

Dr Marek PAWŁOWSKI
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
Mgr Anna KUŁAKOWSKA
Dr Zdzisław PIĄTKOWSKI
Dr Renata SAJECKA
Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie
Mgr Anna WÓJTOWICZ
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

STOSOWANIE EMPOWERMENTU W KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ I ORGANIZACYJNEJ W PRACY ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW I KADRY KIEROWNICZEJ W ORGANIZACJACH – Część V®

Applying empowerment in the interpersonal communication
and organizational in the career of employees and the senior staff
in organizations – Part V®

Słowa kluczowe: empowerment, komunikacja interpersonalna, sprawność komunikacji, techniki komunikacji, formy i metody komunikacji, bariery sprawności komunikacji, pracownicy, kadra kierownicza.

Celem artykułu jest zaprezentowanie kolejnego etapu wyników badań ankietowych dotyczących stosowania empowermentu w komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej w pracy zawodowej pracowników i kadry kierowniczej w organizacjach. Upelnomocnienie pracowników i kadry kierowniczej w pracy zawodowej odbywa się również w takich obszarach jak: sprawność komunikacji interpersonalnej, techniki i formy komunikacji interpersonalnej oraz bariery sprawności komunikacji interpersonalnej w pracy zawodowej pracowników i kadry kierowniczej w organizacjach. Badania uwiarygodniają wcześniej postawioną tezę, iż pracownicy partycypując w rolach kierowników: interpersonalnej, informacyjnej i decyzyjnej przyczyniają się do podniesienia sprawności funkcjonowania organizacji oraz identyfikują się z jej celami.

Key words: empowerment, the interpersonal communication, the efficiency of the transport, techniques of the communication, the form and the method of the communication, barriers of the efficiency of the transport, employees, senior staff.

Presenting the next stage of results of the questionnaire survey concerning applying is a purpose of the article empowerment in the interpersonal and organizational communication in the career of employees and the senior staff in organizations. Authorizing employees and the senior staff in the career also takes place in such areas as: fitness of the interpersonal communication, the technique and the form of the interpersonal communication and the barrier of the fitness of the interpersonal communication in the career of employees and the senior staff in organizations. Examinations are lending credence to the thesis earlier put forward, that for the worker participating in roles of managers: interpersonal, information and decision-making they are contributing to raise the efficiency of functioning of the organization as well as are identifying themselves with her purposes.

WPROWADZENIE

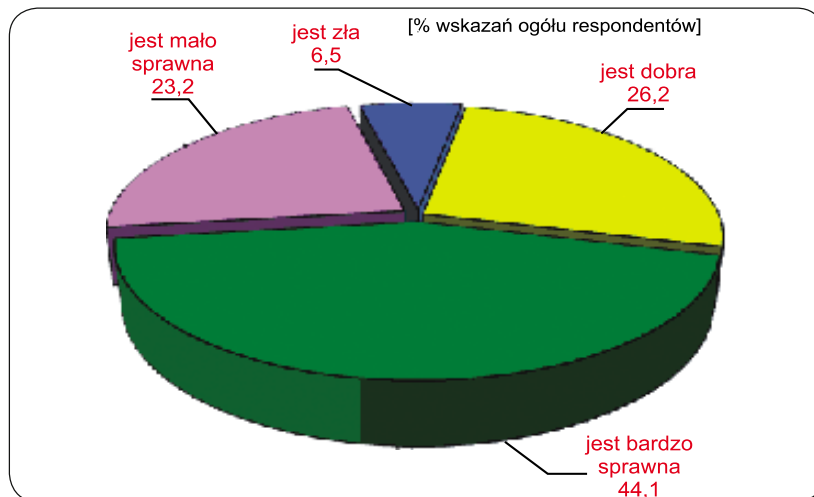
We współczesnych organizacjach, przy realizacji coraz ambitniejszych zadań, przy coraz większej liczbie przekazywanych informacji, jedną z ważniejszych umiejętności pracowników jest umiejętność efektywnej komunikacji interpersonalnej. M. Armstrong, S. Taylor uważają, że komunikacja interpersonalna dotyczy wymiany informacji i idei w organizacjach [1]. Żeby mógł zająć proces komunikowania się musi być odbiorca i nadawca komunikatu. Skuteczna komunikacja jest wtedy, kiedy odbiorca rozumie informację przekazaną przez nadawcę zgodnie z jego intencjami i założeniami.

Praca menedżerów i kierowników w organizacji polega na motywowaniu pracowników, przekazywaniu celów i zadań do realizacji, delegowaniu uprawnień, zapobieganiu konfliktom lub sytuacjom kryzysowym, organizacji pracy, doskonaleniu wymagań oraz przeobrażeń w strukturze, modelowaniu postaw i wartości oraz przekazywaniu informacji. Pracownicy w organizacji niezależnie od zajmowanego stanowiska pracy, funkcji, którą spełniają w firmie, połowę czasu poświęcają na kontaktowanie się z innymi pracownikami. Niezwykle ważne są sposób i forma komunikowania się z poszczególnymi pracownikami lub całym zespołem. Najczęściej stosowane kanały przekazywania informacji to:

