

**Justyna ALNAJJAR**  
Uniwersytet Warszawski

## **Controlling komunikacyjny: nowe wyzwanie dla dydaktyki akademickiej<sup>1</sup>**

### **Abstract:**

#### **Communication Controlling: New Challenge to Tertiary Didactics**

The aim of this paper is to introduce and discuss the concept of ‘communication controlling’ from a linguistic point of view and to present its application to tertiary didactics. First, an overview of the definitions of ‘controlling’ and ‘communication controlling’ is given. Second, the linguistic approach to communication controlling and to the competences of the communication controller is presented. As the syllabi of training courses at the tertiary level in Poland lack topics concerning communication controlling, the paper outlines an interdisciplinary (linguistic and management) training course for prospective communication controllers.

### **Wstęp**

Działania biznesowe charakteryzuje ogromna dynamika. Głębokie zmiany, które nastąpiły w ostatnich dwóch dziesięcioleciach we współpracy biznesowej na świecie, zachodziły niezwykle szybko. Ich powodem były, rzecz jasna, przemiany globalizacyjne i rozwój technologiczny (por. R. Volkart/ T. Cocca/ G. Moll 2005: 133). Współpraca na skalę międzynarodową stała się oczywistością, bez której egzystencja w biznesie i konkurencyjność przedsiębiorstw, zwłaszcza przedsiębiorstw globalnych, wydają się obecnie niemożliwe. Znaczne zmiany można zaobserwować też w działalności lokalnych, rodzinnych firm. Wychodzą one na-

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał dzięki środkom ze stypendium stażowego przyznanego w ramach Programu Stypendialnego dla młodych doktorów Uniwersytetu Warszawskiego finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Program Operacyjny Kapitał Ludzki) oraz Budżetu Państwa.



przeciw potrzebom coraz bardziej wymagających klientów znajdujących się niejednokrotnie w odległych częściach świata, informując w kilku językach o swoich usługach i produktach w Internecie, a nawet zmieniając profil swojej działalności w zależności od potrzeb klientów.

Coraz głębiej postępujące zmiany w prowadzeniu działalności biznesowej powodują wzrost zainteresowania naukowców reprezentujących różne dziedziny naukowe. Niewątpliwie zarządzanie i ekonomia wiodą prym w ilości badań naukowych m.in. nad przemianami w biznesie, nowymi sposobami współpracy biznesowej i metodami wzrostu konkurencyjności, oraz związanymi z nimi zmianami wewnątrz przedsiębiorstw. Lingwistyka wydaje się w tym zakresie ustępować pola wspomnianym zarządzaniu i ekonomii, mimo że działania komunikacyjne stanowią dziś podstawę i gros wszelkiej aktywności biznesowej. Lingwiści relatywnie rzadko podejmują trud uzyskania materiału badawczego, na podstawie którego można zrekonstruować działania (komunikacyjne) wewnątrz przedsiębiorstw. Koncentrują się oni natomiast na analizie tekstów z zakresu marketingu, corporate governance i PR, które są powszechnie dostępne na stronach internetowych czy w formie broszur.

Niedosyt badań lingwistycznych nt. działań komunikacyjnych wewnątrz przedsiębiorstw usprawiedliwia, przynajmniej po części, fakt, że dostęp do autentycznego materiału badawczego jest niezwykle trudny dla lingwistów. Praktycznie taki dostęp jest możliwy jedynie w drodze kontaktów osobistych, jako że stopień zrozumienia przez przedstawicieli przedsiębiorstw przydatności badań lingwistycznych nad komunikacją wewnętrzną jest nadal względnie niski. Ewentualne badania nad komunikacją wewnętrzną nie obiecują zdaniem przedstawicieli przedsiębiorstw szybkich i spektakularnych efektów i są przez nich postrzegane w kategoriach pewnego dodatku czy ciekawostki nt. porozumiewania się pracowników.

