

Agnieszka Izabela Baruk

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

Komunikacja wertykalna i horyzontalna w opiniach polskich pracowników – wyniki badań

***Streszczenie.** W artykule zostały przedstawione zagadnienia komunikacji w wymiarze wertykalnym i horyzontalnym we współczesnym przedsiębiorstwie. Na podstawie wyników pierwotnych badań empirycznych omówiono opinie respondentów na temat przepływu informacji między nimi oraz ich przełożonymi. Zwrócono uwagę na cechy, jakie powinien zdaniem respondentów posiadać wzorowy przełożony, podkreślając ich wpływ na budowanie relacji z podwładnymi. Podkreślono ponadto mocne i słabe strony relacji interpersonalnych, rozpatrując je w kontekście kultury organizacyjnej.*

1. Wprowadzenie

Rozpoczynając pracę w konkretnym przedsiębiorstwie, dana osoba staje się członkiem zbiorowości, jaką jest zespół pracowniczy. Wchodząc w jego skład zaczyna spełniać różne role wynikające z zajmowanego miejsca w strukturze organizacyjnej (rolę podwładnego, współpracownika lub przełożonego), wynikające z zakresu posiadanej wiedzy i doświadczenia (rolę mentora, eksperta lub adepta) czy też ze stopnia zażyłości łączącej go z innymi pracownikami (rolę kolegi, przyjaciela, powiernika). Role związane z wymienionymi obszarami aktywności zawodowej spełniane są równoległe i każda z nich wymaga przekazywania i odbierania określonych zasobów informacyjnych¹.

¹ Różnorodność ról spełnianych przez członków organizacji oraz wynikające z niej oczekiwania zostały szczegółowo omówione w książce A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.

Część ze wspomnianych ról organizacyjnych ma charakter formalny, inne natomiast są nieformalne, co oczywiście nie oznacza, że są mniej ważne z punktu widzenia spełnienia oczekiwań zawodowych, społecznych i emocjonalnych danej osoby oraz z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako całości i jego poszczególnych komórek organizacyjnych. Niejednokrotnie wręcz role spełniane w sposób niesformalizowany, związane chociażby z obdarzaniem konkretnej osoby relatywnie większym zaufaniem niż innych pracowników, wysuwają się na pierwszy plan, decydując o osiąganiu przez poszczególnych pracowników oraz przez zatrudniające ich przedsiębiorstwo założonych celów zarówno wymiernych, jak i niewymiernych, wpływając szczególnie wyraźnie na atmosferę panującą w miejscu pracy.

Każda z ról odgrywanych przez organizacyjnych aktorów wiąże się bowiem z powstawaniem między członkami danej organizacji sieci relacji komunikacyjnych, zwłaszcza interpersonalnych², łączących ich bezpośrednio lub pośrednio ze sobą w sposób formalny (relacje służbowe) bądź też nieformalny (relacje koleżeńskie). Dwoma najważniejszymi typami relacji są relacje wertykalne występujące między przełożonymi i podwładnymi oraz relacje horyzontalne występujące między członkami organizacji zajmującymi równorzędne stanowiska determinujące kierunki wewnętrznej komunikacji. Właściwe kształtowanie obu typów relacji jest jednym z najważniejszych, ale zarazem najtrudniejszych wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami. Sprostanie temu wyzwaniu wymaga od przedsiębiorstwa zbudowania kultury organizacyjnej opartej na trzech podstawowych wartościach, jakimi są empatia, elastyczność oraz entuzjazm³. Aby jednak mogły one zostać wzbudzone i wbudowane na trwale w fundamenty kultury organizacyjnej, niezbędne jest dokonanie diagnozy nie tylko obecnie panujących w danym przedsiębiorstwie relacji interpersonalnych zarówno wertykalnych, jak i horyzontalnych, lecz przede wszystkim ich komunikacyjnych podstaw oraz kompetencji w tym zakresie, jakie posiadają przełożeni.

