

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 15.06.2020

Data recenzji/Accepted: 14.07.2020/17.07.2020

Data publikacji/Published: 31.12.2020

Źródła finansowania publikacji: WSH w Sosnowcu

DOI: 10.5604/01.3001.0014.7995

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Przemysław Ruta^{A B C D E F}

Wyższa Szkoła Humanitas

ORCID 0000-0002-6852-480X

**ZNACZENIE SPOSOBÓW KOMUNIKACJI
BEZPOŚREDNIEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH
(WYSTĄPIENIA PUBLICZNE, SPOTKANIA
BEZPOŚREDNIE, OBRADY)**

**THE IMPORTANCE OF DIRECT COMMUNICATION
METHODS IN COMPANIES (PUBLIC APPEARANCES,
FACE-TO-FACE MEETINGS, DELIBERATIONS)**

Streszczenie: W dobie dynamicznego rozwoju nowych technologii wymiana informacji oraz doświadczeń pomiędzy pracownikami następuje za pośrednictwem urządzeń elektronicznych i mobilnych. Pomimo postępu technologicznego w przedsiębiorstwach w równym stopniu ważna jest komunikacja bezpośrednia – rozumiana jako komunikacja międzyosobowa (pomiędzy dwiema lub kilkoma osobami w formie bezpośredniej wymiany komunikatów), określana jako komunikacja bezpośrednia – „twarzą w twarz” i odznaczająca się natychmiastowym sprzężeniem zwrotnym wyrażanym werbalnie i niewerbalnie. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na znaczenie komunikacji bezpośredniej. W artykule zostały przedstawione wyniki obserwacji własnej działalności organizacyjno-kierowniczej autora związanej z prowadzeniem podmiotu gospodarczego, w którym komunikacja bezpośrednia stanowi ważny element zarządzania organizacją.

Słowa kluczowe: komunikacja bezpośrednia, przedsiębiorstwo, komunikacja wewnętrzna, internal relations, narzędzia komunikacji, obieg informacji

Abstract: In the era of dynamic development of new technologies, exchanging information or experiences between employees takes place via electronic and mobile devices. However, despite the technological progress in companies, direct communication, understood as interpersonal communication (between two or more people in the form of direct exchange of information, referred to as “face-to-face” communication, characterized by immediate feedback expressed verbally and non-verbally), is still important. The aim of the publication is to draw attention to the importance of direct communication. The article presents the results of observing the author’s own organizational and managerial activity related to running his own enterprise, where direct communication is an important element of managing an organization.

Keywords: direct communication, enterprise, internal communication, internal relations, communication tools, information flow

Wstęp

W ciągu ostatnich kilkunastu lat podniósł się stopień świadomości kadr zarządzających w obszarze stosowania i znaczenia komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw. Wymaga tego stały wzrost konkurencyjności na współczesnych rynkach. Otoczenie zewnętrzne poszczególnych podmiotów gospodarczych stawia im konkretne wyzwania. Pomocna w tym zakresie okazuje się komunikacja wewnętrzna w postaci komunikacji bezpośredniej – rozumianej jako komunikacja międzyosobowa – realizowanej w procesie komunikowania się pomiędzy dwiema lub kilkoma osobami bez korzystania z pośrednictwa urządzeń elektronicznych (komunikacja „twarzą w twarz”). Komunikacja bezpośrednia, która umożliwia wystąpienie natychmiastowego sprzężenia zwrotnego, wyrażanego w sposób werbalny i niewerbalny, sprzyja lojalności pracowników wobec pracodawcy oraz identyfikowaniu się przez nich z przedsiębiorstwem. Może również przyczynić się do podniesienia autorytetu zarządu i uzyskania przez kierownictwo poparcia kadr w przedsięwzięciach organizacji, zwiększać wzajemne zaufanie pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Mobilizuje też do realizacji okre-

ślonych zadań; pozwala umiejętnie wytworzyć w zespole poczucie udziału w sukcesie lub porażce. Warto pamiętać, że komunikacja bezpośrednia w przedsiębiorstwach to proces ciągły i, aby przyniosła pozytywne skutki, musi być stosowana systematycznie, z zachowaniem odpowiednich reguł komunikowania się międzyosobowego.