Mimo to zainteresowanie praktyków badaniami nad komunikacją wewnętrzną systematycznie rośnie (por. A. Zerfaß 2010: 948). Niechęć przedstawicieli przedsiębiorstw do udostępniania lingwistom materiałów z zakresu komunikacji wewnętrznej wynika także z obawy przed wyciekiem danych, skutkującym np. naruszeniem dobrych relacji z klientami. Tymczasem komunikacja wewnętrzna stanowi z punktu widzenia rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw równie ważny jak, jeśli pod niektórymi aspektami nie ważniejszy niż, komunikacja zewnętrzna obiekt badawczy. Świadczą o tym wyniki i prognozy (na 2014 r.) badania przeprowadzonego w marcu 2011 r. w 43 krajach i przedstawionych w European Communication Monitor 2011 (Schemat 1.).

## Most important disciplines in communication management

Today		In 2014	
1	Corporate Communication (Institutional/organisational)	1	Corporate Communication (Institutional/organisational) →
2	Marketing/Brand and Consumer Communication	2	Internal Communication and Change Management ↑
3	Crisis Communication	2	Marketing/Brand and Consumer Communication ↘
4	Internal Communication and Change Management	3	CSR and Sustainability ↑
5	Issues Management	4	Crisis Communication ↓

www.communicationmonitor.eu / Zerfass et al. 2011 / n<sup>int</sup> = 2,163 PR professionals; Q 10: How important are the following fields of practice in your organisation or consultancy? Will they gain more or less importance within the next three years? (1 = Not important; 5 = Very important; important discipline = scale points 4-5). Arrow symbols indicate changes within the ranking of most important disciplines.

85

Schemat 1. Najważniejsze zakresy zarządzania komunikacją w 2011 i 2014 r.  
(A. Zerfaß et al. 2011: 85, zaznaczenie – J.A.)

Wyniki badania wskazują, że praktycy zajmujący się komunikacją profesjonalną dostrzegają w swojej codziennej pracy rosnącą liczbę zadań dotyczących komunikacji wewnętrznej i są zdania, że ten trend wzrostowy utrzyma się do 2014 r. Z całą pewnością komunikacja wewnętrzna stanowi swego rodzaju spoiwo między działaniami zewnętrznymi i wewnętrznymi przedsiębiorstw (R. Volkart/ T. Cocca/ G. Moll 2005: 149). Skuteczność komunikacji wewnętrznej warunkuje bowiem wydajność działań komunikacyjnych z interesariuszami zewnętrznymi, od współpracy z którymi zależy w znacznej mierze „być albo nie być” danego przedsiębiorstwa na rynku. Jednym z aspektów działań wewnątrz przedsiębiorstwa interesujących ekonomistów i specjalistów ds. zarządzania jest controlling, coraz częściej także controlling wartości niematerialnych, których znaczenie przybiera na sile w kontekście działalności biznesowej (por. K.-H. Maul 2005: 104, V. Porák 2005: 163–164). Dzieje się tak, mimo że niejednokrotnie dość trudno jest ocenić przydatność wartości niematerialnych w przedsiębiorstwie za pomocą tradycyjnych metod (np. rachunek zysków i strat). Aspektom controllingu lingwiści poświęcili dotychczas niewiele czasu i miejsca. W niniejszym artykule została podjęta próba nadrobienia zaległości dotyczących lingwistycznych rozważań o controllingu, zwłaszcza controllingu komunikacyjnym uważanym za wartość niematerialną w przedsiębiorstwie (A. Arnaout 2005, K.-H.

Maul 2005, M. Piwinger/ V. Porák 2005, V. Porák 2005, T.F. Ruud/ J. Pfister 2005, H. Straeter 2010, zob. także dwujęzyczny – angielski i niemiecki – portal [www.communicationcontrolling.de](http://www.communicationcontrolling.de)). Niniejsze rozważania zostaną powiązane z kwestiami kształcenia przyszłych controllerów komunikacji.

