

**Krzysztof Michałek** \*  <https://orcid.org/0000-0001-9834-1409>

Uniwersytet SWPS

e-mail: [krzysztof\\_michalek@interia.pl](mailto:krzysztof_michalek@interia.pl)

## **Komunikacja jako kluczowy element zarządzania w organizacji**

[https://doi.org/10.25312/2391-5129.35/2022\\_07km](https://doi.org/10.25312/2391-5129.35/2022_07km)

Style zarządzania pracownikami stale ewoluują. Każde przedsiębiorstwo, chcąc być konkurencyjnym na rynku pracy, potrzebuje liderów odpowiadających na potrzeby współczesnego zarządzania. Dawniej rządy autokratyczne w firmach, w których jedynie szef miał moc decyzyjną, były powszechnie spotykane. Aktualnie taki styl jest w mniejszości, a zastąpił go styl partycypacyjny, w którym kluczową rolę odgrywają rozmowy całego zespołu – i w taki sposób są podejmowane decyzje. Nie udałoby się to bez rozwoju w aspekcie komunikacji. Celem niniejszego artykułu jest weryfikacja istoty komunikacji w zarządzaniu zespołem oraz znalezienie sposobów na jej poprawę w przedsiębiorstwie. Ważne jest zwrócenie uwagi na rolę lidera w działaniu całej firmy, gdyż jest to osoba, której zadaniem jest motywowanie i wspieranie pracowników przy jednoczesnym dbaniu o wyniki i finanse. To od jego komunikacji zależy, czy pracownicy będą wykorzystywać swój maksymalny potencjał.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie komunikacją, komunikacja, zarządzanie, lider, pracownik

### **Wstęp**

Wiele firm boryka się z problemem komunikacji i relacji, czego wynikiem są brak rozwoju przedsiębiorstwa i zła atmosfera w zespole. Częste konflikty, strach przed popełnieniem błędu, a także demotywacja do pracy pojawiają się wśród pracowników, którzy mają poczucie, że ich sugestie oraz zdanie nie mają znaczenia, gdyż

---

\* Krzysztof Michałek, licencjat, II rok studiów magisterskich na Uniwersytecie SWPS na kierunku zarządzanie i przywództwo.

osoby decyzyjne, będące wyżej w hierarchii firmy nie liczą się z odczuciami podwładnych. Forma delegowania zadań pracownikom przez przełożonego ma ogromne znaczenie na ich wykonanie. Lider jest osobą dbającą holistycznie o dobrostan zarówno pracowników, jak i firmy.

Wraz ze zmieniającym się światem, postępującą globalizacją i wzrostem udziału nowego pokolenia na rynku pracy należy rozwijać swoje kompetencje w zakresie komunikacji i inteligencji emocjonalnej. Bez tych umiejętności rotacja pracowników będzie częsta, a to skutkuje brakiem stabilności przedsiębiorstwa.

W niniejszym artykule zostanie przedstawiona istota komunikacji w zarządzaniu pracownikami oraz sposoby na jej poprawę. Zachodzi korelacja pomiędzy rozwojem przedsiębiorstwa a dobrym samopoczuciem pracowników i każdy lider powinien zwracać uwagę na sposób komunikowania się z zespołem, a także podnosić swoje kompetencje w tym aspekcie.

## Komunikacja w odniesieniu do zarządzania organizacją

W literaturze przedmiotu nie ma jednej, konkretnej definicji zarządzania komunikacją, lecz można wymienić kilka, które są najbliższe odzwierciedleniu głównego sensu znaczenia tego sformułowania (Sypniewska, 2013: 81). Zarządzanie komunikacją to zatem:

- „proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów)” (Dance, 1970: 201–210),
- „proces wymiany informacji za pomocą słowa mówionego i pisanego, symboli, mowy ciała” (Pocztowski, 2007: 112),
- „wymiana informacji i znaczeń” (Szczupaczyński, 2002: 141),
- „złożony, wielowarstwowy i dynamiczny proces, przez który wymieniamy znaczenia, polega więc nie tylko na dostarczaniu informacji, ale także na przekazywaniu myśli i woli, dzięki któremu ludzie porozumiewają się ze sobą [...] to także podstawa tworzenia relacji między ludźmi” (Karpowicz, 2002: 51).

Komunikowanie się jest procesem dwustronnym, w którym zachodzi wymiana informacji poprzez odpowiedni kanał pomiędzy nadawcą i odbiorcą, co umożliwia przepływ komunikatów zrozumiały dla obojga uczestników (Ober, 2013: 258).