Opracowanie przedstawia instrumenty komunikacji bezpośredniej w postaci wystąpień publicznych, bezpośrednich spotkań przełożonych z pracownikami oraz obrad. Wykorzystywanie tego rodzaju kontaktu z kadrami umożliwia wywieranie określonego wpływu na postawy pracownicze (w przypadku wystąpień publicznych kierownika), szybki przepływ informacji (gdy mowa o bezpośrednich spotkaniach przełożonych z pracownikami) lub racjonalne wypracowanie rozwiązań w oparciu o dyskusję (w przypadku sformalizowanych obrad). Systematyczne stosowanie wymienionych sposobów komunikowania się z kadrami ogranicza możliwości pojawiania się w organizacji sytuacji kryzysowych, pozwala na zidentyfikowanie najbardziej wartościowych pracowników lub liderów nieformalnej komunikacji, może też usprawnić proces pracy zespołowej, podnieść wydajność produkcji lub jakość świadczonych usług przez dane przedsiębiorstwo.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na korzyści płynące z włączenia w zarządzanie przedsiębiorstwem narzędzia przepływu informacji z wykorzystaniem komunikacji bezpośredniej oraz zaprezentowanie kilku sposobów takiej komunikacji. W czasach dynamicznego rozwoju nowych technologii wymiana informacji czy doświadczeń w przedsiębiorstwach często następuje za pomocą urządzeń elektronicznych i mobilnych. Jednak stosowanie wyłącznie takiego narzędzia w komunikowaniu się może pozbawić przedsiębiorstwa wielu szans na podniesienie kwalifikacji personelu, zwiększenie wydajności produkcji jak też poziomu świadczonych usług.

1. Potrzeby komunikacyjne personelu

„Wewnętrzny public relations”, „internal relations” lub po prostu „komunikacja wewnętrzna” to obszary zarządzania mające na celu „stworzenie”, oprócz dobrze poinformowanego pracownika, przede wszystkim swoistego „ambasadora” pracodawcy i jego firmy. „Ambasadora” – czyli osoby nie tylko wykonującej powierzone obowiązki, ale też podwładnego, który chce kreować i promować korzystny wizerunek swojego przedsiębiorstwa. Pracownika, który jest odpowiednio zdeterminowany do podejmowania wyzwań służbowych, skłonny do realizowania niestandardowych zadań w sytuacjach nieprzewidywanych. Zatrudnionego – czującego się bezpiecznie w swoim miejscu pracy, odczuwającego zawodową satysfakcję i utożsamiającego się z wartościami prezentowanymi przez firmę.

W procesie „budowania” sylwetki pracownika „ambasadora” należy wyznaczyć dwa podstawowe obszary: uwzględnienie potrzeb socjalnych personelu oraz osiągnięcie warunków pozytywnej relacji pracodawca – pracownik¹.

¹ W. Budzyński, *Public relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2018, s. 236.

Wśród potrzeb socjalnych w pierwszej kolejności warto wymienić konieczność zbudowania odrębnego zespołu pracowniczego, w którym zatrudniony funkcjonuje i ma poczucie przynależności do niego. Przynależność do grupy jest jedną z podstawowych potrzeb człowieka². Warto, aby pracownik, oprócz poczucia przynależności, miał także możliwość osiągania pożądaných celów. Kreatywne kierownictwo jest w stanie połączyć te dwa interesy. Realizowanie poszczególnych zadań zmierza do uzyskania kolejnej wartości: zaspokojenia potrzeb ambicjonalnych pracowników. Osiąganie trudnych celów nie tylko przekłada się na wewnętrzny rozwój pracownika, ale także ma wpływ na budowanie zespołu.

Sformułowane powyżej tezy znajdują potwierdzenie w praktyce, czego dowodzą okoliczności organizowania widowiska scenicznego przez Agencję PRC w latach 2016 – 2017. Kierownictwo przedsiębiorstwa, przystępując do pracy nad musicaliem „Karol” (projekt został uwieńczony premierowym pokazem w Tauron Arenie Kraków z udziałem publiczności w liczbie 7 tys. widzów), już na samym początku musiało zmierzyć się z wielością pytań pracowników dotyczących warunków pracy oraz proponowanych przez pracodawcę narzędzi integracyjnych. Podczas spotkań roboczych zespół wyraźnie wykazywał zainteresowanie zaspokojeniem swych potrzeb socjalnych. Agencja w odpowiedzi na te oczekiwania zorganizowała integracyjną kolację, wspólne szkolenie dotyczące badania osobistych kompetencji FRIS oraz zajęcia metodą „dramy” usprawniające okazywanie emocji. Przedstawione narzędzia integracyjne nie były przypadkowe. Ich charakter i specyfika zostały dostosowane do grupy pracowników, którą stanowili artyści: aktorzy, piosenkarze i tancerze. Stworzenie w ten sposób atmosfery wzajemnego zrozumienia i współodpowiedzialności za realizowane zadania przyczyniło się do pogłębienia integracji zespołu i w konsekwencji usprawniło produkcję widowiska w dalszych etapach jego powstawania³.