## 1. Controlling komunikacyjny a dydaktyka akademicka

Nie ulega wątpliwości, że waga komunikacji profesjonalnej jest coraz częściej dostrzegana przez przedstawicieli przedsiębiorstw. Świadczy o tym m.in. fakt, że coraz więcej przedsiębiorstw, także w Polsce, poszukuje specjalistów ds. komunikacji, i nie chodzi tu wyłącznie o tzw. „komunikację marketingową”, „komunikację z mediami” czy „komunikację w mediach społecznościowych”, lecz o tzw. „controlling komunikacyjny”. Coraz częściej poszukiwani są tzw. „controllerzy komunikacji”:

The great variety of goals and instruments makes it difficult to verify the contribution of corporate communications to value creation and to assess the success of particular communication activities. This is, however, absolutely essential if communication managers are striving to achieve sustained influence and to be part of the dominant coalition within their organization.

In order to counter this dilemma, researchers, professional associations, and PR practitioners in Europe have for some years now recommended the introduction of systematic communication controlling, in addition to strategic communication management. An initial project has been run by the Swedish Public Relations Association (1996). It became known in other countries much later and has not been continued. A systematic debate on the subject began in 2004 in Germany. A congress of the German Public Relations Association (DPRG) and of the German Association of Communication Consultancies (GPRA) brought together several hundred decision makers from the fields of communication, corporate management, and controlling. Since then, a small group of experts have been developing concepts and tools for communication controlling. Companies have started individual projects, consultants have been specializing in the subject, and task forces of the DPRG and the International Controller Association (ICV) have stimulated a lively exchange of ideas and experiences. Some companies have even started to hire **communication controllers, a new role and job description within communication departments**. Last but not least, academic research has been working intensely on these issues (A. Zerfaß 2010: 948, wyróżnienie – J.A.).

W tym miejscu należy postawić co najmniej dwa pytania: czy w Polsce zostały już opracowane programy kształcenia controllerów komunikacji? Jak wyglądają ewentualne oferty edukacyjne w tym zakresie?

Oferta dydaktyczna wyższych uczelni nie nadąża za potrzebami pracodawców i rynku pracy. Z moich dotychczasowych obserwacji wynika, że controlling komunikacyjny nie jest bezpośrednio uwzględniany w programie studiów z zakresu ekonomii, zarządzania i rachunkowości. Coraz więcej uwagi poświęcają mu natomiast wykładowcy prowadzący zajęcia z zakresu zarządzania projektami. Z kolei w programach studiów na kierunkach lingwistycznych coraz częściej pojawia się specjalizacja dotycząca „komunikacji w przedsiębiorstwach”.

W przypadku studiów z zakresu zarządzania i ekonomii, przedmiot dotyczący controllingu komunikacyjnego można odszukać w programie studiów na wybranych kierunkach i wydziałach (stan w styczniu 2014 r.).

Na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w programie specjalności „Rachunkowość zarządcza i controlling” można znaleźć przedmiot do wyboru pod nazwą „Controlling zasobów niematerialnych”. Niemniej jednak z sylabusu tego przedmiotu nie wynika jednoznacznie, że studenci dowiadują się podczas zajęć o aspektach controllingu komunikacyjnego w przedsiębiorstwie. Lista i opis przedmiotów przewidzianych dla specjalności „Rachunkowość zarządcza i controlling” wyraźnie wskazują na to, że studenci mają się przede wszystkim zapoznać z zasadami controllingu finansowego. Należy nadmienić, że w ramach przedmiotu „Audyt i nadzór korporacyjny” zapoznają się też m.in. z różnymi formami audytu wewnętrznego (zapewne też audytu komunikacyjnego). Niemniej jednak o priorytetowym traktowaniu kwestii finansowych w przedsiębiorstwach podczas ćwiczeń i wykładów świadczą też publikacje wykładowców prowadzących zajęcia w ramach tej specjalności (zob. praca zbiorowa pod redakcją E. Nowaka: E. Nowak (red.) 2013).