Aby informacje trafiły w sposób zrozumiały do odbiorcy, nadawca jest zobowiązany posługiwać się tym samym językiem, jak również w sposób jednoznaczny, czyli taki, który nie pozostawia pola do swobodnej interpretacji przez odbiorcę. Przykładem niech będzie stwierdzenie: *dzisiaj na zewnątrz jest ciepło*. Każdy człowiek odczuwa ciepło w inny sposób. Dla jednej osoby może to być granica 15 stopni Celsjusza, dla drugiej 25 stopni Celsjusza. A zatem posługując się tym przykładem, możemy zauważyć, iż poprawnie przekazany komunikat powinien brzmieć następująco: *Dzisiejsza temperatura na zewnątrz to 20 stopni Celsjusza. W moim odczuciu jest ciepło*. Można oczywiście zapytać w takiej sytuacji odbiorcę o zdanie, aby mógł

odnieść wrażenie, że jego opinia jest ważna i że nie został pominięty. Otrzymamy jednocześnie informację zwrotną, czy odbiorca jest do nas podobny i będzie potrafił nas zrozumieć, co w przypadku tematów bardziej skomplikowanych będzie działać korzystnie na zrozumienie intencji nadawcy (Sypniewska, 2013: 82).

Istotą poprawnej komunikacji jest porozumiewanie się komunikatami zrozumiałymi przez wszystkich w ten sam sposób, a więc faktami, które są niepodważalne. Jeśli nie jest to możliwe, dajmy odbiorcy pole do parafrazy, aby upewnić się, że dobrze odczytał nasze intencje, bo tylko wtedy będziemy mogli z pełnym przeświadczeniem powierzyć mu zadanie z myślą, iż jest to odpowiednia osoba na odpowiednim miejscu, a praca zostanie wykonana efektywnie. Nie można zapomnieć o aktywnym słuchaniu, gdyż nasz rozmówca, mając świadomość, że nie jest słuchany, straci chęci do kontynuowania rozmowy, która w jego przeświadczeniu będzie mało istotna (Sypniewska, 2013: 83).

Przykładem osoby, która powinna poprawnie posługiwać się i zarządzać komunikacją, jest dyrektor/kierownik w firmie. Wysokie umiejętności interpersonalne zwiększają u takiej osoby wiarygodność. Przełożony powinien wiedzieć, w jaki sposób porozumiewać się z pracownikami konkretnie, poprawnie i zrozumiale, oraz zawsze upewnić się, że odbiorca zrozumiał jego komunikat. Istotna jest również umiejętność uważnego słuchania (Przewoźna-Krzemińska, 2017: 22).

## **Pojęcie komunikacji werbalnej i niewerbalnej oraz ich znaczenie**

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa typy komunikacji: werbalną i niewerbalną. Komunikacja werbalna skupia swój zakres wokół ludzkiej mowy i jej postrzegania przez świat zewnętrzny. Sposób wypowiedzania się, wykorzystywane słowa, dostosowywanie głosu do treści wypowiedzianych poprzez zmianę tonu lub głośności oraz styl językowy, który jest czytelny i dokładny, świadczą o człowieku, jego umiejętnościach, wykształceniu i pozycji w społeczeństwie (Chračhol-Barczyk, 2018: 80).

Nie tylko treść ma znaczenie, sposób jej przekazania jest równie istotny, aby odbiorca miał możliwość oceny nas w aspekcie merytorycznym, czyli co chcemy przekazać oraz jak chcemy to przekazać. Kluczową rolę odgrywa tutaj zdobywanie przez nas wiedzy w tym zakresie, by być świadomym nadawcą komunikatów, a najważniejsze – to mieć pełną świadomość i kontrolę nad tym, w jaki sposób nasz odbiorca postrzeże przekazywane przez nas treści (Motyka, 2010: 165).

Człowiek jest w stanie wyuczyć się poprawnego mówienia i doborzenia słów, ale głosu nie jest w stanie zmienić, jedyne, co można zrobić, to go zmodyfikować. Mówiąc, nie da się usłyszeć własnego głosu identycznie, jak słyszy go odbiorca. Poprzez słuchanie jesteśmy w stanie stwierdzić problemy i wady głosu nadawcy, takie jak (Chračhol-Barczyk, 2018: 80):

- wymowa,
- rytm,
- akustyczność,
- melodia i akcent,
- ton i głośność.

