

EFEKTYWNA KOMUNIKACJA W ORGANIZACJI

Anna Karczewska

Politechnika Częstochowska
Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Artykuł prezentuje najistotniejsze czynniki wpływające na interpersonalną oraz grupową komunikację w organizacjach. Autorka ukazuje główne teorie i badaczy, którzy zajmują się problematyką efektywności komunikacji. We współczesnych czasach, czasach skracających się dystansów i globalizacji, umiejętności komunikacyjne stają się coraz bardziej niezbędne. Artykuł omawia główne problemy dotyczące efektywnej komunikacji w organizacji, w tym organizacji funkcjonującej w środowisku międzynarodowym i międzykulturowym. Przedstawia sugestie i uwagi dotyczące efektywnego procesu komunikacji, zarówno na poziomie interpersonalnym, jak i organizacyjnym oraz wskazuje główne organizacyjne oraz społeczne determinanty komunikowania się.

Słowa kluczowe: efektywna komunikacja, organizacja, kapitał ludzki, środowisko międzykulturowe

Wstęp

Komunikacja jest podstawą egzystencji każdej grupy i organizacji. W jej skład wchodzi przekaz i rozumienie znaczenia, dzięki którym zaspokajają główne funkcje w organizacji, między innymi informowanie, kontrolowanie czy motywowanie. Efektywność działania jest silnie związana z jakością komunikowania się w organizacji. Podobnie źródłem wielu konfliktów i problemów może być zła, nieefektywna komunikacja. Efektywna komunikacja, podobnie jak i inne tzw. miękkie umiejętności menedżerskie są niezwykle ważne w wykorzystaniu w pełni kapitału ludzkiego organizacji.

Głównym celem komunikacji w środowisku pracy jest utworzenie odpowiednich warunków umożliwiających:

- stymulowanie kreatywności i efektywności członków organizacji,
- rozwój kultury organizacyjnej, opierającej się na powszechnie akceptowanych wartościach i zasadach,
- uwrażliwienie kadry kierowniczej na potrzeby i uwagi pracowników,
- usprawnienie komunikacji i budowanie klimatu porozumienia między przełożonymi i podwładnymi oraz pomiędzy samymi pracownikami,
- wzrost motywacji pracowników dzięki przekazywaniu zrozumiałych, prawdziwych informacji,
- zmniejszenie oporu pracowników wobec zmian poprzez przygotowanie ich do nich i zrozumienie ich¹.

¹ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 168.

Dbłość o miejsce pracy, atmosferę w nim panującą, podwyższanie kompetencji pracowników w zakresie relacji międzyludzkich stanowi jeden z głównych filarów procesu humanizacji pracy. Wdrażanie zasad kultury osobistej i organizacyjnej oraz dobrej komunikacji między pracownikami stanowią istotny wkład w procesy humanizacji².

We współczesnych czasach nowych technologii, informatyzacji, globalizacji ekonomicznej i kulturowej coraz ważniejsza staje się również szeroka kompetencja komunikacyjna obejmująca komunikowanie w środowisku międzykulturowym. Poniższy artykuł porusza problematykę efektywnej komunikacji w organizacji, w tym organizacji międzykulturowej.

Zwiększanie efektywności komunikacji w organizacji

Żadna grupa czy organizacja nie może istnieć bez procesu komunikowania zachodzącego pomiędzy jej członkami. Dzięki procesowi komunikowania się wypełniane są takie funkcje w zarządzaniu organizacją, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie czy kontrolowanie³. Dobre zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga wysoko rozwiniętych zdolności komunikacyjnych zarówno na poziomie jednostek, jak i na poziomie organizacyjnym.