indywidualne rozmowy dwóch osób, zebrania, narady, odprawy, telefony, telefaxy, pisma, raporty, tablice informacyjne, poczta elektroniczna lub nieformalne sieci plotek i pogłosek. A. Pocztowski uważa, że istotną rolą w efektywnym komunikowaniu się odgrywa sprzężenie zwrotne, umożliwiające odbiorcy na bezzwłoczną reakcję uczestniczących stron, w celu wyjaśnienia związanych z nią niejasności oraz umożliwienia nadawcy zorientowania się czy informacja dotarła w spodziewanej przez niego formie i jaką wywołała reakcję odbiorcy [5]. R.W. Griffin pisze, że komunikowanie się w organizacji może ulec zakłóceniu, jeżeli przekazywana informacja jest niedokładna, pomija ważne szczegóły lub nadawca dobiera niewłaściwe słowa lub jeśli odbiorca zapomina całości lub części wiadomości [3]. Identyfikacja tych czynników, które można określić jako bariery komunikacji w organizacji, jest pierwszym krokiem w usprawnieniu sposobu komunikacji interpersonalnej w organizacji oraz formułowaniu zaleceń, których przestrzeganie przyczynia się do podniesienia efektywności komunikowania się w codziennych kontaktach pracowników organizacji. Bariery pojawiają się zarówno na szczeblu jednostek, jak i całej organizacji. Menedżerowie, którzy chcą usprawnić sposób komunikowania, powinni dążyć do doskonalenia zarówno w przekazywaniu informacji jak i doskonaleniu własnego sposobu rozumienia innych pracowników. Efektem skutecznej komunikacji interpersonalnej, oprócz właściwego przepływu informacji i przeciwdziałaniu konfliktom wynikającym z deficytu informacyjnego, jest osiąganie celów na różnych poziomach organizacyjnych, utrzymanie poprawnych relacji organizacji z otoczeniem oraz wzrost motywacji i zaangażowania pracowników przy tworzeniu klimatu zaufania. Korzyści płynące ze sprawnej komunikacji interpersonalnej będą w pełni zadawalające, jeśli pracownicy będą mogli wypowiadać się na temat informacji otrzymanych od kierownictwa oraz wpływać na wydania w organizacji.

ANALIZA I INTERPRETACJA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Analizując rozkład wskazań respondentów na pytanie o ocenę sprawności komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej w macierzystym przedsiębiorstwie (wykres 1), respondenci udzielili łącznie 168 odpowiedzi, przy czym 44,1% (74 respondentów) oceniło tę komunikację jako bardzo sprawną, a 26,2% (44 respondentów) stwierdziło, że jej jakość jest na dobrym poziomie. Natomiast 23,2% (39 respondentów) oceniło ją jako mało sprawną, a 6,5% (11 respondentów) wskazało, że jest ona zła. Efektywność komunikacji interpersonalnej powinna przebiegać między pracownikami i kierownikami dwukierunkowo i sprawiać, że obie strony są doinformowane. Wymaga pełnego zaangażowania w nią obu stron. Komunikację interpersonalną między kierownictwem a pracownikami ułatwiają nowe technologie: telefony komórkowe, smartfony i Internet. Innowacje pozwalają na mniej kosztowne i częstsze relacje, co znajduje



Wykres 1. Ocena sprawności komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej w pracy zawodowej pracowników i kadry kierowniczej w organizacjach.

Graph 1. Evaluation of the fitness of the interpersonal and organizational communication in the career of employees and the senior staff in organizations.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniem objęto 168 respondentów)

Source: Own drawing up empirical examinations on the base conducted (168 respondents were provided with the examination)

odzwierciedlenie w podejmowanych decyzjach. Nowe technologie komunikacyjne: SMS-y/MMS-y, czat, media społecznościowe, video rozmowy, infokioski i Internet są bezosobową formą kontaktu, co może znaleźć swój oddźwięk w negatywnych relacjach kierownik – pracownik. Zmierzając do wyeliminowania takich sytuacji wskazany jest czasami kontakt telefoniczny lub twarzą w twarz. Osobista komunikacja pomiędzy kierownikami i pracownikami jest ścieżką, która optymalizuje procesy decyzyjne, integruje pracowników z celami organizacji, eliminuje stres i wpływa na jakość pracy. Należy zaznaczyć, iż od pozycji zajmowanej w hierarchii organizacyjnej i od preferowanego stylu kierowania pracownikami, w znacznej mierze zależy jaką formę: miękką czy twardą, przyjmie wymiana informacji.

Analizując rozkład wskazań osób wyróżnionych ze względu na zajmowane przez nich stanowisko (tabela 1), (wykres 2) na pytanie dotyczące sprawności komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej w przedsiębiorstwie najwięcej respondentów z grupy: referentów 67,7% (21 osób), 52,6% kierowników średniego szczebla zarządzania (10 osób), oraz 50,0% asystentów (4 osoby) oceniło komunikację jako bardzo sprawną. Nieco mniej na ten fakt wskazało 43,7% kierowników najniższego szczebla zarządzania (10 osób), 38,5% samodzielnych specjalistów (10 osób) oraz 38,1% menedżerów (8 osób) i 30,0% specjalistów (12 osób). Natomiast 37,6% (3 osoby z grupy respondentów zajmujących stanowisko asystenta) i 31,6% kierowników średniego szczebla zarządzania (6 respondentów) oraz 30,0% specjalistów (12 z tej grupy respondentów) wskazało jakość jako dobrą. W odróżnieniu od osób z tych grup respondenci z grupy menedżerów 14,3% (3 osoby) oraz 10,5% respondentów pracujących na stanowisku kierowników średniego szczebla (2 osoby tej grupy) oceniali jakość komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej jako złą.