Niezwykle dużo pracy wymaga wypracowanie mowy na poziomie, który będzie satysfakcjonujący zarówno dla nas, jak i dla odbiorcy. Można stwierdzić, że każdy człowiek rodzi się po to, aby się komunikować; jednak **żeby** robić to na wysokim poziomie, zrozumiałym dla otoczenia zewnętrznego, wymagane jest włożenie wysiłku w ciągły rozwój i poszerzanie swoich umiejętności w tym zakresie. W przypadku wydarzeń typu wystąpienia publiczne czy przemowy przełożonych do współpracowników powinniśmy mówić tak, aby odbiorca miał świadomość, z jakiego powodu jesteśmy w danym momencie wyżej od niego w hierarchii i z jakiego powodu ma nas słuchać (Motyka, 2010: 7).

Komunikacja niewerbalna skupia się na tym, czego nie możemy przekazać za pomocą słów, a więc na postawie, mowie ciała, gestach i mimice. Jest językiem w pełni uniwersalnym, który może być zrozumiały dla każdego, lecz trzeba pamiętać o różnicach wynikających z kultury odbiorcy, gdyż gesty mogą mieć zupełnie inne znaczenie na przykład w Polsce, a inne w Brazylii. Poruszona została ważna kwestia, jaką jest kulturowość. Gest, który jest w naszej kulturze przyjęty jako pozytywny, w innej może być uznany za wulgarny albo obraźliwy. Musimy mieć to na uwadze, w szczególności w rozmowach z osobami z zagranicy (Słupińska, 2018: 109).

Nie można zrezygnować z komunikacji werbalnej lub niewerbalnej i skupić się wyłącznie na jednej. Jeśli wypracujemy idealną mowę, artykulację, a przyjmiemy postawę, która zostanie przez odbiorców uznana za niechlujną, bez szacunku, wtedy przekazana przez nas treść nie będzie mieć znaczenia. Oczywiście, ta zasada dotyczy również odwrotnej sytuacji – kiedy zadbamy o to, aby być w gestykulacji otwartym, przyjmiemy odpowiednią postawę, ale nasza wypowiedź będzie niedbała, wtedy odbiór będzie również negatywny (Warych-Czajka, 2018: 32).

Komunikacja werbalna i niewerbalna odgrywa znaczącą rolę w zarządzaniu komunikacją w organizacji. Pracownicy zwracają dużą uwagę na swojego przełożonego oraz na jego sposób zachowania i przekazywania komunikatów. Jest to szczególnie ważne dla osób znajdujących się wysoko w hierarchii firmy, gdyż efekty pracy kierownika zależą w dużej mierze od umiejętności porozumiewania się z podległymi mu pracownikami, jak też z właścicielami i klientami. Taka osoba nigdy nie osiągnie sukcesu bez umiejętnego porozumiewania się, bez konkretnego wyrażania swoich myśli, gdy tłumaczy cel oraz sens zadania, czy efektywnego delegowania zadań pracownikom (Przewoźna-Krzemińska, 2017: 22).

## Inteligencja emocjonalna – kluczowy aspekt w zarządzaniu komunikacją

Inteligencja emocjonalna to jeden z filarów komunikacji. Można powiedzieć, że jest to fundament poprawnego zarządzania komunikacją, zważywszy na to, że każdy człowiek ma uczucia. Zarządzanie ludźmi wymaga zatem indywidualnego podejścia do każdej osoby, zważania na jej wrażliwość i potrzeby. Pracownik będzie czuł, że jego odczucia są ważne i może otwarcie i szczerze wyrażać swoje zdanie bez ponoszenia negatywnych konsekwencji. Lider przejawiający inteligencję emocjonalną na wysokim poziomie będzie w stanie właśnie w sposób indywidualny podchodzić do każdego z pracowników, poprawiając ich samopoczucie, a w dzięki temu sprawnie zarządzać komunikacją w firmie. Nie jest możliwe poprawne komunikowanie się z drugą osobą, gdy brakuje nam empatii czy wycucia, jakie informacje warto ujawnić, a jakie lepiej zatrzymać dla siebie. Łatwo urazić odbiorcę. Osoby, które są pozbawione inteligencji emocjonalnej na wysokim poziomie, nie są w stanie poprawnie się komunikować, gdyż nie są świadome, jakich komunikatów używać w stosunku do swojego rozmówcy, aby były one poprawne. Przekazując komunikat, należy pamiętać, aby był on zrozumiały oraz nie dawał pola do domysłów i interpretacji, jednocześnie warto zastanowić się, jakie będą odczucia odbiorcy i czy nie zostanie skrzywdzony. Emocje odczuwa każdy, nie każdy jednak potrafi nad nimi panować. Wystarczy jeden niekontrolowany wybuch emocjonalny, a może to zaważyć na karierze, dobru przedsiębiorstwa czy postrzeganiu danego człowieka przez osoby z zewnątrz w sposób niezwykle negatywny (Skorupka, 2019: 51).