Z kolei na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego w ramach studiów magisterskich International Business Program prowadzonych wyłącznie w języku angielskim studenci mają okazję zapoznać się z wybranymi elementami komunikacji profesjonalnej (zwłaszcza procesu komunikacji i kultury organizacyjnej) w ramach przedmiotu „Organizational Ethnography”.

Spółeczna Akademia Nauk w Warszawie oferuje na studiach drugiego stopnia w ramach zarządzania zajęcia specjalizacyjne „Zarządzanie profesjonalną komunikacją & Master of Science in Professional Communication (studia polsko-amerykańskie - w języku angielskim)” oraz „Master of Science in Professional Communication (studia amerykańskie)”. Natomiast, co dość ciekawe, w ramach filologii angielskiej pojawiają się następujące specjalizacje: Komunikacja personalna w biznesie, Komunikacja personalna w biznesie & Master of Science in Professional Communication (studia polsko-amerykańskie) oraz Master of Science in Professional Communication (studia amerykańskie).

Niewykluczone, że na innych, niewymienionych tu uczelniach i wydziałach opracowano podobne kierunki studiów, a także programy uwzględniające aspekty komunikacji specjalistycznej w biznesie. Do tych programów nie udało mi się jednak dotrzeć. Zapewne wiele ważnych opisów czy detali tychże programów nie zostało wprowadzonych na stronach internetowych. Dlatego też wymienione tu oferty kształcenia uczelni wyższych należy traktować jako przykłady. Niemniej jednak na podstawie tych przykładów można wysunąć kilka wniosków. Po pierwsze, zgodnie z trendami na rynku, programy studiów na uczelniach wyższych są uzupełniane o aspekty komunikacyjne, także o zajęcia w języku angielskim, którego znajomość jest obecnie warunkiem *sine qua non* podjęcia pracy w środowisku międzynarodowym. Po drugie, „aspekty komunikacyjne” są rozumiane dość

szeroko i w sposób ogólny przez twórców programów studiów, co ma odzwierciedlenie w nazwie przedmiotów. Wyrażenia „controlling komunikacyjny” czy „audyt komunikacyjny” nie pojawiają się ani w nazwie przedmiotów ani w opracowanych sylabusach. Po trzecie, proces uzupełniania programów kształcenia o wspomniane kwestie komunikacyjne jest dość powolny i zdaje się nie nadążać za oczekiwaniami przedsiębiorstw. Po czwarte, prym w opracowywaniu przedmiotów z zakresu komunikacji profesjonalnej wiodą przedstawiciele kierunków zarządzanie i rachunkowość. Lingwiści, których głos w kwestiach komunikacji profesjonalnej powinien być wyraźnie słyszalny, zdają się stać na uboczu i praktycznie nie uczestniczą w opracowywaniu programów studiów uwzględniających przedmioty związane z komunikacją profesjonalną.

Jednakże, aby przygotować profesjonalną i merytorycznie wyczerpującą ofertę dydaktyczną, która jednocześnie spełniałaby oczekiwania pracodawców, należy wyjaśnić podstawowe kwestie i terminy związane z controllingiem komunikacyjnym. Dlatego też w dalszej kolejności przedstawię definicję controllingu i controllingu komunikacyjnego (zwłaszcza z punktu widzenia lingwistyki stosowanej), a następnie spróbuję nakreślić profil kompetencyjny controllerów komunikacji.

## 2. Rozumienie controllingu

Pragnę zaznaczyć, że w niniejszym artykule używam wyrazu „controlling” pochodzącego z języka angielskiego, a nie np. wyrazu „kontrola” – jakby się mogło wydawać ekwiwalentu wyrazu „controlling” w języku polskim. Tę decyzję motywuję różnymi zakresami znaczeniowymi obu wyrazów. Zakres znaczeniowy „controllingu” jest bowiem szerszy niż „kontroli” (por. np. Controller Statements Grundlagen. Grundmodell für Kommunikations-Controlling 2010: 14, M. Seidemann 2009: 20–22, H. Straeter 2010: 33), co postaram się przedstawić poniżej.

