

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO – DIAGNOZA I NARZĘDZIA DOSKONALENIA

Komunikowanie się, celowe przekazywanie informacji, jest niezbędnym warunkiem istnienia przedsiębiorstwa, gdzie zapewniają łączność między komórkami organizacyjnymi (Potocki 2008). Komunikowanie organizacyjne opiera się zarówno na obiegu informacji wewnątrz struktur firmy, jak i na wymianie informacji z otoczeniem, a standardy porozumiewania się są przede wszystkim funkcją kultury organizacyjnej i dominującego stylu zarządzania (Potocki 2008). Komunikowanie umożliwia realizowanie podstawowych funkcji kierowniczych: planowania, organizowania, przewodzenia, kontrolowania (Stankiewicz 1999). Analiza danych z otoczenia, integrowanie planów, podejmowanie decyzji opiera się na wymianie informacji. Delegowanie, koordynowanie zadań, zmiany organizacyjne, budowa systemu wynagrodzeń, role przywódcze, ustalanie standardów oceny i wykonania świadczonej pracy opierają się w głównej mierze na procesach komunikacyjnych (Griffin 2006).

Do podstawowych kanałów komunikacji w organizacji należą: komunikowanie ustne (bezpośrednie – *face to face*, pośrednie – telefon, wideo chat) i pisemne (notatki, e-maile), komunikowanie wizualne (wykres, schemat). Najczęstszymi formami menedżerskiej wymiany informacji są: rozmowy, spotkania, narady, odprawy, kontakty telefoniczne, przemówienia, wywiady, listy, pisma, notatki.

W niniejszej pracy charakteryzujemy podstawowe wymiary komunikacji wewnętrznej w organizacji oraz przedstawiamy wyniki badań własnych, których celem było określić sposób, w jaki pracownicy wybranych jednostek samorządu terytorialnego (JST) postrzegają jakość komunikacji w swojej organizacji. Wyniki uzyskanych badań staną się podstawą podjęcia prób projektowania narzędzi doskonalenia tej komunikacji.

Rodzaje procesów komunikacyjnych w organizacji

Ze względu na związek zadań organizacyjnych z potrzebami i celami organizacji można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje komunikacji wewnętrznej w organizacji: komunikowanie się „pionowe w dół”, komunikowanie się „pionowe w górę”, komunikowanie się „poziome” (horyzontalne, lateralne).

Komunikowanie się „pionowe w dół”

Komunikowanie się pionowe w dół polega na przekazywaniu informacji z wyższych szczebli hierarchii organizacyjnej na niższe. Przekaz informacji odbywa się od zwierzchników do podwładnych wzdłuż linii podporządkowania (Stoner i in. 2001). Do funkcji tego rodzaju obiegu informacji w przedsiębiorstwie należą: informowanie o strategicznych celach, polityce i zasadach funkcjonowania organizacji, powiadamianie o procedurach organizacyjnych, przekazywanie poleceń służbowych, wyrażanie oczekiwań wobec podwładnych, udzielenie informacji zwrotnej na temat wydajności i oceny pracy, motywowanie podległych pracowników, udzielanie rad, pouczeń i instrukcji, zachęcanie pracowników niższych szczebli organizacyjnych do wyrażania opinii (Stankiewicz 1999). Przegląd badań dokonany przez Stankiewicz dowodzi, że samo komunikowanie się „pionowe w dół” nigdy nie jest wystarczająco skuteczne. Do przyczyn zaburzeń omawianego rodzaju komunikacji w przedsiębiorstwie należą: niewystarczająca wiedza kadry menedżerskiej na temat skutecznego porozumiewania się, niejasny przekaz informacji, przeciążenie lub niedobory informacyjne pracowników, niewłaściwy czas przekazywanych informacji, mechanizm zniekształcania informacji podczas przekazu od jednego uczestnika do drugiego uczestnika organizacji. Do najbardziej powszechnych barier komunikacji pionowej w dół należą przekazywanie niejasnych, wieloznacznych, niekompletnych informacji, przeładunek informacyjny – zbyt duża ilość komunikatów w jednostce czasu, zbyt skomplikowany sposób przekazu, niewłaściwe terminy dostarczania danych, filtrowanie i zniekształcenia wiadomości, przekłamania komunikatów powstałe na skutek przejścia przez szczeble organizacji, brak akceptacji treści przekazu przez ich odbiorców na skutek sprzeczności wartości zawartych w przekazie z wartościami odbiorców, celowe zatrzymywanie i selekcjonowanie informacji przez zwierzchników, zniekształcanie faktów, nieznanostwo celów organizacji wśród pracowników (Senn 1987).