Inteligencja emocjonalna jest definiowana jako „zbiór zdolności do poznawczej obróbki informacji emocjonalnych (niesionych przez emocje lub dotyczących emocji), w szczególności zaś – do rozpoznawania i regulowania przez człowieka własnych i cudzych emocji oraz wykorzystywania ich do kierowania myśleniem i działaniem” (Matczak, Knopp, 2013: 13).

Głównym założeniem tego pojęcia jest samoświadomość potęgi emocji zarówno naszych, jak i ludzi wokół nas. Pierwszym działaniem, jakie powinniśmy podjąć, gdy mamy problem z kontrolą emocji, jest pozyskiwanie wiedzy na temat kontrolowania emocji. Jeśli uda nam się rozwinąć swoje kompetencje w zakresie inteligencji emocjonalnej, to nie tylko pomoże nam to w opanowaniu własnych emocji, lecz będziemy także w stanie zrozumieć zachowanie innych osób, których świadomość nie jest na tak wysokim poziomie. Wówczas w ocenie danej osoby nie będziemy się kierować wyłącznie jedną sytuacją, ale uwzględnimy całokształt przekazu. Dzięki doświadczeniu oraz wiedzy możemy w trakcie emocjonalnych problemów szybko pomóc innej osobie w uspokojeniu się. Nie ma jednego, konkretnego i sprawdzonego sposobu radzenia sobie z emocjami w trudnych chwilach. Jeśli się do tego odpowiednio przygotowujemy – poprzez swój rozwój w dziedzinie inteligencji emocjonalnej – to nawet wówczas, gdy znajdziemy się w sytuacji bez wyjścia, zamiast panikować,

będziemy umieli myśleć racjonalnie i znajdować najlepsze rozwiązania. Umiejętność radzenia sobie z emocjami jest kluczowa, szczególnie w momencie, kiedy wszystko wokół nie daje podstaw do optymizmu (Skorupka, 2019: 47).

Fundamentalne znaczenie ma samoświadomość, zrozumienie swoich słabych i mocnych stron. Umiejętność posługiwania się własnymi emocjami jest niezbędna do tego, by działały one na naszą korzyść, a nie przeciwko nam. Niewątpliwie pomocne jest optymistyczne nastawienie, myślenie pozytywne i automotywacja (Orzechowski, Śmieja, 2018: 22–23).

Inteligencja emocjonalna jest niezwykle ważna w poprawnym zarządzaniu komunikacją w organizacji. Dotychczas większość przeprowadzonych badań skupiała się na wykorzystaniu inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu w trzech grupach tematycznych (Koper, 2008: 237):

- przywództwo, liderowanie,
- skuteczność zawodowa w realizacji powierzonych zadań,
- funkcjonowanie zespołów.

Przyjrzyjmy się bliżej tym zagadnieniom, zaczynając od przywództwa. Przywódca ma za zadanie zarządzać swoimi podwładnymi w bardzo różnych sytuacjach. Delegowanie zadań, wspieranie w procesie realizacji projektu i rozwoju kariery pracowników oraz ich motywowanie, dbanie o dobrą atmosferę w zespole, negocjowanie, zmiany organizacyjne służące poprawie efektywności – to główne obowiązki lidera, a poprzez stały kontakt z ludźmi istotną rolę odgrywa sfera emocjonalna (Koper, 2008: 237–238).

Powyższe przykłady pokazują, że nie da się w sposób efektywny i dobry dla obydwu stron, czyli zarówno dla lidera, jak i jego podwładnego, zarządzać ludźmi bez rozwiniętej na wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej. Lider w dzisiejszych czasach musi umieć diagnozować potrzeby swoich współpracowników, przydzielając im zadania dopasowane do ich kompetencji i możliwości.

Kolejnym zagadnieniem, które warto przybliżyć, jest skuteczność zawodowa. Poprawne zarządzanie komunikacją w firmie wpływa na rozwój pracowników oraz osiąganie przez nich sukcesów, które są ważne dla wzrostu jakości usług świadczonych przez pracodawcę. Inteligencja emocjonalna wpływa pozytywnie na rozwój kariery i doskonalenie kompetencji, lecz jest kluczowa przede wszystkim w zawodach wymagających stałego kontaktu z ludźmi oraz radzenia sobie z emocjami osób wokół i własnymi. Dobrze rozwinięta inteligencja emocjonalna potrzebna jest między innymi w takich zawodach, jak psycholog i nauczyciel. Na przeciwległym biegunie można umieścić zawód informatyka czy architekta, skupiające się na indywidualnych umiejętnościach. W tym przypadku istotniejsze są kompetencje twarde aniżeli miękkie, w tym oczywiście poprawne posługiwanie się emocjami (Koper, 2008: 241).

