

FEHÉRVÁRI ÁGNES – DR. SZELES PÉTER

A vállalat belső kommunikációja

I. rész

A vállalat belső kommunikációjának célját és értelmét a vállalat működőképességének biztosítása és szolgálata jelenti. Ezt – humán aspektusból – talán a legszemléletesebben a világhírű válságmenedzser, Jan Carlzon fogalmazta meg:

1. „Az ember számára az a legfontosabb, hogy tudja és érezze: szükség van rá.

2. Minden ember azt szeretné, ha egyénként kezelnék.

3. Azzal, hogy valakinek megadjuk a felelősségvállalás szabadságát, olyan energiákat szabadítunk fel, amelyek egyébként rejtve maradnának.

4. Akinek nem áll rendelkezésére információ, az nem vállalhat felelősséget. De akinek biztosítják az információkat, az szükségképpen felelősséget vállal.”¹

A vállalat belső kommunikációja többrétű rendszer, amelynek egyes tevékenységei (elemei) között részben hierarchikus viszony, másrészt pedig kölcsönhatás érvényesül. A rendszer minden eleme vezetésfüggő.

A vállalat belső kommunikációjának elemei:

- menedzsmentkommunikáció
- belső public relations
- HR-kommunikáció
- informatikai rendszer (intranet)
- műszaki (termelési) információáramlás
- pénzügyi-számviteli, statisztikai adatképzés és -forgalom
- formális interperszonális kommunikáció
- informális interperszonális kommunikáció.

A felsorolt elemek közül e publikációnkban az első hármát részletezzük.

A menedzsment-kommunikáció

A vállalati vezető munkaidejének kb. 70-80%-ában valamilyen formában kommunikál nemcsak beosztottaival, hanem külső partnereivel is, ezért egy kommunikációs folyamatban él. A kommunikáció segítségével tudja a szervezet dolgozóit irányítani, befolyásolni, tevékenységüket koordinálni. A környezettel való kapcsolat-tartás – az emberek közötti üzenet- vagyis információcsere – alapvető formája a kommunikáció.

„Napjaink vállalatvezetésének elemzése azt jelzi, hogy ebbe a funkció- vagy tevékenységi sorba még két másik, igen jelentős elem is beépült: a menedzser – és különösen a vállalati csúcsvezető – *tájékoztató és tájékoztató* tevékenysége.” (Hoványi)²

A hatékony kommunikáció tíz szabálya (Sam Black professzor úr intelmei):

1. Mindig ragaszkodj az igazsághoz és a teljes körű információhoz!

2. Üzeneted legyen egyszerű és lényegre törő!

3. Ne igyekezz túl erőszakosan eladni az árud, és kerülj a túlzásokat!

4. Ne felejtse el, hogy közönséged fele NŐ!

5. Keresd a drámait, ne tedd a kommunikációt szükségtelenül unalmassá vagy közhelyszerűvé!

6. Csomagold az üzenetet megfelelően, ne díszítsd túlságosan fel és ne légy túl extravagáns!

7. Mindig fordíts időt a (belső) közvélemény meghallgatására!

8. Ne felejtse el, hogy a folyamatosság létfontosságú!

9. Próbálj pozitív és építő lenni a kommunikáció minden vonatkozásában!

10. Törekedj rá, hogy „cselekedj” és ne csak „reagálj”!

Hoványi Gábor szerint további tíz formai követelménnyel bővíthetjük a fenti szempontokat:

1. A tájékoztatás irányuljon egyértelműen körülhatárolt célközönségre!

2. Mondanivalójának középpontjában a célközönség és a téma, ne pedig a tájékoztató személye álljon!

3. A szöveg legyen egyértelmű!

4. Közérthető

5. Szemléletes

6. A gondolatmenet logikája legyen könnyen követhető!

7. Vállalati szinten legyen egyéni.

8. Egységes, könnyen azonosítható formai jegyekkel jelenjen meg.

9. Az időpont igazodjon az elérendő célhoz és a célközönség preferenciáihoz.

10. A csatorna illeszkedjék a célközönség sajátosságaihoz és a téma tartalmához.

A kommunikáció hét alaptörvénye az Amerikai PR Szövetség (PRSA) megfogalmazásában:

1. *Szavahíthetőség*: Az intézmény teljesítményére épített bizalom légköre. A fogadó félnek bíznia kell a küldő félben, és tiszteletben kell tartania a forrás szakértelmét a témával kapcsolatban.

Fehérvári Ágnes személyügyi szervező, marketing kommunikációs és PR szakember.