Tabela 1. Wskazania respondentów dotyczące sprawności komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej w przedsiębiorstwie za względu na zajmowane stanowisko

Table 1. The indications of respondents concerning the fitness of the interpersonal and organizational communication in the enterprise too of account of the taken position

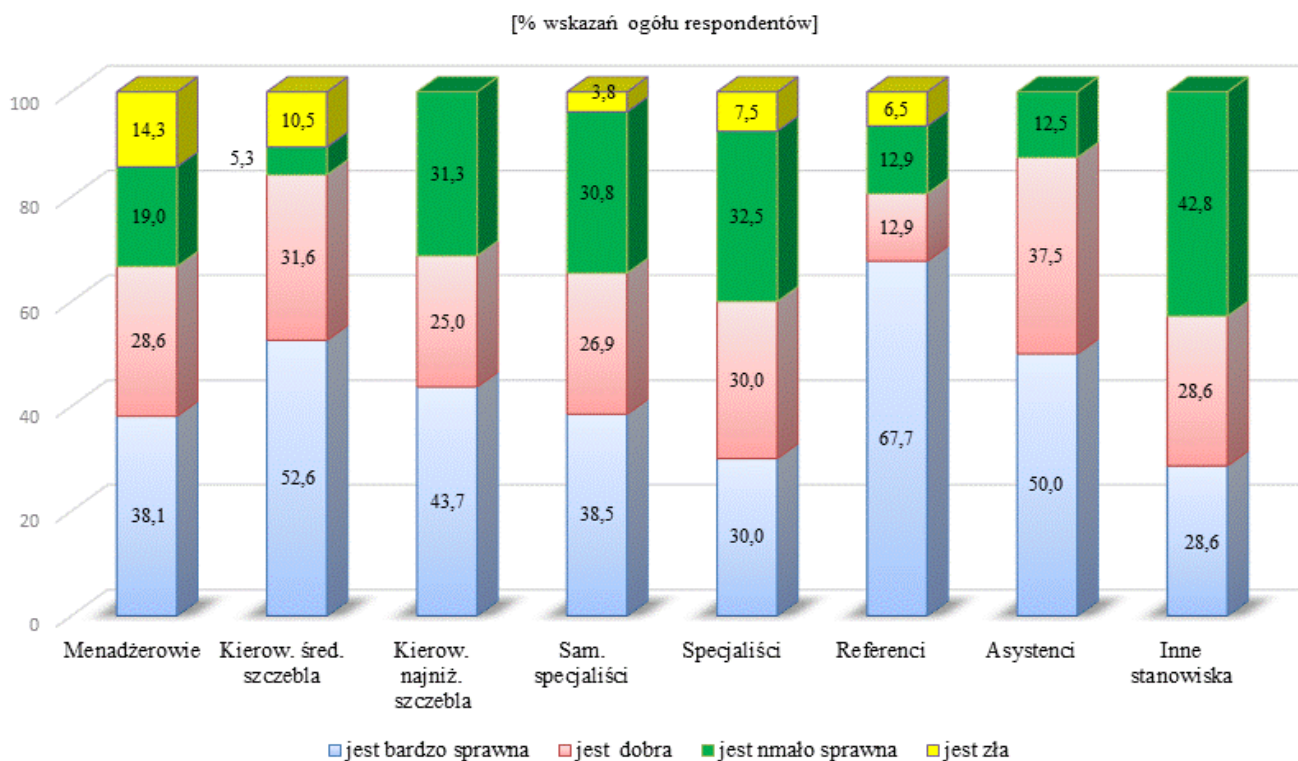
Wersje odpowiedzi	Łączna liczba wskazań	Menadżerowie	Kierownicy średniego szczebla	Kierownicy najniższego szczebla	Samodzielni specjaliści	Specjaliści	Referenci	Asystenci	Inne stanowiska
jest bardzo sprawna	74	8	10	7	10	12	21	4	2
jest dobra	44	6	6	4	7	12	4	3	2
jest mało sprawna	39	4	1	5	8	13	4	1	3
jest zła	11	3	2		1	3	2		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniem objęto 168 respondentów)

Source: Own drawing up empirical examinations on the base conducted (168 respondents were provided with the examination)

Biorąc pod uwagę powyższe odpowiedzi respondentów można stwierdzić, iż wprowadzanie empowermentu w macierzystych organizacjach respondentów usprawniło komunikację interpersonalną i organizacyjną w tych przedsiębiorstwach. Wskazują na to wyniki badań przeprowadzonych w 2009 roku w tych samych organizacjach, kiedy 39% osób ankietowanych wskazywało, że jakość komunikacji jest wystarczająca, a 33,3% stwierdziło, że jej jakość jest na dobrym poziomie [5].

W kolejnej części badań respondenci wskazali najsukuteczniejsze techniki komunikacji stosowane w ich macierzystych organizacjach (wykres 3). Z analizy danych zamieszczonych na wykresie 3 wynika, że respondenci najczęściej odpowiadali, że w codziennej pracy najsukuteczniejszą formą komunikacji są zebrania z przełożonymi 85,7% (144 osoby ankietowane). Stosunkowo duży odsetek respondentów wskazał, że skutecznym sposobem komunikowania się w ich organizacjach jest poczta elektroniczna 79,8% (134 osoby) i tablica ogłoszeń 62,5% (105 osób ankietowanych). Nieco mniej respondentów wskazało imprezy integracyjne 54,8% (92 osoby) jako skuteczną technikę przekazywania informacji, natomiast, aż 60,7% ogółu respondentów (102 pracowników ankietowanych) wskazała, że nie ufa nieformalnym sposobom przekazywania informacji (plotkom, rozmowom korytarzowym), a 45,2% (76 osób) informacjom przekazywanym na spotkaniach integracyjnych. Na podstawie badania przeprowadzonego przez Joe Labianca wraz z Travisem J. Grosserem i Virginie Lopez-Kidwell, w jednej



Wykres 2. Wskazania respondentów dotyczące sprawności komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej w przedsiębiorstwie za względu na zajmowane stanowisko.