Biorąc pod uwagę kwestię skuteczności zawodowej, zauważymy, że wysoko rozwinięta inteligencja emocjonalna jest niezbędna w zawodach wymagających stałego kontaktu z ludźmi, gdzie liczy się podejście i zrozumienie potrzeb innych.

Psycholog, który nie jest w stanie wczuć się w sytuację pacjenta, nie będzie mógł mu pomóc. Nauczyciel mający świadomość istoty emocji jest w stanie zmotywować ucznia, nawiązać z nim kontakt, co spowoduje osiągnięcie wyników równych maksymalnemu potencjałowi ucznia (Skorupka, 2019: 51).

Ostatnim poruszonym aspektem jest funkcjonowanie zespołów. Przeprowadzono dotychczas kilka badań na ten temat, a jedno z nich zawiera bardzo ciekawe spostrzeżenia. W badanych grupach mierzono efektywność realizacji procesów, poziom osiągania celów oraz poziom inteligencji emocjonalnej całej grupy. Wnioski były następujące: te grupy, które początkowo cechowały się wyższym poziomem inteligencji emocjonalnej, utrzymywały wysoki i stały poziom realizacji zadań, natomiast te, które początkowo przejawiały niższy poziom zdolności emocjonalnych, z każdym tygodniem stawały się coraz lepsze w osiąganiu swoich celów. Wniosek z tych badań jest taki, że grupy z niższym potencjałem inteligencji emocjonalnej potrzebują czasu, żeby usprawnić swoje działania, natomiast te, które cechowały się od początku wysokim poziomem, w dalszym ciągu utrzymywały się na stałe wysokim poziomie. Aby zadanie zostało wykonane szybko i efektywnie, wśród członków zespołu większość powinny stanowić osoby o wysoko rozwiniętej inteligencji emocjonalnej. Jednakże jeśli takich osób nie ma, nie przekreśla to szansy na osiągnięcie tego samego celu. Jedynie czas może się wydłużyć (Koper, 2008: 241).

Powyższe przykłady pozwoliły stwierdzić, że wysoko rozwinięta inteligencja emocjonalna jest bardzo potrzebna szczególnie w zawodach, które wymagają obcowania z innymi ludźmi, a wręcz niezbędna w przypadku kontaktu kierownik–pracownik. Osoba zarządzająca nie może być skupiona wyłącznie na sobie i swojej pracy, lecz powinna wczuć się w potrzeby pracowników, co stworzy atmosferę, w której każdy będzie miał ochotę realizować swoje zadania. Jedynie w zawodach, które polegają na pracy całkowicie indywidualnej, kwestia ta nie jest priorytetem. Z drugiej strony nawet w takim przypadku kontakt z ludźmi jest obecny – jeśli nie na szczeblu zawodowym, to prywatnym, więc umiejętności z zakresu inteligencji emocjonalnej będą przydatne. Sumując, każdy powinien rozwijać swoją inteligencję emocjonalną, aby dane nam było żyć w czasach, gdy społeczeństwo będzie świadome i wyposażone w wiedzę z zakresu emocjonalności. Ważną zasadą jest to, by umieć traktować każdego tak samo, niezależnie od tego, czy jest członkiem rodziny, czy osobą obcą (Skorupka, 2019: 47).

## **Efektywność pracy całego zespołu w odniesieniu do systemu motywacji pracowników**

Brak chęci do pracy, poczucie wypalenia zawodowego, zmniejszająca się efektywność spowodowana utratą energii, stałe negatywne nastawienie, awersja do zmian, chroniczne zmęczenie to odczucia powodujące obniżenie poczucia własnej wartości oraz kompetencji. Jeśli pracownik zauważy u siebie takie symptomy, powinien

otwarcie powiedzieć o tym przełożonemu, aby miał możliwość reakcji. Jeśli tego nie zrobi, wtedy osoba zarządzająca ma utrudnione zadanie, gdyż musi sama zdiagnozować problem i podjąć szybkie działanie, aby odczucia pracownika uległy zmianie i wróciły na właściwe tory (Erenkfeit, Dudzińska, Indyk, 2012: 122–128).

W przedsiębiorstwach za motywowanie siebie oraz współpracowników w głównej mierze odpowiadają kierownicy średniego szczebla w hierarchii firmy. Ich zadaniem jest przeprowadzanie wielu rozmów ze swoimi podwładnymi w wymiarze indywidualnym i grupowym. Ich poprawne działanie powoduje wzrost zaangażowania w zespole i zwiększenie efektywności. Wielka odpowiedzialność wywołuje niejednokrotnie frustrację (Gordon, 2020: 120).

