

- **Komunikacyjne puzzle – Konstruowanie kompleksowego sposobu komunikacji w Ericsson poprzez dobór właściwych mediów**

Katarzyna Pąk

(Market Communications Director, Ericsson)

Komunikacyjne puzzle – spójna informacja, różnorodne media

Chciałabym dziś przedstawić Państwu wizję komunikacji jako, pewnego rodzaju zabawy, zabawy w układanie puzzli, czyli mediów jakimi dysponuje komunikator w każdej firmie. Tworząc informację, staramy się myśleć strategicznie i podejmujemy wybór co do formy i kanału dystrybucji informacji. Dużym ułatwieniem jest to, iż najczęściej znamy odbiorcę naszego przekazu. Rzadko jednak mamy pewność co do tego, w jaki sposób zareaguje on na nasz komunikat.

Jak bowiem wygląda sytuacja, z którą stykamy się w naszej codziennej pracy? Bazujemy zazwyczaj, na doskonale nam znanej strategii firmy. Wiemy w jakiej strukturze pracujemy, znamy jej kształt, wiemy jaki jest jej wymiar, rozmiar i oczekiwania poszczególnych grup. Dysponujemy jednocześnie szeregiem mediów komunikacyjnych / narzędzi, dedykowanych celom komunikacyjnym i zapleczem funkcjonalnym całej organizacji. Gdy jednak chodzi o dopasowanie wszystkich tych elementów, okazuje się, że jest to swoista zabawa w puzzle. Wszystkie części muszą do siebie należycie pasować, tak aby uzyskać komunikację w postaci zbornej i spójnej z celami, które chcemy uzyskać. Pamiętajmy równocześnie, że wszystkie nasze działania komunikacyjne kierujemy do konkretnych ludzi. Nasz sukces w tej grze zależy więc w znacznej mierze od naszej intuicji i umiejętności dobierania odpowiednich narzędzi.

Należy jednak ciągle pamiętać, że nigdy nie mamy ostatecznych gwarancji tego, jak odebrany zostanie nasz przekaz. Musimy uwzględnić, znaczne zróżnicowanie pracowników w obrębie samej firmy. Gdy bowiem weźmiemy pod uwagę tę część naszego zespołu, która pracuje gdzieś na południu Polski i nie ma dostępu do intranetu, zrozumiemy, że zwyczajowa ścieżka przekazywania informacji pochodzących od Zarządu za pomocą mediów elektronicznych, nie spełni w tym wypadku wiązanych z nią oczekiwań. Ograniczając naszą komunikację jedynie do intranetu, faktycznie pozbawiamy te osoby dostępu do informacji ważnych z punktu widzenia organizacji. Dlatego też ważnym elementem komunikacji jest

umiejętności doboru narzędzi. Media, niczym elementy puzzli muszą się uzupełniać, a nie powtarzać. Informacja podana poprzez różnorodne kanały powinna układać się w jednolity kształt naszego puzzlowego zadania. Nawet pobieżny przegląd, wszystkich dostępnych w naszych firmach mediów komunikacyjnych, uświadamia nam bogactwo środków, jakimi dysponujemy. Możemy oczywiście liczbę tych narzędzi stale mnożyć. Bardziej owocnym wydaje się być jednak podejście, polegające na efektywnym wykorzystaniu już istniejących mediów, zanim dodamy nowe. Czy wszystkie je naprawdę warto stosować zarówno do pewnej konkretnej informacji, którą chcemy przekazać, jak również w kontekście pewnych sposobów i form komunikowania, które sobie uprzednio określiliśmy?

Dobór odpowiednich narzędzi jest zatem kwestią kluczową. Nauczyłam się tego od Indian *Zapoteco* z Ameryki Południowej. W środowisku tym funkcjonuje postać szamana, który nie jest kapłanem i nie jest wodzem, lecz *tym, który wie*. Szaman jest tym, który wie jak przełożyć to, co ważne (to, co jest kształtem i strategią) z punktu widzenia jego ludzi i jego społeczności, na narzędzia i formy komunikacji, oraz działanie i współdziałanie z otoczeniem. Szaman to osoba znająca nie tylko swoich ludzi i ich problemy, lecz również otoczenie, w którym wszyscy funkcjonują. Zna zarówno najbliższych reprezentantów rządu, firmy karczujące las w okolicach Amazonii, jak i praktyczne zagadnienia z życia swoich towarzyszy. Szaman jest reprezentantem swojej społeczności, nie jest jednak wodzem. On jest tym, który przekłada i który prowadzi – w innym środowisku powiedzielibyśmy, że rodzajem guru. Podobnie komunikator, czyli osoba zajmująca się komunikacją, jest to ta osoba, która wie. Ona nie jest prezesem, nie jest szefem firmy. Komunikator jest tym, który wie, w jaki sposób wiadomość przełożyć na narzędzia.