Niezwykle ważne jest zatem podjęcie próby znalezienia odpowiedzi m.in. na następujące pytania, co stanowi podstawowy cel tego artykułu:

1. Jakie formy komunikacji wertykalnej według pracowników stosowane są w przedsiębiorstwach?
2. Jakie formy przekazywania informacji pracownikom na temat efektów ich pracy są stosowane przez bezpośrednich przełożonych?

² Wpływ kryzysu światowego na relacje interpersonalne został omówiony w książce A. Baruk, *Jasne i ciemne strony wpływu kryzysu światowego na relacje interpersonalne w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2009.

³ Kultura organizacyjna oparta na wymienionych trzech filarach wydaje się stanowić pośredni typ kultury między omówioną przez Cz. Sikorskiego kulturą aktywną i kulturą pasywną, łącząc w sobie ich zalety. Por. Cz. Sikorski, *Droga do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007.

3. Jakie formy komunikacji horyzontalnej według pracowników stosowane są w przedsiębiorstwach?

4. Jaki jest poziom wiedzy pracowników na temat panującej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej?

5. Jakie cechy i kompetencje według pracowników powinna posiadać osoba spełniająca rolę przełożonego?

Dążenie do udzielenia odpowiedzi na tak sformułowane pytania stało się podstawą do przeprowadzenia pierwotnych badań ankietowych, którymi objęto 500 pracowników małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych zlokalizowanych w województwie lubelskim.

2. Przepływ informacji w wymiarze wertykalnym według respondentów

Każda forma relacji interpersonalnych związana jest z dwukierunkowym przepływem informacji. W przypadku relacji wertykalnych niezwykle istotną rolę odgrywa przepływ informacji z góry w dół, które dotyczą efektów wykonywanych przez pracowników zadań zawodowych. Informacje takie są niezwykle ważne z punktu widzenia pracownika, gdyż stanowią potwierdzenie prawidłowego realizowania przez niego wyznaczonych zadań, wskazując także obszary ewentualnych zmian dotyczących zakresu podejmowanych przez niego działań bądź sposobu ich realizowania. Znajomość oceny efektów jego wysiłków dokonanej przez bezpośredniego przełożonego jest niezbędna, aby w przyszłości uniknąć ewentualnych błędów i doskonalić poprawnie oceniane elementy zawodowej aktywności. Wpływa ona zatem motywująco, zachęcając pracownika do profesjonalnego rozwoju. Aby jednak docierające do niego informacje odzwierciedlały ocenę efektów jego pracy miały motywujące znaczenie, nie wystarczy sam fakt ich przekazywania. Muszą one ponadto docierać do pracownika za pomocą odpowiednio dobranych form przekazu.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, według respondentów wśród stosowanych przez ich bezpośrednich przełożonych form przesyłania informacji zdecydowanie najczęściej wykorzystywany był kontakt osobisty podczas rozmowy twarzą w twarz lub rozmowy telefonicznej, przy czym informacje na temat wyników osiągniętych przez pracownika były mu znacznie częściej przekazywane podczas rozmowy bezpośredniej (tab. 1). Ponadto, co piąty badany stwierdził, że jego bezpośredni przełożony wcale nie rozmawiał z nim na temat efektów jego pracy przez telefon, podczas gdy takich odpowiedzi w przypadku rozmowy bezpośredniej było zaledwie 6%. Dość często stosowano także formularze oceny okresowej, co zapewne wynika z określonych procedur jej dokonywania, aczkolwiek prawie połowa ankietowanych stwierdziła, że nigdy w ich przypadku nie była stosowana taka forma.