Graph 2. The indications of respondents concerning the fitness of the interpersonal and organizational communication in the enterprise too of account of the taken position.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniem objęto 168 respondentów)

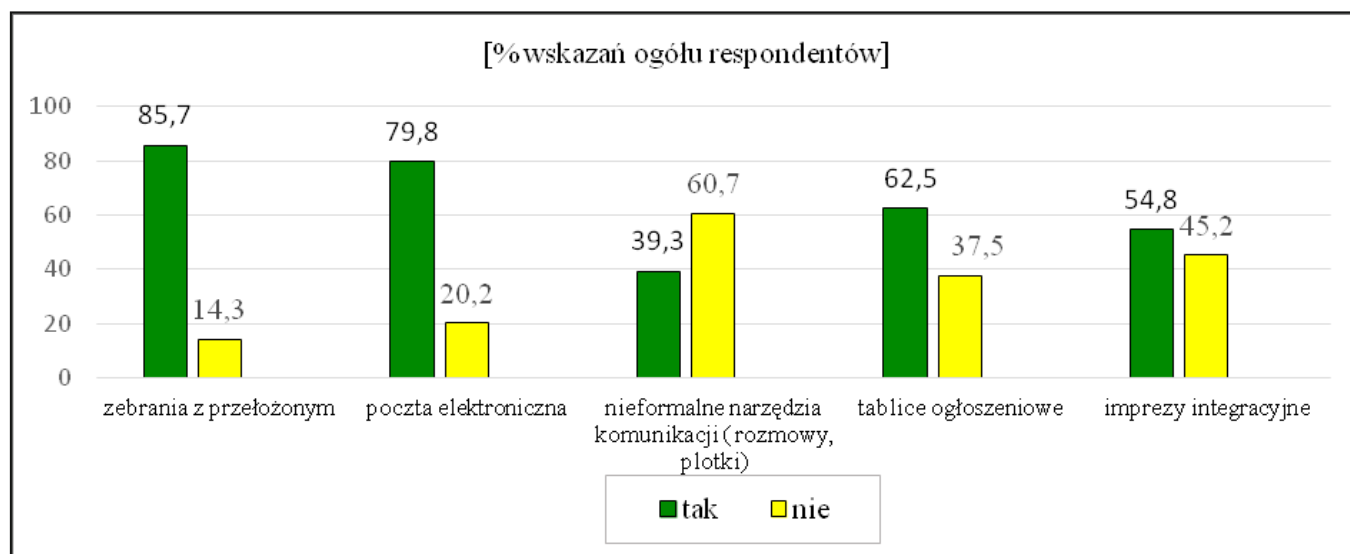
Source: Own drawing up empirical examinations on the base conducted (168 respondents were provided with the examination)

z amerykańskich firm wiemy, że menedżerowie traktują plotki niemal jako dywersję. Przeprowadzone badanie dowiodło, że im więcej dana osoba plotkuje, tym większy nieformalny wpływ wywiera na swoich współpracowników. Jest to siła budująca demokrację. Wyrównuje ona układ sił na linii menedżerowie – pracownicy i stanowi zagrożenie dla tych menedżerów, którzy pragną sprawować pełną kontrolę. Nie jest więc zaskoczeniem, że kiedy w ramach przeprowadzonego badania poproszono menedżerów, by ocenili wyniki pracowników, przyznali niższe oceny tym, którzy więcej plotkowali. Działo się tak niezależnie od tego, czy plotki miały charakter negatywny czy pozytywny. Można z tego wnioskować, iż menedżerowie uważają każdy rodzaj plotek za zjawisko negatywne [5]. Plotki wynikające z braku komunikacji, mogą wygenerować ogromne straty dla organizacji i długoterminowe koszty zarówno finansowe, jak i te poważniejsze, związane z zaufaniem do kadry zarządzającej organizacją.

Analizując rozkład wskazań respondentów ze względu na zajmowane przez nich stanowisko służbowe na pytanie dotyczące stosowania najskuteczniejszych technik komunikacji interpersonalnej w organizacji, 100% kierowników średniego szczebla zarządzania (19 respondentów z tej grupy ankietowanych), 90,5% menedżerów (19 respondentów), 87,5% kierowników najniższego szczebla zarządzania i specjalistów (14 kierowników i 35 specjalistów) wskazało jako najskuteczniejszą technikę komunikacji zebrania z przełożonymi. Za drugą ze skutecznych technik komunikowania się interpersonalnego w macierzystych organizacjach respondentów, ankietowani uznali pocztę elektroniczną. Tą technikę wskazało 87,5% (14 osób z tej grupy respondentów), 85,7% menedżerów (18 osób z tej grupy respondentów), 82,5% specjalistów (33 osoby z tej grupy respondentów) oraz 78,9% kierowników średniego szczebla zarządzania (15 osób z tej grupy respondentów). Pocztę elektroniczną może pochłaniać i odciągać pracowników od wykonywanych zadań, gdy bardzo często sprawdzają oni swoją