Komunikowanie się „pionowe w górę”

Komunikacja „pionowa w górę” jest związana z przekazywaniem informacji od podwładnych do przełożonych. Treścią tego rodzaju komunikatów w przedsiębiorstwie może być przekazywanie zwierzchnikowi własnych planów rozwojowych, po-

mysłów, sugestii, informacji o swoich osiągnięciach i sukcesach. Pracownicy mogą również komunikować swoje prośby, oczekiwania, skargi, postawy wobec pracy w zespole i spostrzeżenia związane z relacjami pracowniczymi w obrębie jednostek organizacyjnych. Warunkiem efektywnego przepływu informacji od podwładnych do przełożonych jest poczucie bezpieczeństwa, otwartość, odwaga osób zajmujących niższe szczeble w hierarchii władzy w przedsiębiorstwie. Szeregowi pracownicy, na przykład, unikają przekazywania swoim zwierzchnikom informacji negatywnych, które wzbudzają niechęć i brak akceptacji tych ostatnich.

W obszarze komunikowania się „pionowego w górę” wyróżniono następujące bariery: niedostępność przełożonych, niechęć menedżerów do odbioru informacji z podległych im szczebli organizacyjnych („dumny szef”), selekcjonowanie przez podwładnych informacji i przekazywanie tylko tych, które potencjalnie wzbudzają aprobatę zwierzchników, przeciążenie pracą menedżerów i ich obronność percepcyjna, fizyczna (przestrzenna) odległość uniemożliwiająca bezpośrednie przekazywanie informacji szefowi (Stankiewicz 1999).

Usprawnienie komunikacji „pionowej w górę” może dostarczyć dodatkowych zasobów informacyjnych. Pracownicy firmy dobrze znają jej specyfikę, cele, zadania, realne możliwości. Mogą się zatem stać źródłem kapitału intelektualnego, umożliwiając tym samym zdobycie przewagi konkurencyjnej. Uzupełnieniem komunikacji w górę mogą być „gorące linie”, które stwarzają stosunkowo bezpieczny dla pracowników system powiadamiania o trudnych obszarach życia organizacyjnego, np. lobbing, molestowanie seksualne, wykorzystywanie pracowników (Stoner i in. 2001). Komunikacja pionowa powinna mieć dwukierunkowy przebieg z aktywną informacją zwrotną od nadawców, wtedy jest bardziej efektywna (Griffin 2006).

Komunikowanie się „poziome”

Komunikowanie się „poziome” to trzeci z podstawowych wymiarów przepływu informacji w organizacji. Dotyczy wymiany informacji między pracownikami zajmującymi równorzędne stanowiska w hierarchii zarządzania. Odnosi się do menedżerów jednej komórki organizacyjnej (działu, departamentu) lub różnych komórek w poprzek linii podporządkowania. Do głównych celów komunikowania poziomego należą: koordynowanie działań, dzielenie się informacjami, rozpowszechnianie wiedzy na dany temat, zaspokajanie potrzeby więzi i afiliacji, koordynacja współpracy między komórkami organizacyjnymi, rozwiązywanie konfliktów między pracownikami (Stankiewicz 1999).

Do barier komunikacji poziomej zalicza się: nadmierną rywalizację między uczestnikami organizacji (o awans, pieniądze, pozycję, dostęp do informacji, przywileje), nadmiernie rozwiniętą specjalizację (specjalistyczne pojęcia i język), brak motywacji, przeładowanie informacyjne, bariery fizyczne środowiska pracy. Atmosfera zagrożenia w firmie obniża skłonność do przejawiania zachowań kooperacyjnych.

