



Źródło: na licencji Creative Commons 2.0

dzy pracownikami i kierownikami, jeśli kierownicy nie będą w pełni rozumieć tego, co komunikują. Innym sposobem komunikacji bezpośrednio są wizyty przedstawicieli zarządu w oddziałach przedsiębiorstwa. Do zalet tego rozwiązania można zaliczyć możliwość bezpośredniego zadania pytań oraz poznanie osób kierujących przedsiębiorstwem. Dlatego podczas takich spotkań pracownicy częściej zwracają uwagę na to, w jaki sposób są przekazywane informacje niż na samą treść informacji. Na podstawie oceny formy przekazu probują budować portret osobowościowy prezesa czy członka zarządu. Dlatego tak ważna jest kwestia doboru osoby, która będzie komunikować - często warto zrezygnować z prezesa na rzecz wiceprezesa czy członka zarządu, który ma lepsze umiejętności komunikacyjne. Reasumując, im bliżej pracowników zachodzi proces komunikacji, tym jest on bardziej efektywny.

Jednak nie sama bliskość decyduje o efektywności, ale sposób jej prowadzenia. Komunikacja od czasu początku rewolucji przemysłowej w XVIII w. przetrwała pryncypiały. Początkowo brak komunikacji zastąpiła komunikacja jednokierunkowa na linii właściciel-pracownicy, aby pod koniec XX w. ewoluować w kierunku pożądanego komunikacji dwukierunkowej - dialogu. Dialog jest potrzebny nie tylko w związku z uwarunkowaniami socjologicznymi i potrzebami komunikacyjnymi człowieka, ale przede wszystkim dostarcza cennej informacji dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa. Brak dialogu był

między innymi jedną z przyczyn kryzysu finansowego, którego świadkiem jesteśmy dzisiaj, kiedy zarządzający nie słuchali doradców ds. ryzyka, którzy alarmowali o nadmiernej ekspozycji instytucji finansowych na ryzyko długo przed 2007 rokiem. Prowadzenie dialogu pozwala na usprawnienie procesów produkcyjnych bądź świadczenia usług poprzez drobne modyfikacje technologiczne. Przykładem kultury dialogu w obszarze innowacji jest Japonia i „kaizen” (ciągłe doskonalenie), kiedy w wyniku dialogu pomiędzy osobami zaangażowanymi w różne etapy produkcji następuje doskonalenie produktu i procesów. Europejska czy amerykańska kultura zarządzania jest nieco bardziej nastawiona na indywidualizm i tym samym konieczne są mechanizmy wspierające czy wręcz wymuszające komunikację.

Zastosowanie adekwatnych do charakterystyki przedsiębiorstwa narzędzi jest jednym z etapów wspierania komunikacji i tworzenia sprzyjających warunków do jej realizacji. W przedsiębiorstwie, w którym pracownicy nie mają zindywidualizowanego dostępu do komputera, trudno budować komunikację w oparciu o takie narzędzia, co ma miejsce na przykład w zakładach produkcyjnych. W takich warunkach tradycyjne gazетки, tablice informacyjne czy nowoczesne rozwiązania w postaci kiosków multimedialnych lub ekranów LCD sprawdzą się znakomicie. Znowu w przedsiębiorstwach o wysokim stopniu nasycenia technologiami ICT, komunikacja może przebiegać poprzez intranet, e-mail czy kanały RSS, uzupełniając wspomniane

wcześniejsze narzędzia komunikacji bezpośrednio.

Sama technologia jednak jest niczym bez treści. Dlatego w procesie komunikacji warto zastanowić się nad źródłem pochodzenia treści. W idealnym modelu to pracownicy tworzą sami dla siebie treści, które są im bliskie i naturalne - ich spostrzeżenia na temat produktów, klientów, pomysły na usprawnienia, przepisy kulinarne etc. Taka sytuacja jednak jest możliwa w przypadku, kiedy w organizacji została stworzona już kultura komunikacji. Będąc na początku drogi do takiej modelowej sytuacji, trzeba zachęcić pracowników do tworzenia treści poprzez edukację lub programy motywacyjne. Aby przyspieszyć proces, dobrze jest pozyskać liderów opinii, którzy dadzą dobry przykład i pociągną za sobą innych.