Ogólne zasady efektywnej komunikacji można zawrzeć w kilku zasadach⁴:

- uwzględnienie roli nadawcy w procesie komunikacji, czyli dostosowanie przekazu do poziomu zrozumienia, potrzeb informacyjnych i możliwości percepcyjnych odbiorcy;
- zadbanie o odpowiednią jakość procesu komunikacji, na co składają się: zwiększona świadomość procesu komunikacji, zrozumienie oparte na przejrzystości przekazu, wiarygodność polegająca na zbieżności celów firmy z rzeczywistym zachowaniem członków danej organizacji oraz zaangażowanie i poczucie przynależności;
- odpowiedni podział ról komunikacyjnych między kadrą kierowniczą różnych szczebli, co oznacza odpowiednio dla wyższych, średnich i niższych szczebli - ustalanie celów i misji firmy, przekładanie ich na konkretne cele i działania oraz dostarczanie podstawowych informacji pracownikom;
- zapewnienie integralności komunikacji z kulturą organizacyjną, która ma ogromny wpływ na relacje międzyludzkie i determinuje w dużym stopniu wzorce komunikowania w organizacji.

Proces komunikacji może zachodzić w kilku wymiarach: pionowym w dół hierarchii, pionowym w górę hierarchii, poziomym i ukośnym. Pionowa komunikacja w górę skierowana jest od pracowników, podwładnych do przełożonych i uwarunkowana jest takimi czynnikami, jak: ryzyko, jakie dotyczy relacji z przełożonymi (przykładowo stopni akceptacji nieprzyjemnych, negatywnych informacji), defor-

² M. Bsoul, *Humanizacja pracy w świetle socjologii*, [w:] *Humanizacja w procesach zarządzania*, red. F. Byłok, J. Kołodziejcki, Wyd. PCz, Częstochowa 2010, s. 78.

³ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wyd. PZ, Zielona Góra 1998, s. 15.

⁴ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna ...*, op. cit., s. 169-170.

macja informacji, różnica w statusie. Menedżerowie powinni zachęcać pracowników, aby pytali o rady i rozwiązania problemów, które nie potrafią sami rozwiązać, byli otwarci wobec przełożonych, uczciwie i bezpośrednio wyrażali swoją opinię, unikali mówienia tego, co w ich mniemaniu menedżer chciałby usłyszeć, wyrażali swoje pomysły, sugestie, prośby i oczekiwania⁵.

Efektywna komunikacja pionowa w dół, inicjowana przez przełożonych i kierowana do podwładnych, wymaga następujących procedur⁶:

- pracownicy powinni znać kanały przekazywania informacji;
- ludzie pełniący funkcję centrum informacji powinni być kompetentni i godni zaufania;
- kanały komunikacji powinny być w miarę możliwości krótkie i bezpośrednie;
- menedżerowie powinni przyjąć odpowiedni styl zarządzania, który weźmie pod uwagę psychologiczne aspekty komunikacji (na przykład fakt, że informacje, które są zgodne z osobistymi potrzebami i wartościami, są łatwiej akceptowane i przyjmowane do wiadomości).

Aby usprawnić komunikację poziomą, czyli zachodzącą pomiędzy pracownikami różnych działów oraz różnych szczebli, należy zwiększyć stopień wzajemnych kontaktów wyżej wspomnianych pracowników, zadbać o otwartość w kulturze organizacyjnej oraz zapewnić forum wymiany informacji i wiedzy⁷.

Pozioma komunikacja stanowi sieć kanałów komunikacji między pracownikami organizacji na równym poziomie w hierarchii; zazwyczaj jest związana z koordynacją pracy, współpracą, rozwiązywaniem konfliktów i problemów, dzieleniem się wiedzą i informacjami czy budowaniem relacji między pracownikami. Aby ułatwić i usprawnić ten wymiar komunikacji, menedżerowie powinni likwidować takie bariery, jak: wysoka specjalizacja, silna rywalizacja, brak motywowania, przesyt informacyjny czy też bariery fizyczne⁸.

Podnoszenie świadomości pracowników, zarówno przełożonych, jak i podwładnych w zakresie znaczenia efektywnej komunikacji dla efektywnej współpracy, jest niezbędne w owocnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Co więcej, wskazane jest, aby dostarczać pracownikom narzędzi i sposobów komunikacji, upewniając się, czy umieją z nich korzystać, czy je znają, organizując szkolenia i możliwości dzielenia się wzajemną wiedzą i umiejętnościami.