Dr. Szeles Péter docens, JATE Bp. Média Intézet Kommunikációs tanszék.

¹ Jan Carlzon: *Lapítsd le a piramist!* 2V Kiadó – Zrínyi Nyomda, Budapest, 1986. p.15.

² Hoványi Gábor 1998.

2. *Kontextus:* A kommunikációs programnak összhangban kell lennie környezetének realitásaival.

3. *Tartalom:* Az üzenetnek jellemlennie kell valamit a fogadó fél számára. A tartalom meghatározza a közönséget.

4. *Érthetőség:* Az üzenetet egyszerű szavakkal kell megfogalmazni.

5. *Folyamatosság és következetesség:* A kommunikáció végeérhetetlen folyamat, amelynek ismétlés nélkül nincs átütő ereje. A sztorinak következetesnek kell lennie.

6. *Csatornák:* Olyan bevált kommunikációs csatornákat kell alkalmazni, amelyeket a fogadó fél tiszteletben tart és használ. Nehéz új csatornákat kialakítani. A különböző csatornáknak különböző hatásuk van, amelyek hatékonynak bizonyulnak a diffúziós folyamat különböző szakaszaiban. A célközönséget különféle csatornákon keresztül érik el. Az emberek másként értékelik a különféle kommunikációs csatornákat.

7. *A közönség adottságai:* A kommunikációnak figyelembe kell vennie a közönség adottságait. A kommunikáció akkor a leghatékonyabb, amikor minimális erőfeszítést igényel a fogadó fél részéről. Olyan tényezők tartoznak ide, mint például a hozzáférhetőség, a bevett szokások, az olvasási készség és a fogadó fél műveltsége.

A vezetői *tájékozódás* a funkció másik pólusa. Ez a tevékenység értelemszerűen számos területre terjed ki, és összességével alapját képezi a vezetői kommunikációs szerepeknek és aktivitásoknak.

Ha a vezető maga is involválódik a szervezettel, és nagyon fontosnak tartja annak érdekeit, akkor általában a szervezet érték-szemponjtait helyezi előtérbe, és azokhoz következetesen igyekszik tartani magát. Következetes-

sége bizalmat kelt, saját felelősségtudata és értékszémlelete min-tát ad és bizonyos fokig aktiválja az identifikáció mechanizmusát.

A következetesség áttekinthető kommunikációs stratégiához vezet, a közlések nyílttá és direktté válhatnak. A kommunikációelméleti kutatások szerint *távlatilag a direkt és nyílt kommunikáció a legjobb stratégia!*

Az interperszonális kapcsolatok szabályozásában mutatkozó hiányosságokat a vezető „visszakaphatja” az organizáción belüli információátadási zavarok vagy végrehajtási mulasztások formájában. Rendszerint éppen kritikus helyzetekben! A szervezetelmélet irodalma szerint minél nagyobb belső változások közepette működik egy szervezet, annál nagyobb a helyes vezetői viselkedés és kommunikáció jelentősége, és annál kevessebbre lehet menni a hagyományos szabályozókkal.³

A vezető tehát nem tudja jól betölteni szervezeti funkcióját, ha kizárólag a hozzá eljutó információk (tájékozódás) tartalmi és a döntések racionális oldalával foglalkozik. Ezenfelül szabályoznia kell a körülötte lévő emberi kapcsolatokat is. A beosztottakkal való kapcsolatnak bizonyos mértékig tehát informális, vagyis személyessé is kell válnia, el kell érnie, hogy a beosztottak értékeljék és – legalább kismértékben – szeressék vezetőjüket, bízzanak benne. Ennek sok módja van, egyik csoportja e módoknak a *vezető viselkedési és kommunikációs stratégiája* címszó alatt foglалható össze, a másik viszont a *kommunikációs érzékenység kategóriájában* – állapítja meg Buda Béla a közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségeit részletező munkájában.⁴

A vezető és beosztott viszonyában általában a közvetlen kommunikáció a jellemző, bár vannak

közöttük közvetett kommunikációs érintkezési módok is. Minél magasabb szinten van a vezető a szervezet (vállalat) státushierarchiájában, annál nagyobb mértékben érintkezik alárendeltjeivel közvetett módon, mert közvetlenül csak az alatta lévő szint em-bereivel kell rendszeres kapcsolatot fenntartania. A hierarchikus szervezeti státuszrendszer ugyanis ezt a kapcsolódási módot írja elő.