Tabela 1. Formy przekazywania respondentom przez bezpośredniego przełożonego informacji na temat efektów ich pracy oraz częstotliwość ich stosowania

Forma przekazywania informacji	Częstotliwość stosowania (wskazania w %)				
	nigdy	rzadko	czasami	często	regularnie
Rozmowa twarzą w twarz	6	15	12	27	40
Rozmowa przez telefon	22	14	21	23	20
Kontakt intranetowy	61	15	8	11	5
Kontakt e-mailowy	52	14	10	15	9
Kontakt listowny	92	3	1	3	1
Formularz oceny okresowej	47	7	16	9	21
Notatki służbowe	61	12	16	8	3
Przekazanie przez innego pracownika	40	23	21	10	6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Wydaje się, że najlepszym rozwiązaniem jest stosowanie co najmniej dwóch form, jakimi są rozmowa bezpośrednia oraz formularze oceny okresowej. Pierwsza z nich pozwala na przekazywanie pracownikowi na bieżąco opinii o jego aktywności zawodowej, umożliwiając jednocześnie uzyskanie przez bezpośredniego przełożonego informacji zwrotnej od pracownika, jego bliższe poznanie, w tym poznanie jego oczekiwań dotyczących m.in. aspiracji zawodowych, co jest warunkiem niezbędnym budowania właściwych relacji interpersonalnych. Natomiast formularze oceny okresowej mają charakter bardziej sformalizowany i nie mogą być tak często stosowane, ale pozwalają na dokonanie porównania efektów uzyskiwanych przez daną osobę podczas kolejnych ocen okresowych, co jest ich podstawową zaletą. Z pewnością nie powinny jednak spełniać roli jedynej formy przekazywania pracownikowi informacji na temat jego pracy.

W dobie coraz powszechniej stosowanego porozumiewania się za pomocą nośników wirtualnych może zastanawiać fakt, że jedną z najrzadziej wykorzystywanych zdaniem respondentów form przekazywania im informacji przez bezpośrednich przełożonych na temat efektów ich pracy był kontakt elektroniczny, w tym e-mailowy oraz intranetowy. Na pewno z kolei całkowicie nieprawidłowe jest przekazywanie informacji o efektach pracy za pośrednictwem innego pracownika, a nie samego bezpośredniego przełożonego danej osoby, co może świadczyć o jego niskich kompetencjach przywódczych. Jako formę wcale niestosowaną wymieniło ją znacznie mniej osób niż wiele innych form uznawanych w omawianym kontekście za właściwe. Rozwiązanie takie negatywnie wpływa nie tylko na relacje wertykalne, stając się potencjalnym źródłem nieufności do bezpośredniego przełożonego, ale również na relacje horyzontalne, zwłaszcza o charakterze nieformalnym. Oczywiście każdy pracownik może poprosić swojego współpracownika o opinię na temat wykonywanej przez siebie pracy, ale jest to zupełnie coś innego niż wchodzenie pracownika w rolę przełożonego i to na jego polecenie.

3. Przepływ informacji w wymiarze horyzontalnym według respondentów

Wśród form przekazu stosowanych w komunikacji wewnętrznej między współpracownikami, poza nieformalnym kontaktem twarzą w twarz, zdecydowanie najczęściej wykorzystywany był telefon (tab. 2). Pozostałe formy stosowano znacznie mniej intensywnie, przy czym na pierwszy plan wśród nich wysuwały się e-maile, zebrania oraz intranet. Widać więc, że w porównaniu z formami komunikowania się wykorzystywanymi przez bezpośrednich przełożonych w przypadku komunikacji poziomej znacznie większe znaczenie miały nośniki elektroniczne, chociaż wymiana informacji przez pracowników na portalu firmowym lub na łamach biuletynu elektronicznego odgrywała zdecydowanie drugorzędną rolę (aczkolwiek biuletyn elektroniczny był jednak nieznacznie częściej stosowany niż biuletyn drukowany). Relatywnie dosyć znaczącą rolę odgrywały natomiast imprezy integracyjne, chociaż niewątpliwie znacznie lepszym odzwierciedleniem występowania między współpracownikami bliskich relacji nieformalnych jest spędzanie ze sobą wolnego czasu z własnej inicjatywy, a nie uczestniczenie w spotkaniach integracyjnych organizowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Warto ponadto podkreślić, że w komunikacji poziomej znacznie mniejsze znaczenie niż e-maile czy intranet miały tablice informacyjne, które wcale nie były stosowane według aż 36% respondentów, chociaż przez wiele lat były jednym z podstawowych nośników komunikacji w przedsiębiorstwach.