Controlling jest postrzegany jako jeden z elementów w procesie zarządzania, wpływający na efektywność tego procesu. Zdaniem ekspertów z zakresu zarządzania i ekonomii wprowadzenie w przedsiębiorstwie controllingu wpływa na optymalizację różnych funkcji (obszarów, dziedzin) przedsiębiorstwa (tzw. controlling funkcjonalny). Przykładowo controlling personalny, stanowiący jeden z rodzajów controllingu funkcjonalnego, dotyczy funkcji kadrowej i, krótko mówiąc, umożliwia lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Inne rodzaje controllingu funkcjonalnego w ramach przedsiębiorstwa to np. controlling marketingu, controlling badań i rozwoju, controlling finansowy, controlling logistyki, controlling produkcji (zob. M. Nowak 2008: 16–17). Warto zaznaczyć, że controlling w przedsiębiorstwie można wdrożyć w tzw. „wydaniu ogólnym”, tzn. bez podziału na konkretne dziedziny/ funkcje lub też można wydzielić dany rodzaj controllingu funkcjonalnego w zależności od potrzeby danego przedsiębiorstwa. Wyzdalenie występuje najczęściej wtedy, gdy dany obszar działań jest szczególnie ważny, problematyczny lub wiąże się z wysokim ryzykiem (*ibid.* s. 18).

Jednakże nie tylko na podstawie wspomnianego kryterium funkcji sprawowanych przez przedsiębiorstwo (czy też w ramach przedsiębiorstwa) wyznaczane są w literaturze przedmiotu rodzaje controllingu. Do innych kryteriów można zaliczyć na przykład szczebel zarządzania przedsiębiorstwem (controlling strategiczny, controlling operacyjny), poziom centralizacji funkcji controllingu (controlling scentralizowany, controlling zdecentralizowany), rodzaje zasobów (controlling gospodarki środkami trwałymi, controlling gospodarki materiałowej, controlling gospodarki zasobami ludzkimi, controlling gospodarki zasobami finansowymi) (E. Nowak 2013: 23–24).

Należy zaznaczyć, że termin „controlling” jest różnie rozumiany zarówno przez praktyków, jak i przez teoretyków. Przykładowo w literaturze angielskiej controlling jest definiowany inaczej niż w literaturze niemieckiej. W rezultacie brakuje jednolitej listy zadań controllera oraz jednoznacznej definicji controllingu (M. Nowak 2008: 18, por. też E. Nowak 2013: 9). Marta Nowak (2008: 19) upatruje taki stan rzeczy z kilku powodów. Po pierwsze, controlling ma charakter praktyczny i jako taki jest różnie rozumiany. Po drugie, controlling należy rozpatrywać zawsze w powiązaniu z rzeczywistością gospodarczą, która jest zmienna. To z kolei wpływa na różne rozumienie jak i redefiniowanie controllingu. Po trzecie, podmioty wykorzystujące controlling różnią się pod wieloma względami, np. wielkością, formą organizacyjną, prawną, strategią i filozofią działania, stąd dość trudno jest zdefiniować controlling, uwzględniając specyfikę każdego z nich. Po czwarte, controlling nie został dotychczas uregulowany ustawowo. Po piąte, controlling służy przede wszystkim potrzebom wewnętrznym przedsiębiorstwa i do nich jest dostosowywany. Po szóste, autorka wskazuje na tzw. „problemy językowo-translacyjne” związane z różnym rozumieniem terminu „controlling” w językach angielskim i niemieckim, z których najczęściej definicje są tłumaczone na kolejne języki. Niemniej jednak także w literaturze angielskiej i niemieckiej brakuje jednoznacznego stanowiska w sprawie definicji wyrazu „controlling”, na co wskazują m.in. T.F. Ruud i J. Pfister (2005), R. Ewert i Alfred Wagenhofer (2007), A. Zerfaß (2010: 949–951). Co więcej, trudności ze zdefiniowaniem terminu „controlling” mogą też wynikać z faktu, że w literaturze przedmiotu brakuje jednolitego podejścia do wyróżniania nadrzędnej funkcji controllingu. W zasadzie istnieją dwa główne podejścia do wyodrębniania tejże funkcji. Zgodnie z pierwszym z nich, controlling ma na celu przede wszystkim koordynację w systemie zarządzania. Ogólnie rzecz biorąc, koordynacja polega na integrowaniu/ harmonizowaniu działań podejmowanych w ramach przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia większej sprawności i skuteczności w realizacji zamierzonych celów. Według drugiego przyjmuje się, że najważniejszą funkcją controllingu jest zaopatrzenie systemu zarządzania w informacje (por. E. Nowak 2013: 17).