Na jakość komunikacji w organizacji wpływa sposób przekazywania informacji (kanały komunikacyjne), czynniki psychologiczne (motywy, uczucia, postawy

uczestników organizacji) i czynniki sytuacyjne (rodzaj struktury organizacyjnej, kultura organizacyjna, miejsce w hierarchii zarządzania). Podstawowymi barierami komunikowania się w organizacji są różnice w percepcji, zakłócenia wynikające ze stanów emocjonalnych, niezgodność komunikatów kanału werbalnego i niewerbalnego oraz brak zaufania między uczestnikami procesu wymiany informacji. Różnice w postrzeganiu wynikają z odmiennych doświadczeń, różnego zakresu wiedzy, presji czasu czy odmienności płci. Działaniami zaradczymi, które mogą owe różnice przezwyciężyć, są: stosowanie technik aktywnego słuchania, parafrazowanie, zadawanie pytań, empatyczne rozumienie partnera transakcji informacyjnej, wykorzystanie komunikacji nieformalnej do integrowania uczestników organizacji. Emocje mogą działać moderująco lub jako bariera w kontaktach interpersonalnych, dlatego też sposobem radzenia sobie z ich niepożądanym wpływem jest ich uświadomienie oraz próba świadomej regulacji. W stosunku do niezgodności informacji werbalnych i pozawerbalnych należy dążyć do ich spójności, czego rezultatem jest budowanie zaufania i wiarygodnego wizerunku partnerów komunikacji. Bariera komunikacyjna w postaci ograniczenia zaufania jest pochodną historii wzajemnych stosunków roboczych. Dotrzymywanie ustaleń i wywiązywanie się ze zobowiązań buduje kontekst sprzyjający efektywnej komunikacji w przedsiębiorstwie (Stoner i in. 2001).

Podstawą projektowania doskonalenia komunikacji wewnętrznej w organizacji winna być diagnoza obecnej „sytuacji komunikacyjnej” w danej organizacji na podstawie przygotowanych narzędzi. Przyjmujemy zatem założenie, iż opracowanie programów doskonalenia komunikacji wewnętrznej wymaga wcześniejszej analizy jakości przepływu informacji między przełożonymi i podwładnymi oraz między członkami organizacji funkcjonującymi na równorzędnych stanowiskach. Do tego celu opracowano kwestionariusz komunikacji wewnętrznej, a jako miejsce badań wybrano jednostki samorządu terytorialnego. Za pomocą kwestionariusza szukano odpowiedzi, jak pracownicy ogólnie oceniają efektywność trzech wymiarów komunikacji wewnętrznej (komunikacji „w górę”, „w dół” oraz „poziomej”). Prosimy o ocenę poszczególnych aspektów tych wymiarów przepływu informacji w organizacji, badaliśmy sposób postrzegania barier (przeszkód) w przypadku każdego wymiaru, a także pytaliśmy o najczęstsze sposoby przekazywania informacji.

Metoda

Przebadano 100 pracowników dwóch wybranych jednostek samorządu terytorialnego (JST) z województwa mazowieckiego (74 kobiety i 26 mężczyzn). Zastosowano autorskie narzędzie: Kwestionariusz Komunikacji Wewnętrznej. Pytania miały charakter zamknięty i dotyczyły takich kwestii, jak: ogólna ocena komunikacji „w górę”, „w dół” i „poziomej”; ocena wyróżnionych elementów tych trzech rodzajów komunikacji wewnętrznej; opis podstawowych barier i przeszkód w procesie komunikacji. Do analizy uzyskanych wyników zastosowano analizę wariancji z powtarzanymi pomiarami.