skrzynkę i odczytują wiadomość od razu po jej nadejściu, a następnie odpowiadają na nią nadawcy. Jest to szczególnie dysfunkcyjne w pracy koncepcyjnej, która wymaga skupienia się przez dłuższy czas na jednym zadaniu bez odrywania się od niego. Badania pokazują, iż wielu pracowników nie jest świadomych tego, jak często „przełączają się” pomiędzy podstawowymi zadaniami, a czytaniem wiadomości otrzymanych pocztą elektroniczną [7]. Nieco mniejszy odsetek respondentów zajmujący stanowisko referentów 80,6% (25 osób z tej grupy respondentów), menedżerów 66,6% (14 osób z tej grupy respondentów) oraz samodzielnych specjalistów 53,8% (14 osoby z tej grupy respondentów) wskazało na tablice informacyjne. Tablice informacyjne umieszczone są zazwyczaj w okolicach wejść, pomieszczeń socjalnych, sekretariatów. Niektóre organizacje wykorzystują także plazmowe tablice informacyjne. Z pewnością jest to jedna z najtańszych i najprostszych form informowania pracowników w organizacji.

Analizując rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące najskuteczniejszych form komunikacji pracowników z ich przełożonymi po otrzymaniu delegacji władzy w ich macierzystych organizacjach (wykres 4), ankietowani wskazali pocztę elektroniczną 73,8% (124 respondentów) oraz komunikację ustną podczas indywidualnych spotkań z przełożonym 73,2% (123 respondentów). Ważną techniką komunikacji interpersonalnej w organizacji jest bezpośredni kontakt między pracownikami. Komunikowanie się za pomocą przemówienia, może być formą przekazu informacji od menadżerów do podwładnych lub od podwładnych do przełożonych. Nic tak nie motywuje zespołu jak odpowiednie przemówienie i nic tak nie zmniejsza zaangażowania pracowników jak nieprecyzyjnie przekazana informacja dotycząca zleczonych zadań do realizacji. Poinformowany pracownik pracuje efektywniej i bezpieczniej, a nieprawidłowy przepływ informacji skutkuje pojawieniem się konfliktów w organizacji. Komunikacja za pomocą poczty elektronicznej



Wykres 3. Techniki komunikacji interpersonalnej i jej efektywność w pracy zawodowej pracowników i kadry kierowniczej w organizacjach.

Graph 3. Techniques of the interpersonal communication and her effectiveness in the career of employees and the senior staff in organizations.

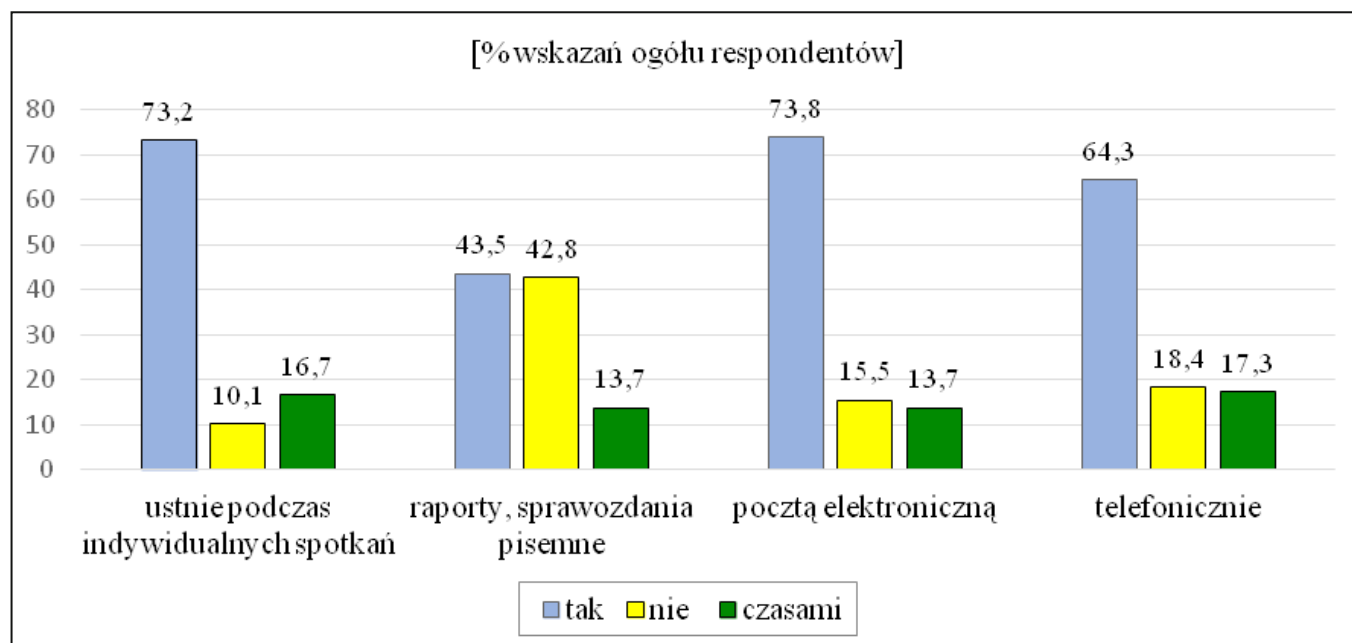
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniem objęto 168 respondentów)