To właśnie ta grupa ma najtrudniejsze zadanie, ponieważ musi nie tylko zdiagnozować problemy z motywacją wśród swoich pracowników i pomagać im je przezwyciężyć, ale jednocześnie motywować siebie. Zarządzając ludźmi, pamiętajmy przede wszystkim o rozmowie. To jest klucz do sukcesu. Bardzo ważne jest przy tym, by menedżer cechował się wysoko rozwiniętą inteligencją emocjonalną, która umożliwi mu zrozumienie intencji podwładnego. Dzięki temu pracownik będzie wiedział, że jego słowa mają znaczenie, a za własne zdanie nie spotkają go negatywne konsekwencje. Poprzez rozmowę, która będzie oparta na szczerości i otwartości, osoba zarządzająca będzie w stanie dowiedzieć się, czego pracownik oczekuje, jakie są jego cele, w czym czuje się dobrze, a co go męczy i powoduje demotywację. Pozwoli to dotrzeć do wewnętrznych motywatorów pracownika, co jest korzystne zarówno dla pracownika oraz menedżera, jak i dla całego zespołu. Warto zachęcać podwładnych do koncentrowania się na pozytywnych rezultatach podjętych przez nich decyzji i działań. Jeśli pracownik będzie miał świadomość, że kierownictwo liczy się z jego zdaniem i celami, wtedy jego zaangażowanie wzrośnie. Zajmując się tym, co daje mu spełnienie zawodowe, będzie wykonywać swoją pracę z pozytywnym nastawieniem, nie widząc wokół żadnych wad (Gordon, 2020: 118).

Wśród wszystkich grup zatrudnionych w przedsiębiorstwach największe problemy z motywacją mają osoby młode, zaczynające swoją karierę w firmie oraz szefowie organizacji (Gordon, 2020: 120).

Z jednej strony mamy osoby młode, patrzące na świat idealistycznie, które zderzają się brutalnie z rzeczywistością. Z drugiej zaś są najwyżej stojący w hierarchii organizacji, na których barkach spoczywa ogromna odpowiedzialność – za podejmowane decyzje, zainwestowane pieniądze, oraz na których odbija się brak odpoczynku i urlopu. W przypadku obu grup najlepiej sprawdzi się wspierające podejście coachingowe, które pozwoli młodym pracownikom wzmocnić kluczowe kompetencje, a szefowi pomoże zadbać o higienę pracy i spojrzeć z innej strony na funkcjonowanie organizacji (Gordon, 2020: 120–121).

Poprawna komunikacja ma ogromny wpływ na motywację pracownika. Wyobraźmy sobie sytuację, że jesteśmy pracownikiem w średniej wielkości organizacji, a naszym kierownikiem jest człowiek wywołujący wśród podwładnych strach,



stosujący metody na pograniczu mobbingu, niepanujący nad emocjami, wybuchający i wyzywający się na nas. Nie jesteśmy w stanie takiej osobie zaufać. Nie mamy pewności, że możemy bez obaw podzielić się z nią swoimi przemyśleniami i obserwacjami. Gdy menedżerem jest osoba z rozwiniętą inteligencją emocjonalną, stosująca komunikację werbalną i niewerbalną w sposób właściwy – czyli zachęcający pracownika do otwartości i zaufania względem przełożonego – to oddeleguje zadanie dopasowane do potrzeb i możliwości pracownika. Przełożony powinien wspierać swojego podwładnego odpowiednimi komunikatami, na przykład: *twoja praca pomaga nam w realizacji celu, jesteś ważną częścią naszej organizacji, bez Ciebie nie wykonalibyśmy tego zadania*. Pracownik poczuje się zmotywowany i nie będzie zwracał uwagi na minusy (Mazur, 2013: 165).

Dobre zarządzanie komunikacją w organizacji powoduje stałe zmotywowanie pracowników. Skupmy się na odczuciach pracownika, rozmawiajmy z nim o jego celach, potrzebach, możliwościach, wtedy dopasujemy zadanie do jego kompetencji, a on wykona pracę z satysfakcją i efektywnie. Stwórzmy warunki pracy, które zachęcą podwładnego do wykonywania zadań z pełnym zaangażowaniem. Wskazujemy odpowiednią drogę, a także jej etapy, i podkreślamy, ile dzięki jego pracy już udało się zrobić. Takim sposobem wydobydziemy maksymalny potencjał każdego człowieka (Mazur, 2013: 159–160).

Jak twierdzi T. Gordon (2020: 118): „Pracownik wewnętrznie zmotywowany to perpetuum mobile produktywności”.