A lényeges interakciók a közvetlen beosztottakkal bonyolódnak le. Ezek azért elsődlegesen lényegesek, mert a hierarchikus szinteken át az egész szervezetre kiterjed a hatásuk. A legfontosabbak a *döntések*. Ezek helyessége nagymértékben függhet a beosztottakkal való kapcsolattól és a vezető kommunikációs érzékenységétől.

Belső public relations

A public relations és a humánpolitika együttműködésének képezi a területét a szervezet (vállalat) belső viszonyaival, tagjaival, kapcsolataival és információival foglalkozó belső public relations.

Az egyes szakterületek eltérően magyarázzák a belső PR mibenlétét: a munkaerő-gazdálkodás vagy személyzeti munka oldaláról a dolgozókkal való kommunikáció hol szervezetpedagógiai, hol motivációs eszköz, hol pedig a szakszervezeti működés ellensúlya. A public relations tevékenység szemszögéből nézve a belső PR az image-multiplikátorok kiépítésének eszköze, míg marketingoldalról az értékesítés promócionálásának része. A humánpolitika szemszögéből Human Resources (emberi erőforrás-gazdálkodási) programnak tűnik, a Corporate Identity (egységes arculat) címszó alatt identitást építő láncszem, és ha szervezeti kultúráról van szó, értékközvetítőnek, illetve stabilizáló-nak bizonyul.

³ Buda Béla: *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*, Tömegkommunikációs Kutató Központ, 1988. Bp. (Membrán Könyvek sorozat) p. 207.

⁴ Buda Béla: *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*, Tömegkommunikációs Kutató Központ, 1988. Bp. (Membrán Könyvek sorozat) p. 204-207. – alapján. Megjegyzés: a kommunikációs érzékenység elsősorban a vezetői munka mindennapijaiban játszik lényeges szerepet. „Eznek fontos eleme az empátia, vagyis – a fogalmat a szervezeti körülményekre alkalmazva – annak képessége, hogy a ki nem mondott dolgokról is érten valamit az ember és hogy a másik érzelmi állapotát és viszonyulását némileg át tudja élni.” (207. old.)

A public relations szakma gyakorlatában általában a belső PR is csak egy a szakterületek közül. Valójában ennél többről van szó: a kommunikáló vállalat hiteléről, hírnevének objektív alapjairól. Scott Cutlip, amerikai szakíró szerint az alkalmazotti kommunikáció feladata: „olyan kölcsönösen előnyös kapcsolat létrehozása és fenntartása a szervezet és tagjai, alkalmazottai között, amelytől a szervezet sikere vagy bukása függ.” Ez indokolja azt, hogy külön is foglalkozunk a belső PR szakterületével.

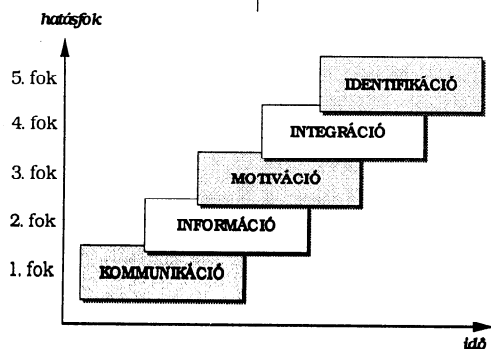
Ráadásul az alkalmazotti vagy belső kommunikáció több mint egyszerűen kommunikáció, feladata a *részvétel lehetőségének megteremtése is*, és ez a következő okok miatt igen fontos:

- a társadalom minden területén egyre nagyobb szerepet kap a demokrácia, és e folyamatból a vállalatok sem tudják magukat függetleníteni

- ennek következményeként a humán stratégiák egyre gyakrabban tartalmazzák a *participáció* (beeszlés, döntésben való részvétel) mellett szóló érveket és erre irányuló kezdeményezéseket

- számos (többnyire magasan kvalifikált) alkalmazott a döntésben való személyes részvétel feltételéhez köti a magasabb teljesítményt

- a *participáció* a szervezeti hatékonyság emelésének eszköze lehet. (A participáció lényege: a döntési folyamatok információra alapozott befolyásolása a szervezet tagjai és a management közötti interakció segítségével. A befolyás mértékét a participáció foka határozza meg.)



1. számú ábra: Hogyan hat a belső PR, és mi az, amit elér?