Kluczowe elementy komunikacji

Chciałam tutaj podkreślić kilka istotnych elementów naszej komunikacji, pozostających praktycznie niezmiennymi, niezależnie od miejsca i naszej grupy docelowej. Wszyscy jesteśmy bowiem przede wszystkim ludźmi, i mimo, że pewne zmienne kulturowe pozostaną odmienne w Europie czy w Azji, to jednak sposób komunikacji będzie niemal identyczny. Ponieważ nasze działania cechować musi możliwie wysoka skuteczność – informacja o określonym kształcie, trafiać powinna do wszystkich pracowników organizacji – elementem, o który powinniśmy w szczególności zadbać, jest **jasność i spójność** naszego przekazu. Oznacza to zgodność naszych poszczególnych działań z ogólnym planem komunikacyjnym, zawierającym nasze strategiczne cele. Każde pojedyncze działanie wpisując się musi w pewien ustalony kształt, tworzyć spójną całość z innymi działaniami.

Jest tu miejsce na ogłoszenie strategii firmy, wywiad z Prezesem, spotkania między pracownikami. Ustalić musimy też, kiedy i za pomocą jakich metod (badania wewnętrznego, spotkań, czy może grup focusowych), zmierzmy stopień zrozumienia naszego przekazu; kiedy wywiesimy daną informację w intranecie, lub też wyślemy gazetkę do osób, które tego intranetu nie są w stanie obejrzeć. Inaczej mówić będziemy o strategii firmy, inaczej zaś o okolicznościowym wydarzeniu, takim jak choćby Choinka dla dzieci. Inne będą tu formy komunikacji, jednak podstawowe założenie pozostanie dla obu aktywności takie samo: w obu przypadkach będziemy chcieli pokazać, że informacja, którą wydajemy i akcja, którą przeprowadzamy, wpisują się w pewien kontekst całości naszych działań. Wszystkie nasze czynności mają przecież na celu realizację pewnych założeń, określonych w przyjętej przez nas strategii. Spójność wysyłanych przez nas informacji jest jednym z kluczowych elementów skuteczności.

Kolejną z podstawowych cech, wpływających na jakość naszej komunikacji, jest jej **wiarygodność**. Wiarygodność odgrywa kluczowe znaczenie zarówno w wypadku komunikacji wewnętrznej, jak również komunikacji zewnętrznej i PR. Gdy raz utracimy wiarygodność – szczególnie jako osoby, których zadaniem jest kreowanie i przekazywanie informacji – odbudowanie naszej pozycji i zaufania współpracowników może zająć lata. Często oznacza to konieczność całkowitej wymiany współpracowników i ponownego startu, z często ujemnym dorobkiem. Jako, że to Państwo dysponują systemem narzędzi służących dystrybucji informacji, muszą Państwo umieć oceniać i wstępnie selekcjonować wiadomości, które ktoś do was przysłał, z prośbą o dalsze przekazanie.

Samo jednak przekazanie określonych informacji, nie oznacza jeszcze prawdziwego sukcesu. Do tego konieczne jest jeszcze wprowadzenie danej wiadomości „w czyn”, z czym nieodłącznie związane być musi **zaangażowanie** współpracowników. Jeżeli wysłana przez Państwa informacja nie wiąże się z zaangażowaniem odbiorców, to jest to tylko krótka wiadomość, nieodgrywająca w istocie szczególnej roli. Jeżeli zatem mówimy o zmianie strategii działania jakiegoś działu, to powinny pójść za tym również informacje związane z tym, co ten dział robi, jak funkcjonuje, jaka jest jego efektywność i co zyska dzięki wprowadzeniu zmian. Jeżeli nie włączymy w naszą komunikację również innych narzędzi – oprócz samej informacji wydanej w postaci ogólnika, czy też informacji w intranecie – jeżeli nie pójdą za tym np. spotkania bezpośrednie z menedżerami, to wówczas nasza informacja pozostanie jedynie krótką wiadomością, która szybko pójdzie w zapomnienie.