Można przyjąć, że każde przedsiębiorstwo posługuje się jakąś formą controllingu w celu zapewnienia wysokiej jakości poszczególnych obszarów funkcjonalnych. Niemniej jednak komunikacja nie podlega w gruncie rzeczy żadnej z tych

form, choć pozostaje ona pod coraz większym wpływem czynników gospodarczych, na co słusznie wskazał H. Straeter:

Jedes Unternehmen besitzt eine Form des Controllings. Annähernd alle Unternehmensbereiche werden strategisch gesteuert, geplant und überprüft. Die Unternehmenskommunikation wird aus der betrieblichen Betrachtung allerdings immer noch ausgeblendet und unterliegt nur sehr selten einem Controlling.

Auf der anderen Seite wird Kommunikation immer stärker durch betriebswirtschaftliche Anforderungen beeinflusst. Beispiele hierfür kennt jeder Kommunikationsprofi aus dem täglichen Geschäft. So unterliegen die Fachabteilungen der Unternehmenskommunikation genauso dem Ertrags- und Kostendruck wie jede andere Abteilung auch. (H. Straeter 2010: 9)

Ten fakt dostrzegli też członkowie Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów (Internationaler Controller Verein [ICV], International Controller Association), mającego swoje biura w 16 państwach, przy czym główna siedziba znajduje się w Niemczech (Monachium). W 2006 roku w ramach stowarzyszenia kilkoro z nich utworzyło (niemiecką) grupę zajmującą się tzw. „controllingiem komunikacyjnym” (Fachkreis Kommunikations-Controlling). Celem tejże grupy, we współpracy z inną grupą roboczą zajmującą się kwestiami tworzenia wartości poprzez komunikację (DPRG<sup>2</sup>-Arbeitskreis Wertschöpfung durch Kommunikation), jest rozwijanie modelu controllingu komunikacyjnego (ICV-Grundmodell Kommunikations-Controlling: online) i jego praktyczne wdrażanie w instytucjach (Fachkreis Kommunikations-Controlling: online). Model controllingu komunikacyjnego wypracowany wspólnie przez wspomniane grupy zakłada nieustanne monitorowanie potrzeb i oczekiwań różnych (wewnętrznych i zewnętrznych) grup interesariuszy w celu wczesnego rozpoznawania zagrożeń i sytuacji kryzysowych oraz ich zapobieganiu przez podejmowanie odpowiednich środków zaradczych (Controller Statements Grundlagen. Grundmodell für Kommunikations-Controlling 2010: 19) na podstawie wyliczania kosztów podjętych działań w porównaniu z wynikiem tychże działań (*ibid.* s. 34–35). Ponadto członkowie grupy biorą udział w spotkaniach poświęconych controllingowi komunikacyjnemu, niejednokrotnie sami takie spotkania inicjują i organizują, zapraszają do współpracy różne organizacje (nie tylko przedsiębiorstwa) oraz wydają publikacje naukowe jak i teksty popularyzujące zagadnienia związane z controllingiem komunikacyjnym. Większość ich publikacji jest dostępna na stronie internetowej grupy (zob. Fachkreis Kommunikations-Controlling<sup>2</sup>: online). Niemniej jednak wśród członków grupy brakuje lingwistów i lingwistycznego spojrzenia na aspekty dotyczące controllingu komunikacyjnego. Z tego względu warto przyjrzeć się bliżej kwestiom controllingu komunikacyjnego w przedsiębiorstwach z punktu widzenia lingwistyki stosowanej.

