności między typem sieci a osiągnięciami grupy. Sieci scentralizowane są skuteczne w realizacji zadań prostych i rutynowych. Korzystanie z nich pozwala na uzyskanie wysokich rezultatów w pracy, gdy koordynowane są przez kierownictwo przy pomocy odpowiednich informacji. Natomiast sieci zdecentralizowane są skuteczne, gdy realizowane są zadania zawiłe i nierutynowe wymagające podejścia innowacyjnego. W organizacji powinna dominować otwarta komunikacja w toku której dochodzi do dzielenia się informacjami i pomysłami. Dlatego w zależności od potrzeb komunikacja może przybierać właściwe formy sieci komunikacyjnych (Błaszczyk, 2006, s. 167).

4. Psychologiczne i sytuacyjne czynniki warunkujące efektywne komunikowanie się w organizacji

Oprócz sposobu przekazywania informacji efektywność komunikowania się w organizacji zależy od czynników psychologicznych i sytuacyjnych Komunikacja koncentruje się na działaniach odnoszących się do wpływania na człowieka. Kierownik powinien zmierzać do przekazania informacji podwładnemu, aby wpłynąć na jego zachowanie i postawę nakłaniając do podjęcia działań zgodnych z jego oczekiwaniami i intencjami. Efektem sprawnej komunikacji jest docenianie podwładnych za pełnienie ról, osobowość, inicjatywę i kreatywność. Komunikacja przebiega właściwie, gdy przekazywane informacje są aktualne, zrozumiałe i ważne dla danej sprawy. Wymiana informacji której nie towarzyszy

ich zniekształcanie ułatwi wzajemne do siebie zaufanie (Kozioł, 2002, s. 256). Gdy komunikacja jest dobrze rozumiana przez innych staje się użyteczna (Robbins, 2000, s. 128). Dobra komunikacja to taka która oparta jest na rzetelnej informacji zwrotnej i gdy wypływa z niej szereg korzyści.

Przesyłanie informacji w sposób świadomy i umiejętny wpływa na zachowania pracowników. Dlatego też konieczne jest opanowanie narzędzi i metod za pomocą których kierownictwo może zwiększyć motywację podwładnych do pracy. Za podstawowe narzędzie uważana jest indywidualizacja, która określa sposób postępowania z podwładnymi. Należy pamiętać, że każdy człowiek ma inną osobowość i wymaga indywidualnego podejścia. Wobec jego uczuć należy zachować takt i pełną wrażliwość. Dokonując oceny wykonanej przez niego pracy należy ustosunkować się do działań, zachowań i efektów a nie do niego samego.

Ważny element procesu komunikacji stanowi kontrola emocjonalna. Gdy obu stronom interakcji – zarówno nadawcy jak i odbiorcy towarzyszy wzrost emocji, kierownictwo powinno je ostudzić bądź zahamować. Umiejętność kontrolowania tego procesu pociąga za sobą wzmocnienie motywacji pracownika do rozważenia problemu i przemyślanego podejmowania decyzji. Kontrola oznacza rozważne dobieranie słów, panowanie nad tonem głosu, umiejętne korzystanie z pozostałych elementów komunikacji niewerbalnej, które wyraźnie sygnalizują o naszym stanie emocjonalnym. Dla budowania zaufania swoich podwładnych szczególnego znaczenia nabiera zbieżność oceny rzeczywistości kadry kierowniczej i pracowników. W tym celu powinni oni posługiwać się takimi samymi narzędziami służącymi do jednakowego precyzowania i określania celów. Do istotnych czynników redukujących dystans hierarchiczny L. Kozioł zalicza otwartość przełożonego i uwzględnianie opinii pracowników. Zachęcanie podwładnych do dzielenia się informacjami zarówno pozytywnymi jak i negatywnymi nie jest bez znaczenia dla funkcjonowania organizacji (Kozioł, 2002, s. 259).

Pełna komunikacja to taka w której występuje efektywne słuchanie. Sprowadza się ono do otrzymania „informacji, połączenia jej z innymi informacjami z przeszłości, przechowania informacji lub użycia jej do sformułowania odpowiedzi" (Kozioł, 2002, s. 259).