2. Potrzeby komunikacyjne przedsiębiorstwa

W procesie komunikacji podmiotu gospodarczego szczególne miejsce zajmują zasoby ludzkie, zasoby materialne i niematerialne. Praca z personelem to konieczność poruszania się w takich obszarach jak ludzkie motywacje, emocje, przyzwyczajenia, postawy odnoszące się do przedsiębiorstwa, całego zespołu lub poszczególnych pracowników, kwalifikacje, doświadczenie zawodowe, energia osobista, zdolność uczenia się i reagowania na sytuacje trudne do przewidzenia. Z drugiej strony, jednostki stanowiące element systemu, którym jest przedsiębiorstwo, mają do dyspozycji materialne i niematerialne zasoby. To właśnie pracownicy komunikują się ze sobą w celu prze-

² A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 62.

³ *Rejestr zdarzeń organizacji musicalu KAROL (wrzesień 2016 – luty 2017)*, dokumentacja wewnętrzna przedsiębiorstwa Przemysław Ruta Agencja Kreatywna Communication (w skrócie Agencja PRC), s. 1, Sosnowiec 2017.

kazywania sobie wiedzy, doświadczenia, informacji niezbędnych do osiągnięcia przez podmiot gospodarczy założonych celów. Proces komunikacji napotyka wiele problemów, chociażby w postaci „okopywania” się pracowników poszczególnych działów na swoich stanowiskach. Takie zjawisko hamuje przede wszystkim proces komunikacji poziomej i stanowi poważne zagrożenie dla funkcjonowania całego zakładu pracy. Instrumenty komunikacji wewnętrznej służą kierownictwu do pokonywania podobnych barier w procesie zarządzania całą organizacją⁴.

Podstawowym celem strategicznym komunikacji wewnętrznej podmiotu gospodarczego jest uzyskanie stanu pełnej identyfikacji ludzi z organizacją, w której są zatrudnieni. Ponadto wzmocnienie poczucia odpowiedzialności pracowników za losy przedsiębiorstwa i wreszcie – zwiększenie skuteczności działań całej załogi. Uzyskanie przez zakład pracy wzrostu efektywności pracowników podzielonych na poszczególne zespoły z reguły ma swoje przełożenie na wzrost jakości wytwarzanych produktów czy świadczonych przez przedsiębiorstwo usług⁵.

Identyfikacja zespołu z projektem musical „Karol” – osiągnięta w pełnym stopniu dzięki działaniom integracyjnym, wzmacniającym zaangażowanie wszystkich wykonawców – przyniosła organizatorowi spektaklu wymierną korzyść w postaci nieplanowanej promocji wydarzenia. Aktywni medialnie artyści, udzielając wywiadów, z własnej inicjatywy podejmowali temat swojego udziału w realizacji musicalu i chętnie poświęcali prywatny czas na informowanie różnych redakcji o osobistych wrażeniach z pracy przy produkcji. Obecność tych wypowiedzi w mediach w znaczący sposób przyczyniła się do popularyzacji imprezy i do wzrostu sprzedaży biletów. Stanowiło to spontaniczne uzupełnienie zaprogramowanych działań promocji wydarzenia⁶.

3. Komunikacja bezpośrednia a komunikacja wewnętrzna

Komunikacja bezpośrednia charakteryzuje się tym, że komunikat trafia bezpośrednio od nadawcy do odbiorcy. Brak pośrednictwa w drodze komunikatu zmniejsza ryzyko powstania zakłóceń podczas wędrówki informacji. Ponadto daje o wiele większe możliwości porozumienia, zwłaszcza w sytuacji, gdy odbiorca ma możliwość reagowania na otrzymywany komunikat. Dodatkowym walorem tego typu przepływu wiadomości jest zintensyfikowanie aktywności stron. Poszczególne organizacje gospodarcze same dokonują wyboru formy komunikacji w oparciu o własne cele, normy i wartości dominujące w danym przedsiębiorstwie⁷. Komunikacja bezpośrednia

⁴ K.K. Bednarz, *Podejście procesowe w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (nr 52). Podejście procesowe w organizacjach”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

⁵ W. Budzyński, *Public relations...*, s. 237.

⁶ *Rejestr zdarzeń organizacji...*, s. 2.

⁷ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 90.

pochłaniania więcej czasu niż komunikacja pośrednia, dlatego organizacje gospodarcze powinny dążyć do zachowania równowagi i właściwych proporcji podczas stosowania różnych sposobów komunikowania się. We współczesnych organizacjach w różnym zakresie, ale z powodzeniem, stosuje się komunikację bezpośrednią⁸. Pozwala ona na szybkie odczytanie intencji podwładnych, na przekazanie informacji czy identyfikację typów zachowań członków personelu. Dotyczy to zwłaszcza kontaktu interpersonalnego zarówno w sferze werbalnej, jak i pozawerbalnej. Uczestnicy komunikacji bezpośredniej mogą zaprezentować wówczas różne indywidualne postawy: uległą – oznaczającą chęć wycofania się; agresywną – oznaczającą tendencję do konfrontacji; asertywną – ukazującą tendencję interlokutora do szukania porozumienia, z jednocześnie uniknięciem pełnej uległości lub otwartej konfrontacji⁹.

Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie to głównie obieg informacji dotyczący danej organizacji i następujący poprzez jej oficjalne i nieoficjalne kanały komunikacyjne. Taka komunikacja odbywa się wielotorowo: komunikacją w górę – gdy dotyczy obszaru przepływu informacji tylko między przełożonymi, komunikacją w dół – gdy obejmuje obustronną komunikację przełożonego z podwładnym (z perspektywy przełożonego) oraz komunikacją w poziomie – gdy dotyczy przekazywania wiadomości pomiędzy członkami personelu znajdującymi się na równorzędnych stanowiskach¹⁰.

We wszystkich wymienionych kierunkach komunikowania się ważną rolę może odgrywać komunikacja bezpośrednia. Zastosowanie jej w komunikacji wewnętrznej podmiotu gospodarczego jest ważnym ogniwem organizowania przepływu informacji w przedsiębiorstwie. Odpowiednio zaplanowana będzie tworzyć fundament określonej polityki informacyjnej pomiędzy zarządzającymi a kadrami i stanowić element strategiczny całej polityki informacyjnej firmy. Umiejętne połączenie tych dwóch obszarów w zarządzaniu może przyczynić się do zwiększenia identyfikacji pracowników z organizacją, podnieść autorytet zarządu, zwiększać zaufanie na linii pracownicy – kierownictwo czy też podnosić poziom lojalności pracowników w stosunku do kadr zarządzających i samej organizacji.

4. Wystąpienia publiczne

Postęp technologiczny znacząco przyczynił się do rozwoju komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach. Nie pozbawił jednak całkowicie znaczenia ko-

⁸ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menadżerów, Warszawa 1998, s. 117.

⁹ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011, s. 81.

¹⁰ J. Cybulska, *W świecie komunikacji. Komunikacja wewnętrzna w organizacji*, [w:] P. Janik (red.), *Bezpieczeństwo i technika pożarnicza*, Centrum Naukowo-Badawcze Ochrony Przeciwpowodziowej im. Józefa Tuliszkowskiego – Państwowy Instytut Badawczy, Józefów 2011.

munikacji interpersonalnej, bezpośredniej, werbalnej i pozawerbalnej. Praca poszczególnych menedżerów wciąż polega głównie na mówieniu, słuchaniu, czytaniu i pisanii¹¹. Wystąpienie publiczne osoby zajmującej kierownicze stanowisko, mające na celu wywołanie określonego wpływu na odbiorców, zajmuje szczególną pozycję wśród instrumentów komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa. Służy nie tylko przekazywaniu informacji – jest także czynnikiem motywującym zespół. Wystąpienie publiczne może łączyć te dwie funkcje. Na tego typu komunikację mogą sobie pozwolić osoby posiadające określone cechy – cechy współczesnego „komunikatora”, czyli osoby, która podczas wystąpienia nie tylko umie przekazać istotne informacje, lecz, przede wszystkim, potrafi wywołać określoną postawę bądź zmianę postawy poszczególnych członków personelu lub całej załogi¹².

Opisując wystąpienie publiczne, należy zwrócić uwagę na kilka zasadniczych cech tego sposobu komunikowania się z personelem. Kierownik może posłużyć się tym instrumentem wyłącznie do przekazania informacji kadrze. Może także próbować za pomocą wystąpienia publicznego osiągnąć określony cel w postaci mobilizacji zasobów kadry (na przykład motywowanie do określonego działania, uspokojenie nastrojów wśród załogi czy też podniesienie autorytetu zarządu). Jeśli kierownictwo zdecyduje się na wariant wystąpienia publicznego, którego celem jest spowodowanie określonego wrażenia, to osoba występująca powinna skupić się na możliwościach kierowania odbiorcami i próbach mobilizowania ich zasobów, a nie wyłącznie na przekazywaniu treści. Równie istotne jest unikanie przez mówcę odczytywania komunikatu przygotowanego wcześniej na piśmie, z kartki. Osoba zwracająca się wprost do odbiorców posiada z nimi kontakt wzrokowy. Takie wzmacnianie uwagi przemawiającego podnosi jego prestiż i czyni go osobą bardziej wiarygodną. Utrzymywanie kontaktu wzrokowego ułatwia nawiązanie relacji emocjonalnej, która jest niezbędnym składnikiem wystąpienia publicznego, ukierunkowanego na wytworzenie określonego wrażenia, i mobilizowania do ukształtowania się pożądanych postaw. Świadomy mówca stara się minimalizować obecność elementów rozpraszających, dlatego, planując wystąpienie publiczne, warto zadbać o koncentrowanie uwagi odbiorców jedynie na przemawiającym kierowniku. Zaleca się rozdawanie materiałów drukowanych na końcu wystąpienia publicznego i niekorzystanie z prezentacji multimedialnej. Do podstawowych elementów wystąpienia publicznego, mających wpływ na całokształt i oddziaływanie przekazywanych treści, można zaliczyć: postawę mówcy, mimikę oraz gestykulację, energię, sposób utrzymywania kontaktu wzrokowego, modulację głosową, intonację, wyrazistość i stopień głośności wygłaszanego komunikatu, czas przemawiania.