Source: Own drawing up empirical examinations on the base conducted (168 respondents were provided with the examination)

wymaga dokładnego dopracowania pod względem merytorycznym treści przekazywanych informacji. Dzięki odpowiedniemu dopracowaniu listu elektronicznego tj. poprawnej ortografii, interpunkcji, budowie zdań, stosowaniu odpowiednich form grzecznościowych, może stać się pozytywną reklamą naszej organizacji. Nieco mniej, bo tylko 64,3% (108 osób ankietowanych) wskazało, że skuteczną formą komunikacji z ich przełożonymi jest rozmowa telefoniczna. Przystępując do analizowania odsetek respondentów z wyróżnionych ze względu na zajmowane przez nich stanowisko służbowe 87,5% specjalistów (35 osób z tej grupy respondentów), 76,2% menedżerów (16 osób z tej grupy respondentów), 73,1% samodzielnych specjalistów (19 osób z tej grupy respondentów), oraz 71,4% kierowników średniego szczebla zarządzania (15 osób z tej grupy respondentów) wskazało, że po otrzymaniu delegacji władzy najskuteczniejszą formą komunikacji z przełożonym są indywidualne spotkania z menedżerem. Taka forma komunikacji nie dziwi autorów artykułu, bowiem pozwala na natychmiastowe sprzężenie zwrotne (w bezpośrednim sposobie porozumiewania się), konsultowanie bieżących spraw, czy demontowanie plotek. Ponadto sprzyja budowaniu polityki otwartości w organizacji. Nieco mniej respondentów, bo 66,6% menedżerów (14 osób z tej grupy respondentów) i 61,3% referentów (19 osób z tej grupy respondentów), 60,0% specjalistów (24 osoby z tej grupy respondentów), wskazało na przekazywanie informacji swoim przełożonym w formie raportów i sprawozdań. 87,5% kierowników najniższego szczebla zarządzania (14 osób z tej grupy respondentów), 84,2% kierowników średniego szczebla zarządzania (16 osób z tej grupy respondentów) oraz 80,0% specjalistów (32 respondentów) wskazało, że kontaktuje się ze swoim przełożonym przy pomocy poczty elektronicznej. Niewątpliwie do zalet takiej formy komunikacji należy: prędkość dostarczenia

informacji, obniżenie kosztów operacyjnych, oszczędność czasu, przyspieszenie pracy oraz możliwość wysyłania całych plików dokumentów, a jednocześnie łatwość obsługi [8]. 80,9 % menedżerów (17 osób z tej grupy respondentów) oraz 73,7% kierowników średniego szczebla zarządzania (14 osób z tej grupy respondentów) i 60,0% specjalistów (24 osoby z grup ankietowanych) wskazało na przekazywanie informacji w rozmowie telefonicznej.

W kolejnym punkcie respondenci mieli odpowiedzieć na pytanie Jakie bariery komunikacyjne występują w badanych organizacjach?: zła komunikacja między działami, zbyt długi czas przepływu informacji z górnych szczebli na dół, blokowanie informacji przez pracowników, sprzeczność w przekazywaniu informacji, duża rola plotki w przedsiębiorstwie, nadmierna ilość informacji, blokowanie informacji przez przełożonych? Respondenci mogli wskazać kilka odpowiedzi. Analiza wyników została przedstawiona na wykresie 5. 51,7% respondentów (87 ogółu osób ankietowanych) wskazało na złą komunikację między działami, a 34,5% ankietowanych (58 ogółu badanych osób) na blokowanie przekazywanych informacji przez pracowników a także przez przełożonych 33,3% (56 osób ankietowanych). Respondenci wskazali jeszcze na zbyt długi przepływ informacji z góry na dół 32,7% (55 osób ankietowanych) oraz na dużą rolę plotki w organizacji 27,9% (47 osób ankietowanych). Powyższe odpowiedzi osób ankietowanych wskazują, że 60,7% respondentów nie ufa plotkom w organizacji i sądzi, że to, poważna bariera w poprawnej komunikacji interpersonalnej, natomiast 26,7% (45 osób ankietowanych) uważa, że sprzeczność w przekazywanych informacjach to kolejna bariera w prawidłowej komunikacji. Przekazywanie przez jednego z rozmówców komunikatów niosących sprzeczne treści doprowadza do tego, iż po pewnym czasie także drugi z nich zaczyna wysyłać niespójne informacje. 23,2% (39 respondentów)



Wykres 4. Formy komunikacji interpersonalnej pracowników z przełożonym po otrzymaniu delegacji władzy.

Graph 4. Forms of the interpersonal communication of employees with the superior after receiving the delegation of the power.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniem objęto 168 respondentów)

Source: Own drawing up empirical examinations on the base conducted (168 respondents were provided with the examination)

wskazało na przekazywanie nadmiernej ilości informacji. Przeladowanie informacyjne to psychiczny stan charakteryzujący pracownika, który przeżywa stres - negatywne odczucia spowodowane faktem, że rozwiązywanie problemów zawodowych jest znacznie utrudnione z powodu nadmiaru dostępnych informacji. Nadmiar informacji powoduje rosnący deficyt uwagi, ma zatem negatywny wpływ na efektywność pracy. W badaniu przeprowadzonym wśród pracowników biurowych przez *Institute for The Future* stwierdzono, że pracownicy biurowi otrzymywali dziennie około 200 wiadomości, 71% było z tego powodu „zestresowanych”, a 60% „przytłoczonych” [6].