Wyniki

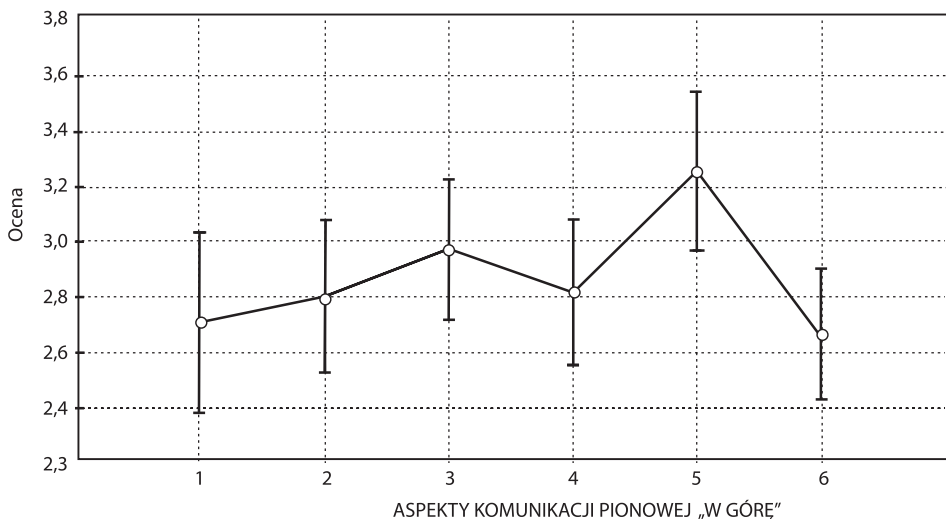
W jaki sposób respondenci oceniali efektywność przepływu informacji od podwładnych do przełożonych (komunikacja „w górę”), od przełożonych do podwładnych (komunikacja „w dół”) oraz wymianę informacji na równorzędnych stanowiskach (komunikacja „pozioma”)? Poszukiwaliśmy odpowiedzi na to pytanie, odwołując się do ogólnej oceny tych wymiarów, a także do szczegółowych ocen wyróżnionych składników każdego z wymiaru komunikacji wewnętrznej.

Okazało się, iż ogólna ocena efektywności komunikacji „w górę” oraz „w dół” jest identyczna (średnia oceny: 2,7), istotnie wyżej natomiast (różnica na poziomie $p < 0,001$) respondenci ocenili efektywność komunikacji „poziomej” (średnia: 3,2). Oceny te były podobne u mężczyzn i kobiet. Przy przyjętej skali ocen oznacza to ocenę „dobrą” dla komunikacji „poziomej”, a ocenę „dostateczną” dla dwóch rodzajów komunikacji „pionowej”.

Kolejnym zabiegiem była ocena, na skali pięciopunktowej, wyróżnionych elementów komunikacji „w górę”, „w dół” i „poziomej”. W przypadku komunikacji „w górę” ocenie podlegały następujące składniki:

1. Komunikowanie własnych planów rozwoju zawodowego.
2. Przekazywanie pomysłów, sugestii, wniosków.
3. Skargi, prośby własne i współpracowników.
4. Oczekiwania.
5. Przekazywanie informacji, które mogą mieć znaczenie dla zwierzchników.
6. Problemy związane z wykonywaniem pracy, których nie możesz rozwiązać.

Poniższy wykres ilustruje średnią ocen wyróżnionych składników komunikacji „w górę”.



Rysunek 1. Ocena wyróżnionych elementów komunikacji „w górę”. Liczby na osi X odpowiadają przedstawionej powyżej numeracji poszczególnych elementów