¹¹ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach...*, s. 54.

¹² B. Decker, *Wystąpienia publiczne. Trening dla menadżerów, polityków i ekspertów PR*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008, s. 21.

Wystąpienie publiczne kierownika to okazja do przekazania ważnych informacji służbowych i szansa na wywarcie określonego wpływu na personel. Mówca, czy współczesny „komunikator” (jak określiłby go amerykański specjalista od wystąpień publicznych – Bert Decker), może decydować o charakterze swojego wystąpienia. Podczas przygotowywania się do tego typu komunikacji kierownictwo podejmuje decyzję, czy wystąpienie przyjmie charakter komunikacji jedno- lub dwukierunkowej. W przypadku wyboru komunikacji jednokierunkowej nadawca, w tym wypadku mówca kierujący przemową do podwładnych, przekazuje komunikat, nie oczekując odpowiedzi. W przypadku komunikacji dwukierunkowej kierownik – mówca oczekuje reakcji na przedstawione przez siebie informacje. Warto zauważyć, że wykorzystanie komunikacji jednostronnej świadczy o dystansie i zaznaczeniu wyższego statusu służbowego nadawcy. Poprzez jej zastosowanie podkreśla się rangę przekazywanych informacji, zwraca uwagę na szczególne okoliczności lub nietypową sytuację panującą w przedsiębiorstwie. Tego typu komunikacja często jest wykorzystywana w sytuacjach kryzysowych, ponieważ pozwala zaoszczędzić czas i przejść do realizacji konkretnych zadań. Jest także o wiele bardziej uporządkowana. Mówca posiada swobodę wypowiedzi. Może bez zakłóceń realizować scenariusz swojego wystąpienia. Komunikacja jednostronna pozwala mu skupić się na przekazywaniu informacji i ułatwia ewentualne stosowanie technik służących do wywarcia ściśle określonego wrażenia na odbiorcach. Sytuacja ulega zmianie, gdy kierownik – mówca zdecyduje się uczynić swoje wystąpienie publiczne otwartym i zastosuje komunikację dwukierunkową. To rozwiązanie jest typem komunikacji znacznie bardziej dokładnym, bogatszym w informacje i użytecznym niż komunikacja jednokierunkowa. W tym wypadku nadawca ma możliwość odczytania reakcji odbiorcy po przekazaniu przez siebie porcji wiadomości oraz może zwrotnie dostarczyć dodatkowych informacji.

Znaczenie mobilizujących wystąpień publicznych uwidoczniło się w trakcie organizacji spektaklu musicalowego „Karol”. Podczas pierwszego oficjalnego spotkania tę właśnie formę komunikacji bezpośredniej wykorzystał kierownik artystyczny przedsięwzięcia dr hab. Michał Kaczmarczyk. Wystąpienie publiczne kierownika, oprócz przekazu informacji związanych z samą produkcją widowiska, stworzyło okazję do mobilizacji całego zespołu artystycznego i technicznego. Kierownik, wykorzystując swobodę oraz doświadczenie wykładowcy akademickiego w prowadzeniu wystąpień publicznych, dał grupie asumpt do pracy. Uświadomił również pracownikom Agencji PRC, że uczestniczą w wyjątkowym projekcie, że to artystyczne wydarzenie umożliwia zaprezentowanie się szerszej publiczności. Większość artystów jeszcze długo po oficjalnym zakończeniu spotkania wymieniała uwagi, dyskutowała i zadawała pytania. Widoczne było powszechne ożywienie i deklaracja zaangażowania w wypełnianie przyszłych obowiązków¹³.

¹³ *Rejestr zdarzeń organizacji...*, s. 2.