Tabela 2. Formy wewnętrznej komunikacji horyzontalnej oraz częstotliwość ich stosowania

Nośnik komunikacji	Częstotliwość stosowania (wskazania w %)				
	nigdy	rzadko	czasami	często	regularnie
Telefon	7	4	8	28	53
Intranet	41	11	8	19	21
Portal firmowy	72	15	5	5	3
E-mail	36	10	6	21	27
Biuletyn firmowy drukowany	86	5	4	2	3
Biuletyn firmowy elektroniczny	80	3	7	3	7
Zebrania	19	14	16	27	24
Imprezy integracyjne	22	22	27	11	18
Radiowęzeł	100	0	0	0	0
Telewizja firmowa	100	0	0	0	0
Tablica informacyjna	36	12	24	17	11

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Spośród analizowanych form komunikacji horyzontalnej w ogóle nie stosowano dwóch – radiowęzła i telewizji firmowej. Łatwo zatem można zauważyć, że kluczową rolę w komunikacji poziomej spełniały nośniki charakteryzujące się możliwością wręcz natychmiastowego przekazania informacji zwrotnej w reakcji na otrzymany komunikat, co z pewnością jest pozytywnym aspektem zmian w strukturze stosowanych form przekazu. Jest to prawdopodobnie jedna z przyczyn znacznie lepszego oceniania przez respondentów komunikacji poziomej niż pionowej, zachodzącej zarówno z góry w dół, jak i przebiegającej w odwrotnym kierunku (tab. 3).

Tabela 3. Ocena respondentów przepływu informacji

Kierunek przepływu informacji	Ocena przepływu informacji (wskazania w %)				
	bardzo zła	zła	średnia	dobra	bardzo dobra
Pomiędzy przełożonym a podwładnym	4	5	27	38	26
Pomiędzy podwładnym a przełożonym	2	3	32	37	26
Pomiędzy współpracownikami w ramach działu	1	5	20	38	36
Pomiędzy działami	6	14	40	30	10

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Pozytywna ocena horyzontalnego przepływu informacji dotyczyła przede wszystkim komunikacji w obrębie danego działu, natomiast komunikacja między pracownikami z różnych działów została oceniona jeszcze gorzej niż komunikacja wertykalna. Aż co piąty respondent twierdził, że jest ona co najmniej zła, a tylko co dziesiąta osoba oceniła ją bardzo dobrze. Można z tego wnioskować, że także relacje poziome były najlepsze w przypadku pracowników zatrudnionych w tym samym dziale, a relacje z pracownikami z innych komórek organizacyjnych nie tylko nieformalne, ale także zawodowe były znacznie słabsze.

Warto podkreślić, że w przypadku komunikacji wertykalnej nieco lepiej została oceniona komunikacja zachodząca między pracownikami a przełożonymi, czyli z dołu do góry, którą źle lub bardzo źle oceniło łącznie 5% respondentów, podczas gdy komunikację pionową inicjowaną przez przełożonych za co najmniej złą uznała w sumie prawie dwukrotnie większa część badanych. Może to wynikać m.in. ze stosowania przez przełożonych form przekazu, zwłaszcza w odniesieniu do komunikowania podwładnym oceny efektów ich pracy, nie w pełni spełniających oczekiwania ankietowanych, jak również z luki kompetencyjnej charakteryzującej przełożonych, o czym już wcześniej wspomniano. Z drugiej strony lepsze ocenianie przepływu informacji w wymiarze poziomym znajdowało odzwierciedlenie w lepszych relacjach łączących współpracowników ze sobą, szczególnie w przypadku relacji nieformalnych, gdyż podstawą wszelkiego typu relacji interpersonalnych jest obustronna wymiana informacji.