Głównymi czynnikami organizacyjnymi, wspierającymi procesy komunikacji, związanymi ściśle ze strukturą organizacyjną, są⁹:

- duża liczba formalnych możliwości wymiany informacji (takich jak szkolenia, spotkania, imprezy i spotkania integracyjne);
- obecność forum wymiany informacji i wiedzy;
- rozwiązania organizacyjne, stwarzające możliwość wzajemnego uczenia się, kreatywności, wymiany opinii;

⁵ Tamże, s. 25-27.

⁶ Tamże, s. 24-25.

⁷ A. Żur, *Komunikacja w organizacji opartej na wiedzy*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 671, Kraków 2005, s. 156.

⁸ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się ...*, op. cit., s. 25-29.

⁹ A. Żur, *Komunikacja w organizacji ...*, op. cit., s. 153.

- płaska struktura organizacyjna i aranżacja miejsc pracy, umożliwiająca wymianę myśli i pomysłów;
- efektywny i niczym nie skrzepowany system komunikacji, duża liczba formalnych i nieformalnych kanałów komunikacji.

Konkludując, istnieje ścisła relacja między kulturą organizacyjną, która wspiera procesy komunikacji między pracownikami, a wzrostem efektywności współpracy w organizacji. Sprawność komunikowania jest podstawą skutecznego działania całej organizacji.

Współpraca w grupie a efektywna komunikacja

Pozytywne relacje interpersonalne, dobra współpraca w grupie wymaga odpowiednich umiejętności komunikacyjnych, które powinny być umiejętnie wspierane i doskonalone z pomocą stosownych szkoleń. Efektywna współpraca w grupie sprzyja innowacji i wzrostowi kreatywności w zespole. Zarządzający organizacją powinni ją wspierać poprzez zarówno rozwiązania technologiczne (narzędzia informatyczne, fora wymiany informacji online itp.), jak i fora bezpośredniej wymiany informacji i wiedzy twarzą w twarz.

Jeśli kadra zarządzająca chce umożliwić wzrost kreatywności i usprawnić komunikację i współpracę między pracownikami, powinna zwrócić uwagę na następujące kwestie¹⁰:

- zdolność do definiowania celów zadań w grupie uwzględniających dzielenie się wiedzą i informacjami z pozostałymi członkami grupy;
- oczekiwanie kreatywnych, innowacyjnych rozwiązań;
- posiadanie przez członków grupy pełnej znajomości różnorodnych zasobów umożliwiających i usprawniających komunikację (przykładowo sprzętu, oprogramowania, kanałów komunikacji);
- podnoszenie indywidualnego zaangażowania pracowników.

Ponadto, w celu usprawnienia komunikacji między członkami grupy powinny zostać uwzględnione następujące wskazówki¹¹:

- praca w grupach powinna w miarę możliwości rozpoczynać się bezpośrednimi spotkaniami (zebraniami) grupy;
- każdy członek grupy powinien być zapoznany z profesjonalnymi umiejętnościami kolegów (np. katalog umiejętności dostępny online);
- powinno się regularnie informować grupę o postępach i sukcesach zespołu;
- członkowie powinni uczestniczyć w treningach i szkoleniach;
- spotkania powinny być dobrze zorganizowane i kończyć się powinny jakąś formą pisemnego podsumowania;
- wideokonferencje i podobne im rozwiązania powinny być używane w celu zwiększenia współpracy i poziomu zaufania między członkami grupy;
- powinno się uwzględniać różnice międzykulturowe.

¹⁰ A. Carneiro, *How does knowledge management influence innovation and competitiveness?*, „Journal of Knowledge Management”, tom 4, nr 2, MCB University Press 2000, s. 90.

¹¹ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 253-254.