W opisie procesu komunikacji, zachodzącej w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, a opartej na wystąpieniu publicznym kierownika, warto podkreślić jej emocjonalne znaczenie. Świadomy i wykwalifikowany przełożony, dodatkowo obdarzony charyzmą i swobodą przemawiania, ma możliwość, poprzez swoje wystąpienie, sterowania emocjami odbiorców. Jego przemowa może wpływać mobilizująco na zasoby personelu oraz intensyfikować działania jednostek dla osiągnięcia pożądanego celu. Sprawne wykorzystanie narzędzia w postaci wystąpienia publicznego pozwala kierownikowi na zbudowanie przekazu podbudowanego i wzmocnionego wielu pozatekstowymi komponentami, takimi jak: postawa fizyczna mówcy, jego mimika, gestykulacja, energia przemawiającego, kontakt wzrokowy, modulacja i intonacja, głośność i wiele innych czynników komunikacji pozawerbalnej¹⁴.

5. Bezpośrednie spotkania przełożonych z pracownikami

Opisując bezpośrednie spotkania przełożonych z podwładnymi, należy zwrócić uwagę na szczególny charakter tej formy komunikacji z personelem. Nie są to sformalizowane obrady, podczas których moderator komunikacji daje i odbiera uczestnikom głos. Tego typu spotkania mogą mieć formę regularnych kontaktów z kierownictwem w węższym gronie (spotkania „twarzą w twarz”) lub mogą mieć charakter spontanicznych, organizowanych ad hoc kontaktów, mających na celu rozwiązanie określonego problemu lub spowodowanie przepływu najważniejszych informacji pomiędzy kadrą a kierownictwem. Cechą szczególną bezpośrednich spotkań przełożonych z pracownikami jest swobodna rozmowa w atmosferze partnerskiej współpracy. Charakter wypowiedzi kierownika zachęca do swobodnego przepływu informacji podczas dyskusji. Bezpośrednie spotkania z pracownikami służą głównie do udzielania opracowanych wspólnie z kadrą instrukcji, kontrolowania postępu prac, wyboru zastosowania określonego działania podczas wystąpienia sytuacji kryzysowej czy też jedynie do przepływu informacji pomiędzy kierownictwem a kadrą.

Spotkanie przełożonego „twarzą w twarz”, pozbawione charakteru wystąpienia publicznego, to sposób na mniej formalny kontakt kadry zarządzającej z personelem. Pozwala on na skuteczny przepływ informacji pomiędzy ścisłym kierownictwem a pracownikami niższych szczebli. Kierownictwo Agencji PRC odnotowało potrzebę organizowania niesformalizowanych spotkań na linii pracownicy – menedżerowie eventu. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pracowniczym, Agencja PRC podjęła decyzję o organizowaniu około 40-minutowych spotkań poprzedzających organizację wydarzeń realizowanych „na żywo”¹⁵. Pracownicy sygnalizowali konieczność

¹⁴ B. Decker, *Wystąpienia publiczne...*, s. 133.

¹⁵ Notatka służbowa z 2016 roku o numerze 12/SLE/2016 autorstwa kierownictwa Agencji PRC. Zapis dotyczy organizacji wydarzenia GALA SAMORZĄDOWY LIDER EDUKACJI 2016, dokument wewnętrzny Agencji PRC, s. 1.

wprowadzenia takiego kanału komunikacji, pomimo praktykowania wcześniejszych licznych ustaleń i porozumień realizowanych zdalnie za pomocą urządzeń elektronicznych z dostępem do internetu. Wprowadzenie tego narzędzia komunikacji bezpośredniej pozwoliło na zwiększenie antycypacji problemów technicznych i poszukiwanie ich rozwiązania jeszcze przed pojawieniem się sytuacji kryzysowych.

Stosowanie bezpośrednich spotkań przełożonych z pracownikami, oprócz wyeliminowania możliwości zakłóceń komunikacji stosowanej „w górę” lub „w dół”, pełni jeszcze jedną, istotną funkcję. Wizyty zarządu w poszczególnych działach, oddziałach, filiach czy oddziałach regionalnych w określony sposób oddziałują na załogę, zwiększając poczucie wspólnoty. Personel czuje się bardziej bezpieczny i odpowiedzialny za wypełnianie nałożonych na niego obowiązków koniecznych do wykonania powierzonych zadań. Może być bezpośrednio przez zarząd rozliczany za swoje niepowodzenia lub nagradzany za osiągnięcia.