Istotny aspekt motywacyjnego oddziaływania komunikacji stanowi równowaga informacyjna. Podwładni do których dociera stosunkowo mało informacji narażeni są na podejmowanie działań niezgodnych z oczekiwaniami przełożonego, a nawet niepożądanych. Do podobnych konsekwencji prowadzi stłoczenie informacji. O zachowaniu równowagi informacyjnej należy szczególnie pamiętać w czasie wprowadzenia pracownika do pracy. Potrzebuje on tylko tych informacji, które posłużą do efektywnego realizowania zadań na stanowisku pracy.

Komunikacja przebiega prawidłowo, gdy przekaz werbalny jest spójny z mową ciała. Spójność komunikatów werbalnych i niewerbalnych stymuluje działania motywacyjne. Słowa muszą być nośnikami informacji spójnej z informacją przekazaną przy użyciu mimiki, gestykulacji, modulacji głosu. W relacjach z podwładnymi przełożony powinien być otwarty. Otwartość przejawia się w umiejętnym komentowaniu zdarzeń dotyczących tylko tych spraw wobec których może wykazać się wiedzą. Zatajenie braku wiedzy nie przyczyni się do trwałego budowania autorytetu. Poprzez uważne wysłuchanie opinii pracowników można okazać im zainteresowanie. (Kozioł, 2002, s. 259).

Wnioski:

1. Komunikacja uważana jest za podstawę funkcjonowania każdej organizacji. Skuteczność procesu komunikacji zależy od układu elementów wzajemnie ze sobą

powiązanych. Do elementów tego układu należą: przekazywana treść informacji, droga i środek przekazu, dekodowanie informacji, odebrana treść, zakłócenia, luka informacyjna i sprzężenie zwrotne. Ważną rolę odgrywają także czynniki psychologiczne i sytuacyjne za pośrednictwem których można wpłynąć na zachowanie i postawę podwładnych nakłaniając do podjęcia działań zgodnych z ich oczekiwaniami i intencjami.

2. W praktyce należy wszystkie te elementy dobrze dostosować do celu komunikacji, możliwości odbiorcy oraz zadbać, aby przekaz był dwukierunkowy.
3. Komunikacja może przebiegać w różnych kierunkach – w pionie i poziomie. W praktyce można je spotkać w sieciach komunikacyjnych przybierających formy wzorców komunikacyjnych. Są wśród nich sieci scentralizowane w których przełożony komunikuje się ze wszystkimi członkami grupy. W przypadku sieci otwartych (zdecentralizowanych) przełożony dąży do ułatwienia komunikowania się a nie do kontrolowania wymiany informacji.

Bibliografia

1. ANISZEWSKA, G. *Kultura organizacyjna w zarządzaniu.* Warszawa: PWE, 2007. ISBN 83-2081- 468-5.
2. BŁASZCZYK, W. *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych. Warszawa:* PWN, 2006. ISBN 978-83- 01-15461-5.
3. GRIFFIN, R. *Podstawy zarządzania organizacjami.* Warszawa: PWN, 2005. ISBN 978-83-01-16471-3.
4. GROS, U. *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania. Warszawa:* PWN, 2003. 83-01-14145-X.
5. KORDZIŃSKI, J. *Kompetencje społeczne dyrektora szkoły*, Dyrektor Szkoły, 2004/ 12.
6. KOZIOŁ, L. Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne. Warszawa: PWN, 2002. 83-01-13786-X.
7. MISZCZAK, M. *Metody i środki stosowane w komunikacji wewnątrzorganizacyjnej,* (w:) K. Piotrkowski (red.), Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku. Warszawa: WAT. ISBN 978-83-89399-23-6.
8. ROBBINS, S. *Zasady zachowania w organizacji.* Warszawa: Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2000. ISBN 83-7298-536-7.
9. TWARDOWSKI, A. *Umiejętność skutecznego komunikowania się w działalności menedżera oświaty* (w:) L. Gawrecki (red.),*Menedżer w szkole. Poznań:* Wyd. eMPi² M. Pietraszewskiego, 1996.
10. WAJDA, A. *Organizacja i zarządzanie.* Warszawa: PWE, 2003. ISBN 83- 208-1453-7.

Assessed by: **Jiří Dostál, PaedDr. PhDr. Ph.D.**

Contact address:

Joanna Gajda, Dr
Instytut Psychologii i Socjologii Zarządzania
Politechnika Częstochowska
Częstochowa, PL, Tel. +48 661 926 777
e – mail joannagajda@vp.pl