O nieprawidłowościach w przepływie informacji z góry w dół świadczy również fakt, że 22% respondentów nie znało podstawowych założeń kultury organizacyjnej panującej w zatrudniającym ich przedsiębiorstwie, a pewność, że założenia te są im znane wyraziło tylko 23% badanych. Ponadto co trzeci ankietowany nie wiedział, czy w jego przedsiębiorstwie były ustalone sposoby postępowania w konkretnych sytuacjach wynikające z obowiązujących procedur, a co czwarta osoba nie wiedziała, czy w firmie jest opracowana wizja i misja. Negatywnego wydźwięku tych wyników nie zmienia fakt, że „tylko” 5% respondentów nie wiedziało, czy w ich przedsiębiorstwach wyznaczone zostały zakresy obowiązków dla poszczególnych stanowisk pracy, gdyż takie rozwiązania powinny być czymś standardowo funkcjonującym w każdej organizacji.

Można zatem stwierdzić, że warunkiem poprawy relacji wertykalnych jest usprawnienie przepływu informacji, zwłaszcza między przełożonymi i pracownikami. Przełożeni powinni także przekonywać pracowników o konieczności nawiązywania bliższych relacji z pracownikami innych działów, dając im przykład partnerskiej współpracy z pozostałymi komórkami organizacyjnymi. Zadaniem bezpośrednich przełożonych jest oczywiście również przekazywanie pracownikom na bieżąco informacji dotyczących nie tylko funkcjonowania danego działu, ale także ogólnych informacji dotyczących działania całego przedsiębiorstwa.

4. Podsumowanie

Jak wynika z przedstawionych rozważań, mimo pozornie wielu dodatkich stron relacji interpersonalnych łączących respondentów z innymi współpracownikami oraz z bezpośrednimi przełożonymi, towarzyszą im pewne dysfunkcje. Szczególnie są one zauważalne w przypadku relacji pionowych między przełożonymi i respondentami, o czym świadczy chociażby brak wśród ankietowanych znajomości funkcjonowania podstawowych elementów kultury organizacyjnej. Widocznym mankamentem jest również ograniczony zakres współpracy pracowników zatrudnionych w różnych działach, czego przejawem są m.in. negatywne oceny przepływu informacji między działami, który został przez respondentów oceniony zdecydowanie gorzej niż przepływ informacji w obrębie działu oraz w wymiarze wertykalnym.

Nie wolno zapominać, że o skuteczności działania zarówno poszczególnych osób, jak i poszczególnych działów oraz całej organizacji decyduje sprawny przepływ informacji w każdym z omówionych w artykule wymiarów. Jest on bowiem podstawą nawiązania i utrwalania właściwych relacji interpersonalnych, które z kolei stanowią warunek konieczny wzajemnej harmonijnej współpracy, przynoszącej korzyści zarówno poszczególnym członkom danej organizacji, jak i całemu przedsiębiorstwu. Niewątpliwie wzmocnieniu i zacieśnieniu relacji formalnych, zwłaszcza w wymiarze poziomym, sprzyja występowanie między pracownikami relatywnie bliskich relacji nieformalnych.

Jednak zarówno na jedne, jak i na drugie istotny wpływ mają podstawowe wartości leżące u podstaw kultury organizacyjnej panującej w danym przedsiębiorstwie. Jeżeli kluczowe miejsce wśród tych wartości zajmuje partnerstwo i otwarcie na drugiego człowieka, zdecydowanie łatwiej jest wówczas zachęcić pracowników do wchodzenia w bliższe obustronnie korzystne relacje, dla których zdecydowaną barierą stanowi bazowanie na rywalizacji i ograniczonym zaufaniu do innych osób. Trudno wtedy mówić o możliwości nawiązywania bliskich relacji interpersonalnych nie tylko pionowych, ale również poziomych, których wystąpienie wymagałoby dokonania zmian kulturowych w danym przedsiębiorstwie.