6. Obrady

Obrady to rodzaj komunikacji bezpośredniej odbywającej się w realiach zebrania zróżnicowanej liczebnie grupy ludzi, których wspólnym celem jest wymiana informacji, uzgodnienie określonych poglądów czy podjęcie decyzji¹⁶. Podmioty gospodarcze do obrad dopuszczają od kilku do nawet kilkuset osób. Aby obrady okazały się skutecznym narzędziem komunikacji, powinny spełniać wymóg skupienia ich uczestników w jednym miejscu o tym samym czasie. Specyfiką obrad jest bowiem komunikacja bezpośrednia pracowników, zarówno organizatorów spotkania, jak i tych, którzy nie uczestniczą w przygotowaniach. Obrady są komunikacją ściśle sformalizowaną. Przepływ informacji, prowadzenie dyskusji, konsultacji bądź narad odbywa się według ustalonych wcześniej reguł. Warto zaznaczyć, iż spotkanie pracowników na terenie przedsiębiorstwa połączone z wymianą poglądów czy informacji, ale pozbawione ram organizacyjnych i bez oznaczenia celu, nie może zostać uznane za obrady. Obrady posiadają swoją specyfikę w postaci świadomości uczestników co do celu spotkania. Personel przedsiębiorstwa gromadzi się w jednym miejscu o oznaczonym czasie, aby wypowiedzieć się na określony temat, dojść do porozumienia i zająć wspólne stanowisko wobec jakiegoś problemu dotyczącego podmiotu gospodarczego. Obrady mają na celu umożliwienie zaprezentowania stanowisk zespołów lub indywidualnych pracowników w ściśle wyznaczonych obszarach funkcjonowania organizacji gospodarczej. Czynności dokonywane podczas obrad mają charakter działań zbiorowych. Polega to na tym, że nawet w przypadku zaistnienia czynności indywidualnej, na przykład wygłaszania kwestii przez jedną osobę, odbywa się ona przy udziale grupy pełniącej rolę słuchaczy. W tym rozumie-

¹⁶ A. Potocki, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008, s. 81.

niu obrady są czynnością wspólną, zbiorową wszystkich uczestników – pracowników zakładu pracy¹⁷.

Organizowanie przez podmioty gospodarcze obrad świadczy o otwartości kierownictwa na nowoczesne metody zarządzania i demokratycznym podejściu do funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obrady bowiem są niczym innym jak daniem szeregowym pracownikom możliwości publicznej wymiany myśli, ocen, koncepcji czy opinii. Taka otwartość w komunikacji w przedsiębiorstwie z reguły służy kierownictwu do uważnego obserwowania obrad i pozyskiwania wyłaniających się w ich trakcie interesujących koncepcji lub identyfikowania problemów obecnych w przedsiębiorstwie¹⁸. Aspekt demokratyczny w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem poprzez stosowanie między innymi obrad ma jeszcze jeden szczególny charakter. Obrady powinny kończyć się podjęciem uchwały lub złożeniem wniosku poprzez demokratyczne głosowanie. Stosowanie tego typu narzędzia często jest konieczne, aby dany zakład pracy mógł zasługiwać na miano tak zwanego przedsiębiorstwa społecznego, czyli takiego, które nie tylko skupia się na podejmowaniu ryzyka gospodarczego i ekonomicznego w celu wytwarzania, usług i osiągania zysków, ale ważna jest dla niego także realizacja kultury zarządzania osadzona na partnerstwie i partycypacji pracowników¹⁹. Stosowanie takiego narzędzia, jakim są obrady, jest jedną z cech, która kwalifikuje podmiot gospodarczy do miana przedsiębiorstwa społecznego, a więc takiego, które ma demokratyczną strukturę opartą na wspólnym zarządzaniu²⁰.

Podsumowanie

Przedstawione sposoby komunikowania się wewnątrz przedsiębiorstwa nie wyczerpują zasobu narzędzi możliwych do wykorzystania w tych jednostkach gospodarczych. Są jedynie pewną propozycją dla przedsiębiorców. Komunikacja w podmiocie gospodarczym to nadal jeden z najważniejszych obszarów funkcjonowania zakładów pracy. W dobie rozwoju mediów elektronicznych, mediów społecznościowych i elektronicznych narzędzi umożliwiających komunikację osób pozostających w różnych, oddalonych od siebie miejscach, menedżerowie muszą dokonywać wyboru pomiędzy komunikacją bezpośrednią a pośrednią. Doświadczenie kierownictwa Agencji PRC pokazuje, że pomimo korzystania w przedsiębiorstwie z licznych kanałów komunikacji pośredniej, komunikacja bezpośrednia pełni nadal ważną funkcję w podmiotach gospodarczych. Mobilizuje zespół do pracy, zwiększa poczu-

¹⁷ Ibidem, s. 82.

¹⁸ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach...*, s. 169.

¹⁹ J. Hausner, N. Laurisz, *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, [w:] J. Hausner (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.

²⁰ J. Pearce, *Social Enterprise in Anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, Londyn 2003, s. 190.

cie bezpieczeństwa pracowników, a personelowi technicznemu agencji pozwala na przewidywanie potencjalnych sytuacji kryzysowych i na budowanie planu zapobiegania im.