---

<sup>2</sup> Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. = Niemiecka Spółka Public Relations



### 3. Controlling komunikacyjny: próba wyznaczenia zakresu znaczeniowego

Należy zapytać, *co* w zakresie controllingu mogą i powinni uczynić lingwiści, a także *dlaczego* powinni to zrobić? Zanim przejdziemy do odpowiedzi na te dwa zasadnicze pytania, należy podkreślić, że z uwagi na swoje kompetencje lingwiści są zobligowani do zawężenia obszaru działań w ramach controllingu do wspomnianego wyżej controllingu komunikacyjnego. To oznacza, że jeszcze przed podjęciem próby wyznaczenia zakresu znaczeniowego „controllingu komunikacyjnego”, lingwiści powinni zapoznać się z ogólnymi kwestiami zarządzania i rachunkowości oraz z zadaniami controllingu w ogóle. Nieodzowna może się także okazać znajomość wybranych aspektów prawa gospodarczego i podatkowego w zależności od kraju, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza (por. H. Straeter 2010) i w którym realizowane są badania naukowe. Warto przyrzeć się, jak controlling komunikacyjny jest postrzegany i definiowany w literaturze przedmiotu.

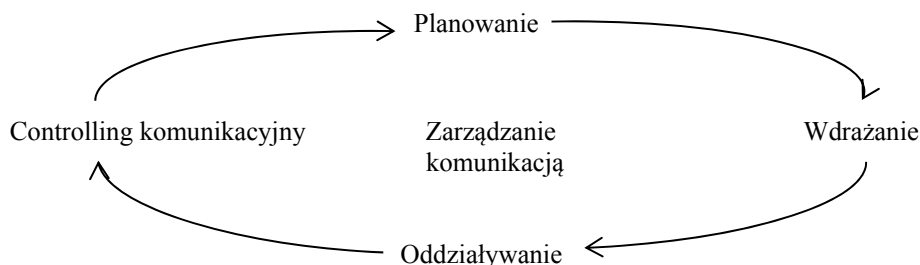
Członkowie wspomnianej grupy Fachkreis Kommunikations-Controlling w ramach Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów są zdania, że controlling komunikacyjny należy powiązać z innymi rodzajami controllingu funkcjonalnego w przedsiębiorstwie. Umożliwia to bowiem nie tylko wzorowanie się na wypracowanych wcześniej zasadach innych rodzajów controllingu, lecz także stworzenie przejrzystego i spójnego systemu controllingu w przedsiębiorstwie:

Kommunikations-Controlling bedeutet für viele Kommunikatoren ein weitgehend neues, unbearbeitetes, vielleicht auch ganz fremdes Thema. Der Controller hingegen klassifiziert es lediglich als ein weiteres „Bindestrich“-Controlling neben anderen, wie etwa Vertriebs-Controlling oder Marketing-Controlling.

Diese Perspektive verdeutlicht: Kommunikations-Controller können von bereits vorhandenen Controller-Grundsätzen lernen und sichern damit gleichzeitig ihre Anschlussfähigkeit an unternehmensweite Controllingssysteme. Nur wenn sich Kommunikation nach vorherrschenden Regeln integriert, kann sie sich innerhalb des Unternehmens als ernstzunehmende Managementdisziplin etablieren. Daher sollten Kommunikationsmanager in der Lage sein, in Berichtsformaten des Topmanagements über den Erfolg der Kommunikation zu unterrichten. Ebenso empfehlenswert sind Schnittstellen zu Enterprise-Resource-Planning-Systemen. Ansonsten bleibt die Unternehmenskommunikation weiterhin eine „Blackbox“ für Controller. (Controller Statements Grundlagen. Grundmodell für Kommunikations-Controlling 2010: 19)