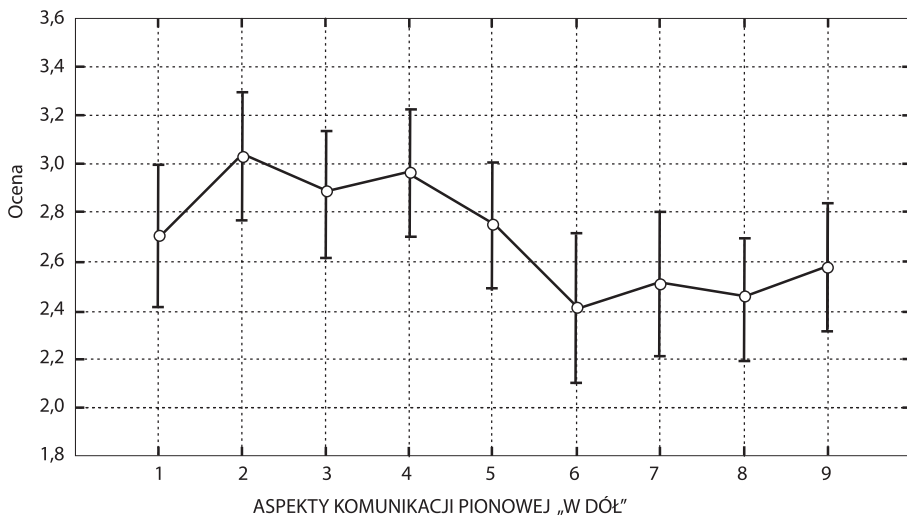
Najwyżej oceniono przekazywanie informacji, które mogą mieć znaczenie dla zwierzchników; ten czynnik komunikacji „w górę” zyskał istotnie wyższą ocenę od wszystkich pozostałych składników. Wystąpiły też różnice międzypłciowe; mężczyźni najniżej oceniali jakość przepływu informacji, gdy trzeba komunikować o problemach w pracy, u kobiet natomiast najniższą ocenę zyskało komunikowanie przełożonym swoich oczekiwań.

Wśród barier komunikacji „w górę” najczęściej wskazywano na zniekształcenia odebranych komunikatów przez przełożonego, a najrzadziej jako przeszkoda w przepływie informacji pojawiała się „niedostępność przełożonego”. Na pytanie, jakie środki komunikacji są wykorzystywane w komunikacji pionowej „w górę”, respondenci odpowiadali, wskazując najczęściej rozmowy na osobności, rozmowy telefoniczne, odprawy i spotkania w grupie. Wiele innych środków komunikacji miało podobny poziom wskazań. Zdecydowanie najrzadziej wykorzystywane są tutaj wiadomości SMS i komunikatory typu Gadu-Gadu.

Poddano także ocenie komunikację „w dół”. Respondenci oceniali następujące jej cele:

1. Informowanie o celach i zadaniach.
2. Przekazywanie szczegółowych dyrektyw zadaniowych, wydawanie poleceń.
3. Powiadamianie o procedurach i zmianach procedur działania.
4. Wyrażanie oczekiwań wobec pracowników.
5. Dostarczanie informacji zwrotnej o rezultatach pracy, ocenianie.
6. Motywowanie, inspirowanie, zachęcanie do pracy.
7. Doradzanie, pouczanie.
8. Zachęcanie pracowników do wyrażania opinii, swojego zdania.
9. Wskazywanie problemów wymagających uwagi.

Poniższy wykres ilustruje średnią ocen wyróżnionych składników komunikacji „w dół”.



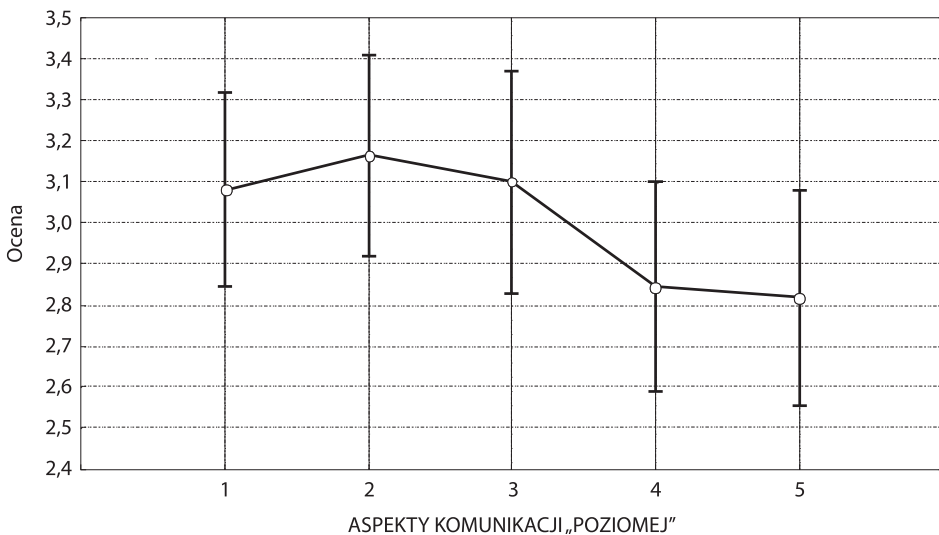
Rysunek 2. Ocena wyróżnionych elementów komunikacji „w dół”. Liczby na osi X odpowiadają przedstawionej powyżej numeracji poszczególnych składników