Bibliografia

Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Bednarz K.K., *Podejście procesowe w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (nr 52). Podejście procesowe w organizacjach”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Budzyński W., *Public relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2018.

Cybulska J., *W świecie komunikacji. Komunikacja wewnętrzna w organizacji*, [w:] P. Janik (red.), *Bezpieczeństwo i technika pożarnicza*, Centrum Naukowo-Badawcze Ochrony Przeciwpowarowej im. Józefa Tuliszkowskiego – Państwowy Instytut Badawczy, Józefów 2011.

Decker B., *Wystąpienia publiczne. Trening dla menadżerów, polityków i ekspertów PR*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.

Hausner J., Laurisz N., *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Conceptualizacja*, [w:] J. Hausner (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.

Hilgard E.R., *Wprowadzenie do psychologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1972.

Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018. Pearce J., *Social Enterprise in Anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, Londyn 2003.

Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011.

Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008.

Rejestr zdarzeń organizacji musicalu KAROL (wrzesień 2016 – luty 2017), dokumentacja wewnętrzna przedsiębiorstwa Przemysław Ruta Agencja Kreatywna Communication (w skrócie Agencja PRC), Sosnowiec 2016–2017.

Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menadżerów, Warszawa 1998.

Nota o Autorze:

Mgr Przemysław Ruta – od 2008 roku nauczyciel akademicki Wyższej Szkoły Humanitas. Obecnie zatrudniony w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości oraz w Instytucie Nauk o Bezpieczeństwie w Wyższej Szkole Humanitas. Specjalista w zakresie komunikacji społecznej i zarządzania projektami. Od 2002 roku związany z mediami lokalnymi i regionalnymi woje-

wództwa śląskiego, w których pracował m.in. jako dziennikarz, publicysta kulturalny, redaktor naczelny i wydawca. Komentator tygodnika „Wiadomości Zagłębia”, współtwórca portalu e-sosnowiec.pl, w którym zajmował się m.in. tematyką kulturalną, edukacyjną i samorządową, współzałożyciel serwisu „Studiuj w Sosnowcu”, wydawanego w ramach projektu promującego Sosnowiec jako miasto akademickie (projekt realizowany wspólnie przez Wyższą Szkołę Humanitas i Urząd Miejski w Sosnowcu). Współtwórca Międzywydziałowego Stowarzyszenia Dziennikarzy „Mosty” przy Uniwersytecie Śląskim w Katowicach. Były zastępca redaktora naczelnego ogólnopolskiego magazynu „Fotofan”. Od 2011 roku właściciel i dyrektor zarządzający Agencji Kreatywnej PRC – przedsiębiorstwa producencko-konsultingowego, które świadczy usługi z obszaru komunikacji społecznej i zarządzania strategicznego, zajmuje się obsługą organizacyjną i wizerunkową ogólnopolskich konkursów jakości oraz realizuje wydarzenia artystyczne, w tym widowiska edukacyjne i kulturalne adresowane do masowej publiczności, koncerty, recitale, konferencje, seminaria, wydarzenia zakładów pracy i eventy. Autor kilku tysięcy tekstów dziennikarskich, artykułów naukowych i recenzji.

Author's resume:

Mgr Przemysław Ruta – an academic teacher at the Humanitas College since 2008. Currently employed at the Institute of Sciences on Management and Quality and at the Institute of Sciences on Security at the Humanitas College. A specialist in social communication and project management. Since 2002, he has been associated with Silesian local and regional media where he worked, e.g. as a journalist, cultural journalist, editor-in-chief and publisher. Commentator of the weekly “Wiadomości Zagłębia”, co-creator of a the website: e-sosnowiec.pl where he was dealing with e.g. cultural, educational and local government themes, co-founder of a website called “Study in Sosnowiec”, published as part of a project promoting Sosnowiec as an academic city (a project implemented jointly by the University of Humanitas and Sosnowiec City Council). Co-founder of the “Mosty” Inter-faculty Association of Journalists at the University of Silesia in Katowice. Former deputy editor-in-chief of the national magazine “Fotofan”. Since 2011, he has been acting as an owner and managing director of PRC Creative Agency - a production and consulting company that renders services within the area of social communication and strategic management, deals with organizational and image-related support for nationwide quality competitions and organizes artistic events, including educational and cultural performances dedicated to mass audiences, concerts, recitals, conferences, seminars, company events and events. Author of several thousand journalistic texts, scientific articles and reviews.

Kontakt/Contact:

mgr Przemysław Ruta
Wyższa Szkoła Humanitas
ul. Kilińskiego 43
41-200 Sosnowiec
e-mail: prbiuro@prkonto.pl