Właściwościami przekazu, które z pewnością zostaną docenione przez jego odbiorców, są jego **użyteczność** i **atrakcyjność**. Z różnego typu informacjami będziemy mieli do czynienia w trakcie naszej pracy. Starajmy się jednak neutralizować różnego rodzaju zapędy, pojawiające się niekiedy ze strony niektórych części naszej organizacji, ograniczające rolę komunikacji wewnętrznej do bycia jedynie tubą informacyjną. Komunikator to nie tuba informacyjna. Komunikacja nie jest tylko sposobem w jaki my sami przekazujemy informacje; za komunikację w firmie odpowiedzialni są wszyscy, od Prezesa po recepcjonistę. Powiedziałabym wręcz, że są to w firmie osoby naprawdę kluczowe. Prezes reprezentuje firmę na zewnątrz, jest twarzą firmy, podczas gdy recepcjonista jest pierwszą osobą, z którą styka się klient przychodząc do nas. Pamiętajmy, że gdy mówimy o biznesie i o komunikacji, zawsze mówimy o komunikacji międzyludzkiej. To, że pracujemy w firmach, które tworzą biznes nie oznacza, że jesteśmy zdehumanizowani. Wprost przeciwnie: w komunikacji właśnie elementy międzyludzkie odgrywają podstawową rolę.

Odbiorcy komunikacji

Organizacja komunikacji wewnętrznej w firmie, najczęściej postrzegana jest przez pryzmat prostego schematu: „Zarząd albo Prezes powiedzieli, menedżerowie przekazali, a ty napisz o tym w intranecie”. Jest to tzw. organizacja liniowa, czyli najprostszy sposób organizacji firmy. Informacja przekazywana jest kaskadowo, a każda następna osoba jest jednocześnie źródłem komunikatu. To często pomijany aspekt różnego rodzaju rozważań o komunikacji – pamiętajmy, że odbiorca jest jednocześnie źródłem. Odbiorcy, czyli wszyscy ci, do których przekazujemy daną wiadomość, są jednocześnie źródłem tej wiadomości. Prezes nie jest więc jedynym źródłem informacji. Dla pracownika, który pracuje 700 kilometrów od centrali, nigdy Prezesa na oczy nie widział i nigdy z nim nie rozmawiał, źródłem tejże

informacji będzie jego menedżer, który będzie ponadto dużo bardziej wiarygodny niż to, co napisze się w intranecie. Dlatego wszystko to, co napisane zostanie w intranecie, musi się zgadzać z tym, co powie menedżer, który sam powinien zostać wyposażony w odpowiednie prezentacje i informacje, które pozwolą mu wyjaśniać wątpliwości pracowników.

Większość organizacji pracuje obecnie w systemie projektowym. W przypadku firmy Ericsson oznacza to, że tworzone są niejednokrotnie zespoły międzynarodowe, złożone z osób, które co prawda pracują razem nad określonym projektem, nigdy się jednak ze sobą osobiście nie spotykają. Ich kontakt ograniczony pozostaje do komunikacji e-mailowej. Częstokroć zespoły te składają się z osób, pracujących na terenie całej Polski, które muszą realizować projekty zdeterminowane w czasie i w przestrzeni, o określonym budżecie i w określonym standardzie oczekiwania klienta, niezależnie od tego, czy pracownik jest w Świnoujściu czy w Lesznie. Wszyscy ci ludzie, pracujący przy danym projekcie, muszą uzyskać tę samą informację i muszą mieć przekonanie, że pracują w tej samej firmie i strzelają gole do tej samej bramki. Nie możemy więc pozwolić aby rozsypały się nam nasze puzzle, abyśmy np. zapomnieli o naszych współpracownikach z Łęczycy, o których nie sądziliśmy, że będą w ogóle w ten projekt zaangażowani i że taka informacja będzie im potrzebna. Musimy zatem segregować nasze wiadomości na te, które są podstawowe – które dotyczą brandu, działalności, strategii firmy i zasad jej postępowania – oraz te, które dotyczą np. danego projektu.