Komunikacja w przedsiębiorstwie to ważny element, którego zaniedbanie może być bardzo bolesne w skutkach. Ostatnio, będąc w pewnym centrum handlowym w Warszawie, zauważyłem, że pojawiła się nowa marka sklepu związana z krajem, który kojarzony jest z wyrafinowanym designem. Zaciekawiony spytałem pracownika, dlaczego tak się nazywa ich sklep i co mają wspólnego z tym krajem, skoro na półkach są tylko produkty z Chin. Odpowiedź brzmiała: „nie wiem, nikt nam tego nie powiedział”. Od zaangażowania pracowników, ich wiedzy na temat przedsiębiorstwa, produktów i strategii zależy sukces rynkowy. Pomagając pracownikom w zrozumieniu przedsiębiorstwa, zwiększamy konkurencyjność i szanse na osiągnięcie sukcesu. ■

KOMUNIKACJA, GŁUPCZE!

KONKURUJĄC NA RYNKU O KLIENTÓW, OPRACOWUJĄC I WDRAŻAJĄC NOWE PRODUKTY CZY USŁUGI, ZARZĄDZAJĄCY PRZEDSIĘBIORSTWAMI CZĘSTO ZAPOMINAJĄ, JAK WAŻNYM ZAGADNIENIEM JEST KOMUNIKACJA Z TYMI, OD KTÓRYCH ZALEŻY POWODZENIE LUB PORĄŻKA PRZEDSIĘWZIĘCIA BIZNESOWEGO – Z PRACOWNIKAMI

— Maksymilian Pawłowski

Zagadnienie komunikacji wewnętrznej zorganizowanych struktur i jej wpływu na osiąganie sukcesów znane jest od tysięcy lat. Dzięki komunikacji wewnętrznej możliwe jest efektywne przekazywanie komunikatu do wszystkich osób w organizacji. Jednak komunikat napotyka na wiele przeszkód, które mogą powodować jego zniekształcenie, niepoprawne odczytanie, a nie które bariery mogą w ogóle doprowadzić do zaniku komunikatu. Dodatkową przeszkodą w komunikacji jest problem interpretacji treści przez każdego z odbiorców. Każdy inaczej może zrozumieć tekst, obraz czy dźwięk, co jest uwarunkowane językowo, kulturowo.

nych przez prezesa firmy do wszystkich pracowników, na zasadzie efektu nowości, będzie on w większości przypadków przeczytany, to kolejne komunikaty będą ignorowane lub ich lektura będzie pobieżna. Funkcja tego typu komunikatów może mieć charakter czysto informacyjny, uzupełniający inne formy komunikacji, natomiast nie powinna być podstawową metodą komunikacji w działaniach o charakterze motywacyjnym czy komunikacji strategicznej mającej na celu nadanie organizacji (poprzez pracowników) odpowiedniego kierunku działania. Jak pokazuje praktyka, działania o takim charakterze powinno się realizować na zasadzie bezpośrednich kontaktów na linii zarząd/kierownictwo-pracownicy, co umożliwi interakcje między stronami oraz bardziej precyzyjne przekazanie komunikatu.

Ciekawe podejście zakłada model komunikacji kierowniczej polegający na delegowaniu funkcji komunikacji najbliższego pracownikom kierownika. W tym modelu komunikacji bardzo ważna jest komunikacja na linii zarząd-kierownicy. Na nic zda się bliskość pomie-

● **btt**n

lider na rynku usług z zakresu zarządzania ryzykiem i ubezpieczeń

- doradztwo ubezpieczeniowe
- ubezpieczenia
- zarządzanie programami ubezpieczeniowymi
- pomoc w likwidacji szkód
- zarządzanie ryzykiem

www.btt.n.pl

biuro@btt.n.pl

tel. +48 61 855 33 77