Style zarządzania można charakteryzować zwracając uwagę na to, w jakim stopniu lider koncentruje się na zadaniach organizacji, a w jakim – na stosunkach międzyludzkich, na potrzebach pracowników.

Pierwszych pięć elementów komunikacji (informowanie o celach i zadaniach, przekazywanie szczegółowych dyrektyw zadaniowych, wydawanie poleceń, powiadamianie o procedurach i zmianach procedur działania, wyrażanie oczekiwań wobec pracowników, dostarczanie informacji zwrotnej o rezultatach pracy, ocenianie) wiąże się z wymiarem koncentracji na zadaniach, pozostałe cztery bardziej na kwestii potrzeb pracowników. Wyniki wskazują na istotną różnicę między tymi dwoma grupami czynnikami komunikacji „w dół”; respondenci oceniają, że przekazywanie informacji z wyższych szczebli hierarchii organizacyjnej na niższe jest lepiej realizowane w związku z wymiarem koncentracji na zadaniach niż w związku z koncentracją na potrzebach pracowników (wynik porównania połączonych wyników dla 1, 2, 3, 4, 5 z połączonym wynikiem dla 6, 7, 8, 9 wyniósł: $F(1,78) = 28,28; p < 0,001$). Wyniki były podobne w grupie mężczyzn i kobiet.

Wśród wyróżnionych możliwych barier komunikacji „w dół”, nie było takiej, która uzyskiwałaby znaczącą przewagę nad innymi. Do środków komunikacji najczęściej wykorzystywanych w komunikacji pionowej „w dół” należą rozmowy na osobności i rozmowy telefoniczne.

Trzeci rodzaj komunikacji wewnętrznej dotyczy wymiany informacji między pracownikami zajmującymi równorzędne stanowiska w hierarchii zarządzania. Respondenci oceniali następujące cele komunikacji „poziomej”:



R y s u n e k 3. Ocena wyróżnionych składników komunikacji „poziomej”. Liczby na osi X odpowiadają przedstawionej powyżej numeracji poszczególnych elementów

1. Koordynowanie działań.
2. Współpraca między pracownikami i działami.
3. Dzielenie się informacjami, uzupełnianie zasobu posiadanych informacji.
4. Rozwiązywanie problemów w zakresie współpracy między komórkami organizacyjnymi i między pracownikami.
5. Rozwiązywanie konfliktów.

Poniższy wykres ilustruje średnią ocen wyróżnionych elementów komunikacji „poziomej”.

Także w przypadku komunikacji „poziomej” ocena tych składników komunikacji, które bezpośrednio dotyczą realizacji zadań, jest wyższa niż tych, które dotyczą relacji międzyludzkich. Efektywność takich elementów komunikacji „poziomej”, jak koordynowanie działań, współpraca między działami, dzielenie się informacjami, uzupełnianie zasobu posiadanych informacji jest wyżej oceniana niż rozwiązywanie problemów i konfliktów między pracownikami ($F [1, 81] = 18,61; p < 0,001$). Mężczyźni różnią się od kobiet (różnica na poziomie $p < 0,05$) w ocenie efektywności komunikacji „poziomej” przy rozwiązywaniu konfliktów; oceniają ten aspekt komunikacji niżej niż kobiety.

W pytaniu o przeszkody i bariery komunikowania się „poziomego” połowa uczestników wybrała odpowiedź, iż nie dostrzega żadnych barier komunikacji poziomej. Respondenci, którzy dostrzegali takie przeszkody, najczęściej wskazywali na brak odpraw i spotkań. Do środków komunikacji najczęściej wykorzystywanych w komunikacji „poziomej” należą rozmowy na osobności, rozmowy telefoniczne, odprawy i spotkania w grupie oraz nieformalne plotki i pogłoski.