Jeszcze raz podkreślę, że każdy z naszych pracowników i każdy z naszych odbiorców, jest jednocześnie źródłem informacji i naszym ambasadorem na zewnątrz. Obracając się w swoim środowisku, pracownik rozmawia z żoną, mężem, dziećmi i z teściową. Pracownik rozmawia ze swoimi kolegami i znajomymi, przekazując im informacje o swojej firmie. Jeżeli zatem sami nie mamy przekonania o słuszności tego, co przekazujemy, jeżeli nie jest to dla nas jasne i nie mamy świadomości tego, w jaki sposób to przekazujemy, tracimy wówczas ogromną część narzędzi. Pracownik jest bowiem odbiorcą naszego komunikatu, a jednocześnie narzędziem, które przekazuje tę wiadomość dalej. Co zatem powinna zrobić firma, która chce zakomunikować, że nie chwieje się pomimo turbulencji gospodarczych, albo że zasoby naszego banku są zupełnie bezpieczne? Czy bardziej wiarygodne dla potencjalnego klienta będzie płatne ogłoszenie zamieszczone w prasie, czy może pozytywna informacja od znajomego, który pracuje właśnie w tymże banku? Pamiętajmy zatem, że klient wewnętrzny jest jednocześnie naszym klientem zewnętrznym, odbiorca jest jednocześnie źródłem.

Znaczenie komunikacji wewnętrznej i przekonywanie do niej Zarządu

Strategia firmy Ericsson zbudowana została na wzór greckiej świątyni: W tympanonie umiejscowiona została nasza misja, w gzymsie jest nasza wizja, w kapitelach są nasze struktury, które podtrzymują całość funkcjonalnie. Trzon kolumny ukazuje sposób, w jaki działamy. Bazę kolumn stanowią wartości firmy. To jest *Ericsson temple*. To jest nasz klucz.

Chciałam teraz pokazać Państwu nieco inne przedstawienie klucza. Zobaczyłam je kilka miesięcy temu na Bukowinie, w malowidłach klasztornych z XVII wieku. Mimo czasu, który upłynął od jego powstania, wciąż zachowuje on swoją aktualność. Klucz ten wyrażony został pod postacią drabiny, która oddziela porządek od nieszczęścia, dotyczącego tych, którym gdzieś się noga powinęła. Jest to zatem drabina cnót. Bukowińskie cerkwie prawosławne znane są malowideł zewnętrznych, które są – jak byśmy

określili to w funkcjonujących obecnie kategoriach – rodzajem specyficznego PR-u, skierowanego do każdego z odwiedzających to miejsce. Przesłanie jest tu dosyć jednoznaczne: jeżeli z pomocą aniołów nie wejdiesz po tej drabinie, nie czeka cię nic innego jak zsuniecie się w dół, prosto w przepaść. Diabelskie postacie czekają tam na tych nieszczęśników, którym się noga powinęła.

Możemy zatem mówić o nowoczesnych narzędziach komunikacji, takich jak choćby intranet, media elektroniczne, webcasty i różnego rodzaju blogi. Mówiąc jednak o komunikacji pamiętajmy o jej głównym przesłaniu, które w rzeczywistości pozostaje takie samo jak w XVII wieku. Jako komunikatorzy, wiedzieć powinniśmy jak przebiega ta drabina oddzielająca porządek od nieszczęścia. Przypisana jest nam niemal rola aniołów, przyjmujących kolejne osoby wchodzące po drabinie, pomagających im bezpiecznie pokonać resztę podróży. Gdy jednak na drodze tej popełnimy jakiś błąd, tracimy naszą wiarygodność i spadamy z drabiny cnoty, a tym samym musimy naszą wędrówkę zacząć od początku.

W trakcie wcześniejszych wystąpień okazało się, iż szczególnie interesującym Państwa tematem jest to, w jaki sposób zachęcić i przekonać Zarząd o istotnej roli komunikacji wewnętrznej. Chciałam Państwa zapewnić, że jest to dużym komfortem i niewątpliwą przyjemnością, pracować z przełożonym, który zna wartość tego typu komunikacji w firmie. Pozwoliłam sobie zabrać nieco czasu mojemu przełożonemu, panu Larsowi Svenssonowi, którego chciałam niniejszym poprosić o zabranie głosu i odpowiedzenie nam na kilka pytań. Lars Svensson pracuje w firmie Ericsson już od czterdziestu lat. W tym czasie pełnił różne funkcje, w różnych krajach, na kilku kontynentach. Jest to, moim zdaniem, doskonała podstawa do tego, by należycie rozumieć rolę i funkcjonowanie komunikacji wewnętrznej.