Wolfgang Armrecht hatásmo-dellje egy lineáris hatásfolyamatot mutat be, amely lépcsőzetesen, szakaszosan fejlődik. A kiindulási pont a kommunikáció, mert lehetővé teszi a belső környezet megismerését és értékelését. A kommunikáció, mint cserefolyamat, információkat generál, ami bizonyos tények ismeretét feltételezi. A tudás azután motivációhoz vezet, és ennek megfelelő kifejeződése később az integrációhoz és identifikációhoz (azonosuláshoz), ami a szervezet életében való részvételnek, az abból történő részesedésnek kommunikáció útján elérhető legmagasabb foka.

Azoknak az alkalmazottaknak, akik szervezetükkel teljesen azonosulnak, többé már nem jelenthet problémát az elvárt teljesítmény nyújtása. Ezek az alkalmazottak szervezeti értelemben maximálisan hatékonyak. Így a belső PR azzal támogatja a menedzserment hatékonyságnövelő és gazdálkodást optimalizáló törekvéseit, hogy a munkatársakat az identifikációs „lépcső” legmagasabb fokára juttatja, mert „az identitás a rentabilitás szoftvere” (Bertrand R. Canfield–H. Frazier Moore).

A munkatársak tájékozottságán alapuló munkahelyi demokráciának és a dolgozókkal folytatott párbeszédnek a jelentőségéről, illetve ennek közvetlen profitkhatásairól, hasznairól ír *Morita Akio*, a SONY cég elnöke is nagy sikerű könyvében a „Made in Japan”-ban:

„Egy vállalat soha nem jut schová, ha a gondolkodást teljesen a vezetésre hagyja. Ehhez a vállalatnál mindenkinek hozzá kell járulnia, és az alacsonyabb szintű al-

kalmazottak hozzájárulásának is többnek kell lennie a pusztán fizikai munkánál. Mi ragaszkodunk hozzá, hogy alkalmazottaink az agyukat is adják bele a munkájukba. Manapság minden egyes alkalmazottunktól évente átlagosan *nyolc javaslatot* kapunk, amelyek legnagyobb része saját munkájuk megkönnyítését vagy megbízhatóbbá tételét vagy egy eljárás hatékonyságának fokozását szolgálja. Nyugaton egyesek lefitymálják ezt a javaslati rendszert, azt mondják, hogy a vezetőség nem vezet. Ez a hozzáállás értetlenségről tanúskodik... *Utóvégre ki tudná jobban, hogyan kell alakítani azt a munkát, mint az, aki csinálja?*”

A belső kommunikáció és a public relations

A kommunikációs folyamat a megcélzandó közvéleménycsoportok meghatározásával kezdődik, és ehhez segítséget nyújt annak mérlegelése, hogy a kommunikációtól milyen potenciális eredményeket várunk el. Azt követően, hogy kialakítottuk a kommunikációs folyamat célját, elvégezhetjük a közvéleményszegmensek további szelekcióját. *A kommunikációs folyamat mindig egy logikai láncolat, amely a közvéleményszegmensek és érdekeik pontos meghatározásán alapul.*

Minden vállalat és szervezet többféle közvéleménnyel rendelkezik, amelyek mindegyike különböző, és csak akkor tudjuk a célcsoportokat esetről esetre helyesen meghatározni, ha tisztában vagyunk a kitűzött célokkal.

Csak egyetlen olyan közvéleménycsoport létezik, amely minden társaságban vagy szervezetben jelen van, ez pedig a belső közösség (a munkavállalók). A szakemberek ezt gyakran figyelmen kívül hagyják, pedig ez van a legközelebb, szinte állandó, és a szervezeten belüli helyzetéből és ezáltal a kommunikációs folyamatban elfoglalt helyzetéből is adódóan a legkönnyebben meghatározható. Mégis gyakran előfordul, hogy az üzenet – a kommunikáció tartalma – a külső

környezeten keresztül, egy indirekt információforrás útján jut el a belső közösséghez (a munkavállalókhöz), ahelyett, hogy egyenesen a belső közösséghez mint közvetlen címzetthez továbbítanák.

A belső közösség (munkavállalók) és a külső közvéleménycsoportok véleménye és értékítélete kölcsönösen hat egymásra, és a kettő kombinációja adja a társaság kommunikációjának valós keretét.

A vállalkozás és a közvéleménycsoportok közötti „gazdasági” kapcsolatot is figyelembe kell venni: ez a gazdasági kapcsolat többé-kevésbé széles körű, és meghatározhatja a magasabb, illetve alacsonyabb szintű együttműködést és annak hatékonyságát, valamint a társaság és a közvéleménycsoportok közti párbeszéd rugalmasságának fokát is. A társaság és belső közössége (munkavállalók) között lévő szoros gazdasági kapcsolat következtében a belső közösség az elsődleges és a „legkönnyebben” elérhető közösség, amelytől megkaphatjuk mind a társaság vagy termék imázsának, mind pedig a társaság által végzett kommunikációs tevékenység egészének értékelését.