Wzbudzenie w przedsiębiorstwie tych wartości i ich ugruntowanie jako filarów kultury organizacyjnej z pewnością nie uda się bez posiadania przez kadrę kierowniczą określonych kompetencji i cech osobowych, które stanowią wręcz ich katalizator. Jak wynika z przeprowadzonych badań, respondenci szczególne znaczenie przypisywali sprawiedliwemu traktowaniu wszystkich pracowników przez przełożonych, wymieniając także inne cechy, jakimi ich zdaniem musi charakteryzować się osoba zwierzchnika (tab. 4).

Tabela 4. Cechy wzorowego przełożonego wymieniane przez respondentów i ich poziomy

Cecha przełożonego	Wskazania (w %)	Poziom
Sprawiedliwy	74	Poziom cech kluczowych
Konkretny	41	Poziom cech podstawowych
Sympatyczny	28	
Zdecydowany	27	
Stanowczy	15	
Inspirujący podwładnych	14	Poziom cech pożądanych
Kreatywny	13	
Asertywny	11	
Zdystansowany	9	
Zasadniczy	8	Poziom cech dopuszczalnych
Elastyczny	8	
Dbający o swój autorytet	7	
Empatyczny	7	
Rodzinny	3	
Troskliwy wobec podwładnych	2	
Lubiący ryzyko	0	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Uwzględniając odsetek wskazań poszczególnych cech wzorowego przełożonego, można opracować model obejmujący cztery następujące poziomy: cechy kluczowe (które uzyskały co najmniej 50% wskazań), cechy podstawowe (20-49% wskazań), cechy pożądane (10-19% wskazań) oraz cechy dopuszczalne (mniej niż 10% wskazań). Można też stwierdzić, że odwrotnością tego modelu jest model spełnionych oczekiwań dotyczących relacji wertykalnych. Im mniejszy odsetek badanych wymieniał daną cechę, tym w większym stopniu były spełniane ich oczekiwania związane z zachowaniem przełożonego wynikającym z danej cechy i odwrotnie, im większa część respondentów wskazywała określoną cechę, tym w mniejszym stopniu były spełniane ich oczekiwania dotyczące przełożonego w danym zakresie.

Chociaż, jak wynika z tabeli 4, oczekiwania respondentów wobec ich przełożonych dotyczące empatii i elastyczności były lepiej spełnione niż w przypadku wielu innych cech, nie oznacza to, że zwierzchnicy uzewnętrzniają je w pełni. Brak poczucia sprawiedliwego traktowania wydaje się bowiem wskazywać na zbyt małe wczuwanie się w emocje podwładnych, co wyznacza kierunek niezbędnych zmian w zakresie ich wzajemnych relacji.

Podsumowując przedstawione w artykule rozważania, można stwierdzić, że każde przedsiębiorstwo powinno dążyć do jednoczesnego wzbudzenia w obrębie organizacji bardzo dobrych relacji poziomych oraz bardzo dobrych relacji pionowych „góra-dół” i „dół-góra”, co wymaga utrwalenia lub zbudowania od nowa kultury organizacyjnej opartej na wspomnianych we wstępie trzech filarach, czyli empatii, elastyczności i entuzjazmie. Warunkują one wystąpienie autentycznego zaangażowania aktorów organizacyjnych, co można krótko symbolicznie zapisać w postaci następującej formuły:

$$E_m + E_l + E_n = A Z A,$$

gdzie:

E_m – empatia, E_l – elastyczność, E_n – entuzjazm,

$A Z A$ – autentyczne zaangażowanie aktorów (organizacyjnych).

Wszystkie trzy wspomniane filary kultury organizacyjnej odgrywają równorzędną rolę. Niedocenianie któregośkolwiek z nich może znacznie utrudnić lub nawet całkowicie uniemożliwić sprawną komunikację zarówno w wymiarze wertykalnym, jak i horyzontalnym, gdyż pracownicy nie wykazują wówczas rzeczywistego zaangażowania w spełnianie przez nich role organizacyjne, stając się niejednokrotnie zaledwie widzami działań podejmowanych na scenie organizacyjnej.

Literatura

- Baruk A., *Jasne i ciemne strony wpływu kryzysu światowego na relacje interpersonalne w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2009.
- Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Sikorski Cz., *Droga do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007.