Wśród barier w komunikacji interpersonalnej, rozumianych jako przeszkody w efektywnej komunikacji, możemy wyróżnić następujące: niedbalstwo i nieuwaga, zniekształcenie intencji, motywów nadawcy, nadmierne skupienie na sobie, zbyt silne nastawienie obronne podczas procesu komunikacji, brak zaufania między rozmówcami, uprzedzenia wobec rozmówcy, wpływ emocji odbiorcy (złość, nienawiść, zazdrość, szczęście), na zrozumienie wiadomości nadawcy, różnice kulturowe i językowe, różnice charakterologiczne, niezgodność pomiędzy komunikatem werbalnym i niewerbalnym. Dodatkowo, barierami może być percepcja osoby nadawcy, która jest uwarunkowana następującymi czynnikami: wybiórczość, stereotypy, pierwsze wrażenie, umiejętność odróżniania faktów od interpretacji i opinii, uproszczone reguły i schematy myślowe, tendencja do uzupełniania luk w wiadomości, doświadczenie, kontekst komunikacji itp¹².

Aby uniknąć barier i ulepszyć komunikację pomiędzy członkami organizacji, według AMA (American Management Association), należy stosować się do poniższych zaleceń¹³:

- dokładne i wyczerpujące wyjaśnienie idei i wiadomości przed i podczas ich transmisji do odbiorcy;
- konsultowanie wiadomości ze specjalistami czy profesjonalistami;
- wzięcie pod uwagę społecznych i fizycznych determinantów procesu komunikacji;
- dostarczanie pomocy dla pracowników w adekwatnym odbiorze przekazywanej informacji;
- śledzenie i obserwowanie w trakcie konwersacji reakcji odbiorcy na wiadomość;
- skupianie się nie tylko na treści, ale także i formie przekazywanej wiadomości;
- upewnienie się, że nasze zachowanie wzmacnia i koresponduje z przekazywaną wiadomością.

Dobre zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga zarówno rozwijania umiejętności komunikacyjnych na poziomie indywidualnych jednostek, jak również uwzględnienia wymogów na poziomie organizacyjnym. Odpowiednie rozwiązania w zakresie kultury organizacyjnej powinny zostać wprowadzone, gdyż bez odpowiednich narzędzi forum wymiany informacji, doświadczeń, współpraca w organizacji nie będzie efektywna.

Znaczenie różnic kulturowych w efektywnej komunikacji

Zasadniczą częścią każdej kultury są wartości, integrują one społeczeństwa, wyznaczają najbardziej pożądane cele i zasady zachowania. Zatem silnie wpływają również na proces komunikowania się. Ich znajomość wraz z postawą otwartości i tolerancji na odmienne zachowania interlokutorów są podstawą wysokiej kompetencji komunikacyjnej. Ignorowanie różnic kulturowych może stanowić poważną

¹² J. Stankiewicz, *Komunikowanie się ...*, op. cit., s. 155-157, 159.

¹³ Tamże, s. 180.

barierę w komunikacji i współpracy członków organizacji. Badacze charakteryzują kraje w oparciu o główne wartości obecne w kulturze danego społeczeństwa.

Alfons Trompenaars i Charles Hampden-Turner przeprowadzili badanie na 15 tysiącach menedżerów w wielu krajach świata z pomocą CIBS (Center for International Business Studies) w Almstelveen w Holandii. W wyniku badania powstała charakterystyka państw na podstawie przeciwstawnych wartości cenionych w danych społeczeństwach. Owe opozycyjne cechy to¹⁴:

- uniwersalizm a partykularyzm (poszukiwanie ogólnych reguł, do których można się odwołać, działanie według reguł versus ocenianie indywidualnie każdego przypadku, rozpatrywanie wszystkiego w odniesieniu do konkretnej sytuacji);
- kolektywizm a indywidualizm (nacisk położony na prawa jednostki versus przedkładanie praw grupy przed prawami jednostki);
- powściągliwość a emocjonalność (myślenie i intuicja versus komunikacja na zewnątrz);
- rozproszenie a integracja (rozkładanie przypadku na części składowe, detale versus łączenie części składowych, aby uzyskać obraz całości);
- osiągnięty status a przypisany status (status zdobywany własnymi osiągnięciami versus status oparty o inne czynniki, takie jak wykształcenie, staż pracy itp.; status raz zdobyty, trudno utracić);
- równość a hierarchia (ludzie mają równe prawa bez względu na różnice w płci, urodzeniu i innych versus założenie, że podziały, porządek, hierarchia, nadrzędność i podrzędność jest naturalna w społeczeństwie);
- czas postrzegany jako synchronizacja i czas postrzegany jako sekwencja (wydarzenia postrzegane jako dziejące się równoległe i zsynchronizowane versus postrzeganie wydarzeń jako sekwencyjnych w czasie).