Minden olyan kommunikáció, amely összefügg egy vállalkozás vagy szervezet arculatával (közvetve: imázsával), szükségszerűen magában foglalja a belső közösséget (munkavállalókat) is.

A vállalati imázs figyelembevételével meghatározhatók azok a fontos kérdések és (materiális és immateriális) értékek, amelyek egy bizonyos célhoz tartoznak: a vállalat arculatát tulajdonképpen az egy bizonyos célhoz tartozó értékek határozzák meg.

Ha megfigyeljük a belső közösséget, alapvetően a vállalat alkalmazottait, anyagi értékeket találhatunk: fizetés, karrier, szakmai ismeretek fejlesztése, információk megszerzése stb. Napjainkban Európa számos országában a vállalati kommunikáció szerves részének tekintik a belső kapcsola-

tokat, ezáltal a public relations szakember alapvető feladatának is, aki tisztában van azzal, hogy:

- a belső kapcsolatok minősége létfontosságú része minden szervezeti rendszernek
- a belső kapcsolatok minősége közvetlen befolyásolja a külső kapcsolatokat magán a kapcsolat hatékonyságán keresztül
- a belső kapcsolatok lehetőséget nyújtanak a vállalatnak arra, hogy céljait gyorsan, egyenesen, hatékonyan, azonnali ellenőrzés mellett, kisebb szórással, kevesebb idő alatt és kisebb költség mellett érhesse el.

A belső kapcsolatok alapvető tartalma

A materiális és immateriális értékek és azok a kérdések, melyekről a belső közösség tagjai (a munkavállalók) véleményt nyilvánítanak, mind szorosan összefüggnek a társaságra, illetve szervezetre jellemző vállalati arculattal, továbbá hatással vannak a termék imázsára (és/vagy a szolgáltatás imázsára).

A vállalattal kapcsolatban létezik néhány olyan *általános témakör*, amely meghatározza azokat a területeket és feladatokat, ahol a public relations szakembernek cselekednie kell. Ezek a következők:

- megfelelő információ kidolgozása a vállalati stratégiáról, hogy az üzlettársak hatékonyan részt vehessenek a vállalkozás fejlesztésében
- a különböző szektorok/részlegek által elért eredményekről szóló információ terítése
- rendszeres, folyamatos társasági/vállalati kommunikáció biztosítása, amely mindig időszerű, pontos és egyértelmű
- a belső kapcsolatok csatornáként történő felhasználása az üzlettársak véleményének megismerésére és az információk összegyűjtésére, biztosítva ezzel a spontaneitást és a véleményalkotás szabadságát
- időszerű információk nyújtása a szervezeti, a termelési, a marketing-, az értékesítési és a pénzügyi innovációs folyamatokkal kapcsolatban

- minden krízis- és válsághelyzetben időben történő tájékoztatás megvalósítása azért, hogy az alkalmazottak ne a külvilágtól származó helytelen vagy félrevezető információkra hagyatkozzanak

- monitoring (figyelési) rendszer biztosítása a menedzsment számára ahhoz, hogy a vezetők elemezzék a belső közösség kulcsfontosságú kérdéseiről alkotott, a közvéleményt befolyásoló véleményét.

A belső PR feladatai

A public relations szakma nemzetközi méretekben „nagy öregjének” számító holland professzor, dr. Anne Vandermeiden szerint a belső PR szakmai feladatkörét elsősorban az alábbiak képezik:

- a „company feeling” (azaz: a céghez tartozás érzésének) kialakítása, a szervezet belső közvéleményének formálása
 - a „nyitott ajtók” légkörének kialakítása
 - a management döntéseinek kommunikációs támogatása (tanácsadás)
 - a management döntéshozatalának előkészítésének információs támogatása (tanácsadás)
 - a szervezet és a környezete közötti kapcsolatok koordinálása, fejlesztése és elemzése
 - szakmai programok kezdeményezése, tervezése, lebonyolítása és kiértékelése
 - a szervezet tagjainak tájékoztatása a szervezet céljairól, eredményeiről, feladatairól és problémáiról
 - a szervezet környezeti (tükör-) imázsának fejlesztése a szervezet tagjain keresztül
 - a szervezet arculatának tudatos fejlesztése és ápolása
 - a szervezet kommunikációs magatartásának irányítása, alapozása és hitelessé tétele
 - a szervezet tagjai támogatásának megszervezése a management és az általa kitűzött célok iránt.
- A vállalati azonosulás (munkatársi, beosztotti azonosulás és vezetői involváció) valamilyen szintű kialakulásának eredményeként beszélhetünk a vállalati érzés