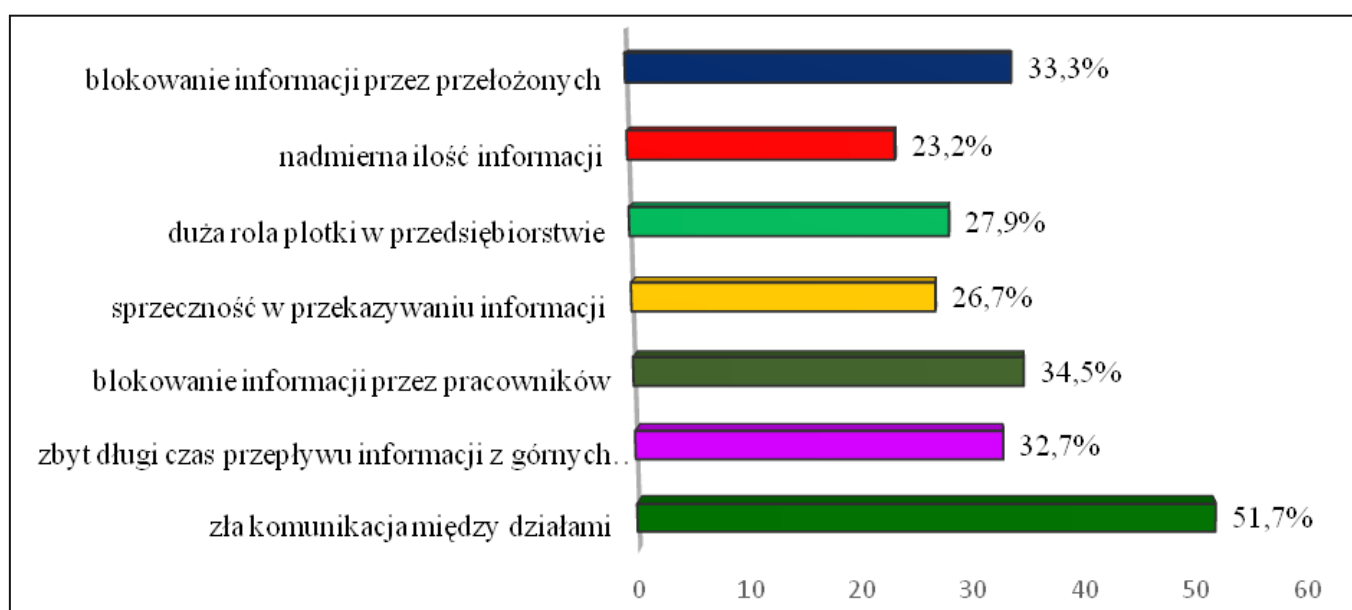
Analizując rozkład wskazań osób wyróżnionych ze względu na zajmowane przez nich stanowisko na pytanie dotyczące barier w sprawności komunikacji interpersonalnej w organizacji, ankietowani zajmujący stanowisko kierownika średniego szczebla zarządzania 73,7% (14 osób z tej grupy respondentów), samodzielnych specjalistów 61,5% (16 osób z tej grupy respondentów) oraz 54,8% referentów (17 osób z tej grupy respondentów) wskazało na złą komunikację między działami. Na zbyt długi czas przepływu informacji z górnych szczebli zarządzania na dół wskazało 31,5% kierowników średniego szczebla zarządzania (6 osób z tej grupy respondentów). Kolejną barierą w sprawności komunikacji interpersonalnej w organizacji wśród pracowników otrzymujących delegację władzy jest blokowanie informacji przez pracowników. Na ten problem wskazało 50,0% kierowników najniższego szczebla zarządzania (8 osób z tej grupy respondentów), 42,8% menedżerów (9 osób z tej grupy respondentów) oraz 36,8% kierowników średniego szczebla zarządzania (7 osób z tej grupy respondentów). Respondenci zajmujący stanowisko kierownika najniższego szczebla zarządzania 43,7% (7 osób z tej grupy respondentów) i 29,0% referentów (9 osób z tej grupy respondentów) wskazali także

na barierę jaką jest sprzeczność w przekazywaniu informacji. Kolejną z barier jaką wskazały osoby ankietowane była nadmierna ilość przekazywanych informacji. Tę przeszkodę wskazało najwięcej pracowników na stanowisku kierownika najniższego szczebla 50,0% (8 osób z tej grupy respondentów), i 38,1% menedżerów (8 osób z tej grupy respondentów) a nieco mniej kierowników średniego szczebla zarządzania 26,3% (5 osób z tej grupy respondentów) i samodzielnych specjalistów 23,1% (6 osób z tej grupy respondentów). Ostatnią z barier utrudniającą sprawne komunikowanie się pracowników w organizacji po otrzymaniu delegacji władzy jest blokowanie informacji przez przełożonych. Na tą przeszkodę wskazało najwięcej osób zajmujących stanowiska kierowników średniego szczebla zarządzania (7 osób z tej grupy respondentów), 32,5% specjalistów (13 osób z tej grupy respondentów), 30,7% samodzielnych specjalistów (8 osób z grup badanych respondentów).