Tabela 1 prezentuje wybrane kraje podzielone według najważniejszych w ich kulturze wartości. Przedstawione wartości nie powinny być traktowane jako podział absolutny, w wielu krajach spotkamy obie wartości występujące obok siebie. Jednakże istnieje tendencja w poszczególnych społeczeństwach do rozwiązywania problemów w podobny sposób, ponieważ ich członkowie skłaniają się ku konkretnej, cennej wartości. W różnych krajach, aby osiągnąć podobny cel, sięga się po różne narzędzia i środki. Przykładowo Amerykanie zwykle analizują, zanim uzyskają pełen obraz sytuacji, zaś Niemcy syntetyzują informacje, rozpatrują sytuację w kontekście, zanim ją przeanalizują¹⁵.

Polska jest członkiem Unii Europejskiej i w jej ramach współpracuje gospodarczo z innymi krajami. Mimo przynależności do kręgu kultury europejskiej, kraje Europy różnią się także, jeśli chodzi o cenne wartości kulturowe. Różnice te przybliży tabela 2.

¹⁴ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wyd. ABC, Oficyna Wyd., Kraków 2000, s. 19-21.

¹⁵ Tamże, s. 22.

Tabela 1. Wartości kulturowe wybranych krajów

Uniwersalizm USA, GB	Partykularyzm Francja, Japonia
Indywidualizm USA, GB, Holandia, Szwecja	Kolektywizm Niemcy, Francja, Japonia
Powściągliwość USA, GB, Niemcy	Emocjonalność Szwecja, Holandia, Francja, Japonia
Rozproszenie USA, GB, Holandia, Szwecja	Integracja Francja, Niemcy, Japonia
Status osiągnięty USA, GB, Szwecja, Niemcy, Holandia, Japonia	Status przypisany Francja
Równość USA, GB, Niemcy, Holandia, Szwecja	Hierarchia Francja, Japonia
Czas jako sekwencja USA, GB, Niemcy, Holandia, Szwecja,	Czas jako synchronizacja Francja, Japonia

Źródło: Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wyd. ABC, Oficyna Wyd., Kraków 2000

Tabela 2. Wybrane wartości kulturowe w krajach europejskich w oparciu o wartości Geerta Hofstede

	Unia Europejska przed rozszerzeniem	Europa postkomunistyczna
indywidualizm/kolektywizm	indywidualizm	kolektywistyczny indywidualizm
dystans władzy (stopień nierówności w dystrybucji władzy-centralizacja versus podział władzy)	słaby w północnej części, silny w południowej części	silny
męskość/żeńskość (osadzenie trady- cyjnych ról płciowych w kulturze)	dominująca żeńskość	—
unikanie niepewności (jak bardzo kultura ceni przewidywalność)	silne w katolickich kra- jach germańskich, słabe w UK i krajach nordyc- kich	silne
dominujący typ organizacji	piramida	ruiny systemu cen- tralnego planowania

Źródło: J. Mikułowski-Pomorski, *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków 2007, s. 316

Wyżej wspomniane wartości i normy kulturowe są tylko przykładem najważniejszych dokonań naukowych i badawczych w tej dziedzinie. Nauka o komunikacji międzykulturowej jest bogatą, ciągle rozwijającą się dziedziną, obejmującą również nieopisywanych tu szerzej, ale ciekawych i istotnych różnic w komunikacji niewerbalnej.