(company feeling), vagy magyarról: csapatszellemről, az együvé tartozás közös érzésének létrejöttéről. Ez már konkrét „termelőerő”, és mint ilyen, a vállalati kommunikáció egyik megcélzott területe (belső PR). Tudatos, hosszú távú és folyamatos kommunikációs munkát igényel a különböző lélektani aspektusok közös, de azonos irányú befolyásolása, fejlesztése.

A *vállalati légkör* az az összetett viszonyrendszer, amely egyrészt a vállalat vezetői és dolgozói között, másrészt az egyes dolgozók között, harmadrészt a vállalat egyes részei között alakul ki.

A belső PR eszközei

A public relations szakirodalma átfogó képet ad a felhasználható eszközökről. Vannak közöttük konvencionálisak, mint pl. a vállalati belső újság, és vannak egészen újak, modernek, mint pl. a videó vagy a zárt láncú televízió. Az eszköz kiválasztása és felhasználása természetesen a személyi és pénzügyi kapacitás függvénye, de mindenképpen meg kell jegyeznünk, hogy minél szélesebb spektrumot fog át a felhasznált eszközök száma és fajtája, annál nagyobb lehet az elért hatás.

A heterogén dolgozói és feladatstruktúrával rendelkező nagyobb szervezetek számára a szakemberek részközvéleményekre szegmentált kommunikációs

munkát javasolnak. A belső kommunikációs médiumok között megkülönböztethetünk olyanokat, amelyek minden egyes dolgozó számára közvetítenek információkat (vállalati újság, belső hírlevél, videó, magazin, faliújság stb.), és olyanokat, amelyek a különböző vezetői szinteken lévő munkatársakat szükségletorientáltan tájékoztatják (brosúrák, értesítők, belső információs szolgálat, intranet-hírek, körlevelek, értekezletek stb.). A hatékony kommunikációs munka érdekében ezek részközvélemény és üzenetspecifikus kombinálására van szükség a gyakorlatban.

Jól működő eljárásokat jelentenek az eredményes munka érdekében a:

- rendszeres negyedéves jelentések
- helyzetjelentések
- értekezletekről szóló jegyzőkönyvek
- belső közlemények
- jegyzőkönyvek a public relations bizottság üléseiről – a jegyzőkönyvvezető az elhangzottak értelmezését tekintve előnyben van másokhoz képest.

A dolgozókkal folytatott kommunikáció alapelvei

Az Amerikai PR Szövetség (PRSA) következő alapelvei nem kizárólag a belső PR szakterületére vonatkoznak, azonban e körben is érvényesek, és minden public relations szakember és

munkafolyamat során hasznosak és megszívlelendők:

- minél több emberrel tudunk kommunikálni, annál jobb
 - kérjük rendszeres beszámoló értekezletek összehívását a felső vezetők részvételével
 - találjunk módot a felső vezetőkkel való párbeszédre
 - előre közöljük főnökünkkel, ha nem tudjuk betartani a határidőt
 - a rendkívül jó vagy rendkívül rossz híreket foglaljuk írásba
 - inkább főnökünket vagy ügyfelünket – mint minket – nyomasszák az elintézetlen dolgok, megválaszolandó kérdések
 - tervezzünk-terjesszünk elő programjavaslatokat
 - ne csak a feladatunkhoz szorosan hozzátartozó hasznos információk közlésére találjunk alkalmat
 - ne hagyjuk túl hosszúra nyúlni azt az időt, amikor nem lépünk érintkezésbe főnökünkkel vagy az ügyféllel
 - vegyük rá főnökünket, hogy alkalmanként ugorjon be az irodánkba – találkozzunk beosztottainkkal
 - lássuk el felettesünket olyan anyagokkal, amelyeket továbbíthat saját feletteseinek. Ne kerüljük meg főnökünket úgy, hogy nem tud róla. *(folytatjuk)*
- (A cikk a *Management Kiadó* „HR Emberi erőforrás menedzsment – felsőfokon” c. kiadványa egyik fejezetének felhasználásával készült.)