Istnienie barier sprawności interpersonalnej implikuje źródło konfliktów w relacjach przełożony – podwładny. W takiej sytuacji pojawia się kwestia przyjęcia metod i technik neutralizujących zaistniałe konflikty. Jak należy wówczas zareagować? Należy odwołać się do filozofii empowermentu, która w wędrówce przez chaos organizacyjny pozwoli zapanować nad różnorodnością i przekierunkować negatywny potencjał na racjonalne działanie.

Thomas Gordon proponuje następujący tryb postępowania:

1. Wysłuchaj pracownika w atmosferze empatii, nie zajmuj jednak stanowiska w sprawie problemu. Zaproponuj drogi/techniki jego rozwiązania;
2. Jeżeli znajdziecie dobre rozwiązanie, rozmowa się kończy. Jeżeli rozwiązanie nie zostanie znalezione, zaproponuj swojemu rozmówcy, aby zwrócił się bezpośrednio do przełożonego, stosując komunikat JA;



Wykres 5. Bariery sprawności komunikacji interpersonalnej w pracy zawodowej pracowników i kadry kierowniczej w organizacjach.

Graph 5. Barriers of the fitness of the interpersonal communication in the career of employees and the senior staff in organizations.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniem objęto 168 respondentów)

Source: Own drawing up empirical examinations on the base conducted (168 respondents were provided with the examination)

3. Jeżeli pracownik obawia się takiej rozmowy, zaproponuj, żeby rozwiązać problem we trójkę;
4. Jeżeli i na to się nie zgodzi, wyjaśnij, że nie podejmiesz żadnej decyzji pod nieobecność szefa. Nie wolno dać się wciągnąć w rozwiązywanie problemu. Problem powinni rozwiązać sami zainteresowani. Ty możesz być jedynie moderatorem, ale nigdy arbitrem [2].

Proponowany scenariusz nie ma wymiaru uniwersalnego, który może być stosowany w różnych konfiguracjach negatywnych sytuacji organizacyjnych. Jest on tylko drogowskazem, który wykorzystując wytyczne empowermentu ułatwia wejście na ścieżki prowadzące do zneutralizowania kryzysów o wymiarze konfliktowym [4]. Podejście to posiada szczególne znaczenie wówczas, kiedy na wymiar opinotwórczy pracowników wpływają osoby charyzmatyczne, tzw. szare eminencje. Osoby te dysponując dużymi możliwościami oddziaływania na pracowników, mogą niejednokrotnie przyblokować proces decyzyjny i osłabić skuteczność funkcjonowania organizacji w dynamicznym otoczeniu.

WNIOSKI

Z filozofii empowermentu wypływają sugestie, iż w podejmowaniu decyzji powinni współuczestniczyć ludzie, którzy będą ich wykonawcami. Partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji usprawnia proces komunikacji pomiędzy nimi i kierownictwem, podnosi jakość realizowanych zadań, a także eliminuje konflikty. Pracownicy decyzje traktują jako swoje, a nie jako wymuszone przez kierownictwo. Przy określaniu kompetencji decyzyjnych pracowników celowe byłoby zastosowanie reguły: co nie jest zakazane, jest dozwolone, tym bardziej, że ubezwłasnowolnienie decyzyjne pracowników niszczy ich kreatywność.

Stosowanie empowermentu w komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej w pracy zawodowej pracowników i kierowników pozwala na:

- Wyeliminowanie permanentnego kontrolowania, które ubezwłasnowolnia pracowników i czyni ich zestresowanymi i wypalonymi zawodowo,
- Partycypowanie pracowników w podejmowaniu decyzji, co eliminuje stanowiska stresogenne oraz absencję i fluktuację pracowników,
- Osiągnięcie mistrzostwa osobistego w korzystaniu z szerokiego spektrum uzdolnień innych kierowników i pracowników funkcjonujących w wielokulturowym życiu organizacji,
- Wykorzystywanie podejścia systemowego w realizacji funkcji zarządzania,
- Kształtowanie wspólnej wizji rozwoju i ekspansji organizacji w turbulentnym otoczeniu.

LITERATURA

- [1] **ARMSTRONG M., S. TAYLOR. 2016.** Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: Wolters Kluwer: 530.
- [2] **GORDON T. 2000.** Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców. Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX.
- [3] **GRIFFIN R.W. 2004.** Podstawy zarządzania organizacją. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN: 597.
- [4] **MAZUR K., Z. PIĄTKOWSKI, Ł. GORYSZEWSKI, A. KUŁAKOWSKA, G. RATYŃSKA. 2010.** „Empowerment w przedsiębiorstwach w świetle przeprowadzonych badań ankietowych”. Zarządzanie. Teoria i Praktyka Nr 2/2010, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie: 124.
- [5] **POCZTOWSKI A. 2008.** Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy -metody. Warszawa: Wydanie II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: 216-217.

NETOGRAFIA:

- [6] **FAZLAGIĆ J. A. 2010.** Zjawisko „nadmiaru informacji” a współczesna edukacja, [za] **GOLDHABER M. H. 2010.** Attention: The System of Post Industrialism?, „Z papers” t. 1, nr 2. <http://http://www.e-mentor.edu.pl>, Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej, nr 4 (36) / 2010.
- [7] **LABIANCA J. 2018.** Plotkowanie w pracy nie jest nieprofesjonalne, <https://www.hbrp.pl> z dnia 22.04.2018.
- [8] **WRÓBEL P. 2018.** Konsekwencje stosowania poczty elektronicznej z perspektywy organizacji i pracowników, <http://www.e-mentor.edu.pl> e-biznes, Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej nr 2 (44)/2012, z dnia 21.04.2018.