Różnice kulturowe mają fundamentalne znaczenie w komunikacji w organizacji. Mają one wpływ na przepływ informacji w przedsiębiorstwie (część informacji

może być blokowana ze względów np. wysokiego stopnia rywalizacji), przebieg współpracy w grupie (stopień kolektywizmu i indywidualizmu), na mechanizmy awansu zawodowego (osiągnięcia indywidualne a staż pracy) itd. Przykładowo, w relacjach biznesowych przedsiębiorstw japońskich i europejskich najczęściej problemów stwarzają różnice w ramach „miękkich” elementów zarządzania (procesy decyzyjne, motywowanie, kierownictwo). Japończycy większą wagę przywiązują do norm grupowych, autorytetów i jednomyslności w grupie niż Europejczycy [1]. W niektórych kulturach (np. południe Europy) przeważa komunikacja ustna, w innych ważniejsza jest komunikacja pisemna (północ Europy). Różnice kulturowe w tym zakresie mogą prowadzić do nieporozumień i nieefektywnych działań pracowników (np. czujących brak zobligowania do wykonania zadania czy obowiązywania umowy, gdyż nie zostały one przekazane pisemnie). Ignorowanie różnic kulturowych w procesach zarządzania (w tym efektywną komunikacją) w organizacji prowadzi do powstawania barier i licznych problemów utrudniających współpracę międzyludzką.

Rozwijanie kompetencji komunikacyjnej w środowisku międzykulturowym

Świadomość różnorodności kulturowej i znajomość wartości oraz norm zachowania różnych kultur są niezbędne, aby zrozumieć i odpowiednio zaadaptować się w warunkach współpracy w środowisku międzykulturowym.

Można wskazać kilka zasad praktycznych dla ludzi, którzy pracują w środowisku międzykulturowym. Jeśli pracujemy z ludźmi z kultur uniwersalistycznych (np. USA, UK):

- bądźmy przygotowani na racjonalne argumenty mające na celu przekonanie nas do danej opinii;
- nie traktujmy bezosobowej reakcji „zajmijmy się interesami” jako nieuprzejmego zachowania;
- bądźmy dokładni, kiedy przygotowujemy umowy, w razie wątpliwości skorzystajmy z pomocy prawnika;
- twórzmy jednoznaczne i zwarte procedury;
- informujmy o zmianach w sposób otwarty i formalny;
- zachowujmy się fair play poprzez traktowanie wszystkich w jednakowy sposób.

Natomiast gdy pracujemy w kulturze partykularystycznej (np. Francja, Japonia):

- bądźmy przygotowani na subiektywne „meandrowanie”, indywidualne opinie, czasem pozornie niezwiązane z celem dyskusji;
- nie traktujmy zwykłe zdawkowego „chciałbym Cię poznać” jako kurtuazyjnego gestu;
- rozważmy dokładnie, jakie konsekwencje będzie miało ścisłe stosowanie zasad;
- twórzmy sieci nieformalne, osobiste znajomości;
- działajmy również nieformalnie i prywatnie.

W przypadku pracy w kulturach indywidualistycznych (np. USA, UK, Holandia, Szwecja):

- bądźmy przygotowani na podejmowanie szybkich decyzji, często bez konsultacji z głównym kierownictwem;
- gdy negocjujemy, nasz partner w negocjacjach będzie przekazywać to, co ustalono, swoim przełożonym i nie będzie skłonny rewidować ustaleń;
- naszym celem będzie szybkie porozumienie;
- starajmy się dostosować nasze osobiste cele dla potrzeb organizacji;
- spodziewajmy się dużego ruchu w kadrach;
- poszukujemy dobrych pracowników i dobrze ich odpłacamy;
- dajmy pracownikom swobodę podejmowania indywidualnych inicjatyw.

Pracując z ludźmi z kultur kolektywistycznych (np. Niemcy, Francja, Japonia):

- okażmy cierpliwość, ponieważ konsultacje i uzyskanie zgody wymaga czasu;
- w czasie negocjacji negocjator może na próbę zgodzić się na jakieś ustalenie, a po konsultacji z przełożonymi, wycofać się ze zobowiązań;
- naszym celem będzie zbudowanie trwałych stosunków;
- starajmy się rozpoznawać, że silna osobowość łączy się z władzą w grupie;
- przywiązujemy wagę do moralności, spójności;
- spodziewajmy się małego ruchu kadr;
- chwalmy grupę, unikajmy natomiast faworyzowania jednostek;
- dbajmy o nadrzędne cele, którym wszyscy mogą służyć¹⁶.