- ▶ **Lars, jesteś Prezesem firmy Ericsson w Polsce. Wcześniej pracowałeś w wielu różnych krajach. Powiedz nam proszę, czy dla Ciebie, jako osoby zarządzającej firmą, komunikacja wewnętrzna jest jednym z narzędzi pozwalających realizować Twoje cele biznesowe?**
- ▶ Podstawą właściwego zarządzania jest właśnie komunikacja. Myślę, że jest to dla Państwa dosyć oczywiste, jeżeli zdecydowaliście się wziąć udział w niniejszej konferencji. Komunikacja umożliwia nam realizację założonych celów, które bez niej byłyby niemożliwe do osiągnięcia. Należy o tym pamiętać. Myślę, że mógłbym bez większego problemu, outsourcować finanse firmy, podobnie jak dział HR i wiele jeszcze innych elementów korporacji. Nie mogę jednak outsourcować komunikacji, jest to absolutnie niemożliwe. To kolejny dowód na to jak ważna jest komunikacja. Firma, taka jak nasza, jest stosunkowo niezależna od swojego materialnego podłoża. Naszym głównym kapitałem są nasi pracownicy. Jeżeli nie będziemy potrafili właściwie się z nimi komunikować, wówczas nie będą oni wiedzieli sensu swojej pracy, nie będą znali celów i wyzwań stojących przed firmą, oraz metody, jaką chcemy je osiągnąć. Jeżeli nie będziemy potrafili tego zakomunikować, nigdy nie osiągniemy zakładanych celów. Nasi pracownicy podążać będą w różnych kierunkach, zamiast razem budować naszą siłę. Każdy z nich jest dla nas ważny, każdy więc powinien wiedzieć jakie procesy zachodzą w firmie i być ich aktywnym uczestnikiem. Komunikacja jest kluczem do właściwego zarządzania i osoby z kadry menedżerskiej, które nie postrzegają jej w ten sposób, powinny zastanowić się nad zmianą stanowiska. Myślę, że istnieje jednak możliwość zmiany ich

sposobu patrzenia na te kwestie. Szefowie, którzy nie potrafią zrozumieć istotnej roli komunikacji wewnętrznej i właściwie się nią posługiwać, prawdopodobnie napotkają na poważne trudności w swoich organizacjach. Skupiam się tu rzecz jasna na komunikacji wewnętrznej. Komunikacja zewnętrzna jest równie ważna, prowadzi nas jednak innymi drogami. Komunikacja wewnętrzna jest kluczowa, gdy chcemy sprawić, by nasi pracownicy podążali razem w tym samym kierunku i wykonywali swoje zadania w sposób, jakiego od nich oczekujemy.

▶ **Czy mógłbyś odpowiedzieć nam jak powinniśmy radzić sobie z Zarządami? W części polskich firm, wciąż wielu przedstawicieli kadry zarządzającej, nie przywiązuje do komunikacji wewnętrznej żadnej wagi.**

▶ Myślę, że Polska jest wciąż na początku pewnej drogi, którą część krajów wyżej rozwiniętych przebyła już jakiś czas temu. Zdaję sobie oczywiście sprawę, że wiele firm nie podziela tu naszej wizji komunikacji. Wydanych zostało jednak wiele świetnych książek związanych z zarządzaniem, które możemy spróbować podsunąć naszym menedżerom i zaproponować, aby się z nimi zapoznali. Nie polecam jedynie publikacji francuskich, proponuję pozostać w kręgu piśmiennictwa niemieckiego, anglosaskiego bądź amerykańskiego, w temacie komunikacji i zarządzania biznesem. Wszystkie te książki, wyraźnie podkreślają wiodącą rolę komunikacji. Starajmy się więc podsuwać naszym menedżerom te publikacje. Proces ten nie przebiegnie rzecz jasna natychmiastowo. Nasza firma nie stanie się z dnia na dzień, najlepiej funkcjonującą instytucją w Polsce jeżeli chodzi o komunikację. To wymaga wiele pracy i wysiłku. Musicie Państwo pokazać swoim prezesom, jak zmiany w obszarze komunikacji przełożą się na sukces firmy, zapoznać ich z różnymi *case studies*. To chyba najlepsza metoda by ich przekonać. Nie jest to oczywiście zadanie łatwe. Wiem to również z własnego doświadczenia.