## **Zarządzanie humanistyczne – cechy współczesnego lidera w zarządzaniu komunikacją w organizacji**

Współczesny lider powinien być ukierunkowany na dalekosiężne cele przedsiębiorstwa. Doskonali kompetencje pracowników, traktując ich jak partnerów, a nie podwładnych. Robi, co w jego mocy, aby zwiększyć zaangażowanie pracowników oraz ich samodzielność i odpowiedzialność, a przede wszystkim rozwija ich możliwości. Lider to osoba, która nie tylko zarządza, ale jednocześnie wspiera i wskazuje odpowiednią drogę pracownikowi. Jest częścią zespołu, inspiruje jego członków. Musi być świadomy, iż od jego decyzji oraz właściwego delegowania zadań zależy dobro firmy. Powinien rozmawiać ze swoimi podwładnymi o ich odczuciach, mocnych i słabych stronach, pomysłach i opiniach. Wyznaczenie odpowiedniej osoby do zadania jest kluczowe, aby zostało ono wykonane jak najlepiej, a zarazem z satysfakcją dla osoby przy nim pracującej. Jeśli lider oddeleguje zadanie, którego zrealizowanie będzie całkowicie rozbieżne z umiejętnościami pracownika, to praca nie zostanie wykonana poprawnie i przysporzy stresu pracownikowi. Jest to zmarnowany czas zarówno pracownika, jak i lidera. Uchroni przed tym zlecenie pracy odpowiedniej osobie, która wykona ją dużo szybciej i bez absorbowania przełożonego licznymi pytaniami. Należy pracowników poznać, dać im możliwość swobodnego działania,

bez ciągłej kontroli, a przyniesie to pozytywne rezultaty w postaci efektywnie wykonanej pracy (Dźwigoł-Barosz, 2014: 111).

Lider „skuteczny posiada dobrze rozwiniętą zdolność komunikowania. [...] Komunikat powinien być prosty, jasny, czytelny. Błędne jest przekazanie informacji bez oczekiwania komunikatu zwrotnego. Skuteczna komunikacja wymaga potwierdzenia treści komunikatu. Istotne znaczenie odgrywa także forma przekazania treści. Informacja powinna być przekazana w formie ustnej, aby lider miał kontakt z pracownikiem. [...] Efektywny lider zarządza komunikacją w sposób racjonalny i przemyślany. Żeby było to możliwe, muszą łącznie wystąpić niezbędne czynniki. Jest to integracja i wzajemne zaufanie zespołu oraz właściwa identyfikacja potrzeb komunikacyjnych każdej osoby w zespole. Skuteczna komunikacja wymaga potwierdzenia” (Kopacka, 2015: 133–134).

Najistotniejsze jest to, żeby pracownicy mieli pełną swobodę działania i czytelny komunikat, by dokładnie wiedzieli, czym mają się zająć, a także by mieli świadomość, że na każdym etapie zadania mogą prosić o pomoc czy doprecyzowanie informacji. Lider ma zarządzać; trzeba jednak pamiętać, że jego efektywność jest wynikiem działania całego zespołu. Jeśli w zespole jest dobra atmosfera, pełna transparentność, przejrzysta komunikacja, wtedy zadaniem lidera jest stałe motywowanie współpracowników, przypomnianie o celu, który jest do osiągnięcia. Jednocześnie rolą lidera jest otwartość na sugestie i uwagi. Istotną jego cechą w efektywnie zarządzanym zespole jest zdolność do aktywnego słuchania podwładnych. Będąc na wysokim szczeblu w hierarchii firmy, trudno znać problemy i wyzwania każdego z pracowników niższego szczebla. Lider w firmie poświęca najwięcej uwagi swoim zadaniom, nie mając wystarczającej ilości czasu na szczegółową kontrolę podwładnych. Widzi jedynie efekt. Wyniki pracy mogą być jednak bardziej satysfakcjonujące dla lidera i korzystniejsze dla rozwoju całej firmy, jeśli wszyscy członkowie zespołu będą mogli wyrazić swoje zdanie na temat problemów, jakie napotykają w trakcie realizacji swoich zadań. Zarządzanie humanistyczne wymaga od lidera umiejętnego komunikowania pracownikom zakresu ich obowiązków, a zarazem dbania o formę przekazywanej treści. Podwładny, który wie, że może zwrócić się o pomoc do przełożonego, nie ponosząc negatywnych konsekwencji, będzie wykonywał swoje zadania efektywnie, wychodząc z inicjatywą i pomysłami, a przez to przyczyniając się do rozwoju swojego miejsca pracy (Gordon, 2020: 107).