Nie jest możliwa znajomość wszelkich norm i zasad zachowania i komunikacji kultur innych krajów. Aby efektywnie się komunikować, należy zatem nabyć pewnych umiejętności, rozwinąć pewne cechy, które umożliwią adaptowanie się do nowych, zmieniających się warunków sytuacji komunikowania się. Z odpowiednim nastawieniem, ludzie są w stanie komunikować się z innymi bez uprzedzeń i osądzania.

Poza tym istotna jest otwartość na innych, na zmiany i nowe, nieznane sytuacje. Należy rozwijać uważność i umiejętność obserwacji rozmówcy oraz świadomość kontekstu komunikowania. Ponadto powinniśmy pracować nad naszym poziomem akceptacji niejednoznaczności i tolerancji. Nie możemy oczekiwać, że w środowisku międzykulturowym każdy aspekt komunikacji będzie nam znany i przewidywalny. Inną istotną cechą jest empatia. Możemy pracować nad coraz lepszym rozumieniem sytuacji, w których znajduje się druga strona, jej emocjami i intencjami. Nie bez znaczenia będzie umiejętność dostosowywania się do nowej sytuacji, nowych warunków i ludzi, z którymi się komunikujemy¹⁷. Przede wszystkim należy pamiętać o szacunku i tolerancji dla odmienności, a współpraca w komunikacji będzie zdecydowanie łatwiejsza.

¹⁶ J. Mikułowski-Pomorski, *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków 2007, s. 308-310. Szerzej: J. Mole, *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 2000, s. 278-286.

¹⁷ M. Szopski, *Komunikowanie międzykulturowe*, WSiP, Warszawa 2005, s. 88.

Podsumowanie

Aby organizacja działała skutecznie, a współpraca między ludźmi układała bez problemów, kadra zarządzająca powinna zadbać o jakość procesu komunikacji między pracownikami. Należy uwzględnić zarówno czynniki techniczne, takie jak dostępność i znajomość narzędzi i forum wymiany informacji, jak i nietechniczne, tj. odpowiednia ilość kanałów komunikacji czy odpowiednia kultura organizacyjna wspierająca proces komunikacji. Wskazana jest również regularna organizacja szkoleń rozwijających indywidualne kompetencje komunikacyjne pracowników, co wpływa na usprawnienie współpracy i łatwiejszą wymianę wiedzy i doświadczeń. Efektywna komunikacja zarówno stwarza odpowiednie warunki dla rozwoju kreatywności, zaangażowania pracowników, jak i pozytywnie wpływa na pozycję konkurencyjną firmy na rynku.

Literatura

1. Carneiro A., *How does knowledge management influence innovation and competitiveness?* "Journal of Knowledge Management", tom 4, nr 2, MCB University Press 2000.
2. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wyd. ABC, Oficyna Wyd., Kraków 2000.
3. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
4. Mikułowski-Pomorski J., *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków 2007.
5. Mole J. *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
6. Olsztyńska A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002.
7. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wyd. PZ, Zielona Góra 1998.
8. Szopski M., *Komunikowanie międzykulturowe*, WSiP, Warszawa 2005.
9. Żur A., *Komunikacja w organizacji opartej na wiedzy*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 671, Kraków 2005.

EFFECTIVE COMMUNICATION IN THE ORGANIZATION

Abstract: The paper presents the most significant factors influencing interpersonal and group communication in organizations. The author mentions the main theories and authors taking up the subject of effectiveness of communication. In contemporary times, times of shortening distances and globalization, communicative skills are becoming more and more important. The article highlights the issues connected with effective communications in organization, including organization functioning in the international, intercultural environment. It points out main suggestions and remarks concerning effective process of communication, both on interpersonal as well as on the organizational and management level as well as main organizational and social determinants of communication.

Keywords: effective communication, organization, human capital, intercultural environment