▶ **Jako Prezes znajdujesz się w sytuacji, w której najważniejsza jest realizacja ustalonych celów biznesowych. Czy w tym kontekście, komunikacja jest dla Ciebie ważnym problemem? Czy też przesłaniają ją istotniejsze cele biznesowe?**

▶ Jak już wspomniałem, w firmie takiej jak nasza, komunikacja jest jednym z najważniejszych zagadnień. Musi ona funkcjonować w odpowiedni sposób, i rzeczywiście tak funkcjonuje. Nie jest to oczywiście coś, co od podstaw stworzyliśmy sami w firmie Ericsson w Polsce. Komunikacja w naszej korporacji rozwijana jest już od ponad stu lat. Firma ma bardzo bogatą tradycję, która obejmuje również różne działania komunikacyjne. Pamiętam jak jeszcze w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku, otrzymywałem specjalną firmową broszurę, rodzaj niewielkiego magazynu, która była wysyłana bezpośrednio do mojego domu. Komunikacja funkcjonuje więc w firmie Ericsson, na wysokim poziomie, przynajmniej od czasu, jaki ja w niej pracuję, a przypuszczam, że nawet znacznie dłużej.

▶ **Dziękuję bardzo!**

Uczulam Państwa na to, abyście w materiałach, które dystrybuujecie i w informacjach, którymi się dzielicie, pamiętali również o niezmiernie ważnym elemencie, jakim są emocje. Zaangażowanie nie ma, bez emocji, racji bytu. Świątynia może być przykładem takiego właśnie elementu, z zewnątrz jakże

pięknego, który jednak bez owego tchnienia działania, nie będzie funkcjonował i nie będzie żył. Nasz biznes, sprzedaż, realizacja celów, zasad i procesów ustalonych w firmie, nie będą właściwie funkcjonowały, jeżeli nie dołączymy do nich zaangażowania. Zaangażowania, które oparte jest na emocjach. Istnieje tu ogromne pole do popisu dla działów komunikacji i działów *Human Resources*, oraz w zakresie współpracy z poszczególnymi menedżerami. Są to bowiem kluczowe grupy, z którymi musimy współpracować aby sprawić, żeby nasza maszyna komunikacyjna przybrała taką formę, przekształciła się w taki styl pracy, jakiego od niej oczekujemy.

Myślę, że powyższy obraz może być dużą pomocą dla tych z Państwa, którzy muszą prowadzić rozmowy z Zarządem i przekonywać go o roli, jaką komunikacja wewnętrzna powinna pełnić w firmie. Dla Zarządu najważniejsza jest bowiem realizacja strategii biznesowej i założonych celów, takich jak choćby odpowiedni poziom sprzedaży. Przedstawione powyżej koło, w jednoznaczny sposób pokazuje, jak ważna jest właściwa komunikacja, jak ważna jest kwestia *brandingu* i jak ważne jest zaangażowanie pracowników. Wszystkie te elementy wiążą się wzajemnie ze sobą, jak również z rynkiem, odbiorcą, klientem wewnętrznym i zewnętrznym. Naszym zadaniem jest wypełnienie odpowiednich pól w tym kole działaniami, które są dla nas podstawowe i które wyposażą Państwa we właściwe argumenty do rozmów wewnętrznych.

W przypadku firmy Ericsson, nasz styl pracy jest bardzo jasno wyznaczany brandem. Brand to nie są bowiem tylko trzy nasze główne wartości (profesjonalizm, szacunek, wytrwałość), to także sposób w jaki działamy, instruujemy, funkcjonujemy i przechodzimy nasze wzloty i upadki. Jak każda bowiem firma, lecz również jak cały rynek, również i my przeżywamy swoiste wzloty i upadki po drodze. Po drodze, która trwa na świecie już 136 lat, a jeżeli chodzi o Polskę, to już 104 lata.