## Podsumowanie

Niniejszy artykuł ukazał istotę dbania o komunikację w zarządzaniu. Bez rozmów, motywacji i wsparcia pracowników firma nie ma szansy na rozwój w długofalowym działaniu. Słabo wykształcone kompetencje w zakresie komunikacji oraz inteligencji emocjonalnej u osób zarządzających przedsiębiorstwem uniemożliwiają bycie kon-

kurencyjnym w swojej branży, co prowadzi do bankructwa. Liderzy, którzy chcą zatrudniać najlepszych pracowników, sami muszą reprezentować najwyższy poziom.

Zespół, który ma wspólny cel i go realizuje, osiągnie sukces. Chaos, konflikty, zła atmosfera są wynikiem złego zarządzania, w którym lider nie przykłada należytej wagi do komunikacji i budowania relacji z pracownikami, a jedynie skupia się na zysku finansowym.

Reasumując, należy pamiętać, że zarządzanie jest dynamicznym procesem, zmieniającym się wraz z postępem technologicznym i cechami nowego pokolenia wkraczającego na rynek pracy. Liderzy nie mogą poprzestać na status quo, lecz chcąc być najlepszymi, stale powinni podnosić swoje kompetencje i się rozwijać. Kluczową w tym rolę odgrywa komunikacja i na niej trzeba skupić uwagę.

## Bibliografia

- Adler N.J. (1986), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston.
- Chračhol-Barczyk U. (2018), *Negocjacje i komunikacja*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Legionowo.
- Dance F.E. (1970), *The Concept of Communication*, „Journal of Communication”, No. 20.
- Dźwigoł-Barosz M. (2014), *Role liderów biznesu współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 70.
- Erenkfeit K., Dudzińska L., Indyk A. (2012), *Wpływ środowiska pracy na powstanie wypalenia zawodowego*, „Medycyna Środowiskowa: czasopismo Polskiego Towarzystwa Medycyny Środowiskowej”, vol. 15, nr 3.
- Gordon T. (2020), *Nowa psychologia zarządzania*, Onepress, Gliwice.
- Karpowicz E. (2002), *Komunikacja w nowej roli*, [w:] H. Król (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Kopacka P. (2015), *Rola lidera w efektywnym zarządzaniu zespołem projektowym*, [w:] A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim. Wyzwania organizacyjne i prawne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Koper M. (2008), *Inteligencja emocjonalna w zarządzaniu*, [w:] J. Orzechowski, M. Śmieja (red.), *Inteligencja emocjonalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Matczak A., Knopp K. (2013), *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów. Redakcja Liberi Libri, Stare Kościeliska.
- Mazur M. (2013), *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne”, nr 2.

- Motyka J. (2010), *Vademecum z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Ober J. (2013), *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 65.
- Orzechowski J., Śmieja M. (2008), *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje*, [w:] J. Orzechowski, M. Śmieja (red.), *Inteligencja emocjonalna*, Warszawa.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Przewoźna-Krzemińska A. (2017), *Komunikacja interpersonalna w relacjach przełożony-podwładny na przykładzie instytucji samorządowej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, nr 25, t. 1.
- Skorupka A. (2019), *Czy empatia jest potrzebna w zarządzaniu?*, „Zeszyty Naukowe – Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy”, nr 3.
- Słupińska K. (2018), *Negocjacje i komunikacja*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Legionowo.
- Sypniewska B. (2013), *Rola i znaczenie komunikacji w organizacji – raport z badań*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku”, t. 18.
- Szczupaczyński J. (2002), *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- Warych-Czajka A. (2018), *Czy zawsze można się porozumieć? Idea, świadomość i realizacja procesów komunikacji międzyludzkiej w świetle kognitywnym*, [w:] A. Drabina-Różewicz, A. Momot (red.), *Język i kultura w komunikacji społecznej*, Stowarzyszenie Młodych Twórców „Kontrast”, Wrocław.

### Summary

#### Communication as a key element of management in an organization

Employee management styles are constantly evolving. Any company wishing to be competitive in the labour market needs leaders who respond to the needs of modern management. In the past, autocratic rule in a company, in which only the boss had decision-making power, was common. Currently, such a style is in the minority, and has been replaced by a participative style, in which the entire team's discussions play a key role and decisions are made in this way, and this would not be without development in the aspect of communication. The purpose of this article is to verify the essence of communication in team management and to find ways to improve it in the company. It is important to pay attention to the role of the leader in the operation of the entire company, as this is the person whose job it is to motivate and support employees, while taking care of the

results and finances. It is his/her communication that determines whether employees realize their maximum potential.

**Keywords:** communication management, communication, management, leader, employee