Respondenci ocenili także, czy któryś z badanych rodzajów komunikacji wewnętrznej dominuje w ich organizacji. Przeważały głosy, iż te rodzaje wymiany informacji są zrównoważone. Najmniej wyborów miała opcja wskazująca, iż przeważa komunikacja od podwładnego do przełożonego. Podobną ocenę wyrażali zarówno mężczyźni, jak i kobiety.

Podsumowanie

Komunikacja wewnętrzna, czyli komunikacja między pracownikami i zespołami w ramach różnych poziomów i działów organizacji, jest niezbędna do skutecznego funkcjonowania organizacji. Nasz projekt, którego celem końcowym jest opracowanie metod doskonalenia komunikacji wewnętrznej w jednostkach samorządowych, składał się z kilku etapów; po pierwsze, opracowanie narzędzia do przeprowadzenia diagnozy istniejącego systemu komunikacji wewnętrznej w danej jednostce, po drugie, przeprowadzenie badań, których celem była ocena dominujących wymiarów komunikacji (komunikacja pionowa „w górę” i „w dół”, komunikacja pozioma) i rozpoznanie istniejących barier komunikowania pionowego i poziomego oraz identyfikacja podstawowych sposobów komunikowania się: rozmowy, zebrania, listy, „poczta pantoflowa” itp.

Jakie są najczęstsze sposoby przekazywania informacji w JST? Przepływ informacji w ramach wyróżnionych wymiarów (komunikacja „w górę”, „w dół”, „pozioma”) najczęściej dokonuje się podczas rozmów na osobności, rozmów telefonicznych, odpraw i spotkań w grupie. W przypadku komunikacji „poziomej” (przekazywania wiadomości między pracownikami funkcjonującymi na równorzędnych stanowiskach) dużą rolę odgrywają nieoficjalne komunikaty: plotki i pogłoski.

Procesy komunikacji w zależności od ich wymiarów spełniają różne funkcje i cele; w ramach naszych badań sprawdziliśmy, jak pracownicy JST oceniają najważniejsze cele danego wymiaru komunikacji wewnętrznej. Okazało się, że badani w przypadku każdego wymiaru komunikacji wewnętrznej wyżej oceniają te składniki przepływu informacji, które bezpośrednio dotyczą realizacji zadań w organizacji. Komunikowanie dotyczące potrzeb pracowników lub szeroko rozumianych relacji międzyludzkich oceniane było istotnie niżej.

W stosunku do każdego wymiaru komunikacji badani mogli wskazać na różne przeszkody czy bariery przepływu informacji. Ogólnie można powiedzieć, że respondenci raczej unikali wskazywania konkretnych barier komunikacyjnych. Wśród podanych barier komunikacji wewnętrznej najczęściej wskazywano na zniekształcenia odebranych komunikatów przez przełożonego i brak odpraw i spotkań.

Aby uzyskać więcej informacji na temat jakości komunikowania się w wybranych JST, planujemy wykorzystać także obserwacje zebrań i odpraw zespołów (Adams, Galanes 2006). Wykorzystane zostaną następujące instrumenty i techniki obserwacyjne: a) Analiza interakcji werbalnych (*verbal interaction analysis*), b) Procedury analizy treściowej (*content analysis procedures*) – technika pomagająca analizować typ uwag wygłaszanych przez poszczególnych członków grupy, c) Skale ocen (*rating scales*) i d) Formularze reakcji po spotkaniu (*postmeeting reaction forms*). Uzyskane za pomocą tych narzędzi wyniki staną się podstawą analizy sposobów usprawnienia komunikacji i zwiększenia jej efektywności.

Bibliografia

- Adams K. Galanes G. (2006), *Communicating in Group. Applications and Skills*, McGraw-Hill, New York.
- Griffin R.W. (2006), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2007), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Potocki A. (2008), *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Senn J.A. (1987), *Information System in Management*, Belmont, Waldsworth.
- Stankiewicz J. (1999), *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.