Specjaliści ds. zarządzania komunikacją postrzegają controlling komunikacyjny jako jeden z elementów cyklu funkcjonalnego zarządzania komunikacją (M. Piwinger/ V. Porák 2005: 17–18 i 48–49) i proponują opracowanie definicji i zakresu controllingu komunikacyjnego w oparciu o dotychczasowe, klasyczne rozumienie zasad zarządzania i rachunkowości (*ibid.* s. 17, 45 i n., zob. też M. Seidemann 2009: 20), po uprzednim doprecyzowaniu kwestii dotyczących rozumienia „komunikacji”. Zgodnie z podejściem specjalistów ds. zarządzania komunikacją, którzy rozróżniają między „informacją” (działaniem jednokierunkowym) a „komunikacją” (działanie zmiernące do zbudowania relacji dialogowej) (zob. artykuły w monografii zbiorowej pod redakcją M. Piwingera i V.

Poráka 2005), zarządzanie komunikacją, podobnie jak zarządzanie w ogóle, to cykl obejmujący cztery elementy (fazy/ etapy). W przypadku zarządzania komunikacją na ten cykl składają się planowanie, wdrażanie, oddziaływanie i controlling komunikacyjny, co można przedstawić schematycznie w następujący sposób (zob. także A. Zerfaß 2010: 953–954):



*Schemat 2. Controlling komunikacyjny jako element zarządzania komunikacją  
(por. M. Piwinger/ V. Porák 2005: 49)*

W tym rozumieniu controlling komunikacyjny odnosi się nie tylko do komunikacji wewnętrznej rozumianej jako komunikacja z pracownikami, ale przede wszystkim do komunikacji zewnętrznej prowadzonej przez przedstawicieli przedsiębiorstwa z interesariuszami zewnętrznymi. Z tego względu specjaliści ds. zarządzania prowadzili dotychczas badania nad controllingiem komunikacyjnym w odniesieniu do komunikacji zewnętrznej (zob. np. Część G publikacji „Handbuch Kommunikation” pod redakcją M. Bruhna, F.-R. Escha i T. Langnera (2009)). Controllingowi komunikacji wewnętrznej poświęcono w praktyce i w literaturze przedmiotu stosunkowo niewiele uwagi (V. Porák 2005: 187). W kontekście zarządzania komunikacją w przedsiębiorstwach komunikacja jest postrzegana jako wartość niematerialna, którą jest niełatwo zdefiniować (M. Piwinger/ V. Porák 2005: 27), a jej koszty dość trudno ocenić (s. 40, zob. też H. Straeter 2010: 160 i n.). W tym rozumieniu controlling komunikacyjny polega zatem na mierzeniu, za pomocą finansowych metod oceny wartości niematerialnych, kosztów komunikacji i inwestycji na komunikację w porównaniu z korzyściami/ zyskami i ryzykiem, jakie one ze sobą niosą w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstwa (zob. też T.F. Ruud/ J. Pfister 2005: 68). Tak rozumiany controlling komunikacyjny (jako wsparcie procesów zarządzania przedsiębiorstwem) ułatwia osobom na stanowiskach kierowniczych podejmowanie decyzji w procesie zarządzania i weryfikację informacji, a tym samym umożliwia planowanie i budżetowanie komunikacji, dopełniając cykl zarządzania komunikacją (M. Piwinger/ V. Porák 2005: 18, 48, por. też A. Arnaut 2005: 132, T.F. Ruud/ J. Pfister 2005: 69–70).

Istnieje również podejście, zgodnie z którym controlling komunikacyjny to funkcja wspierająca proces zarządzania komunikacją, nie zaś etap czy faza proce-

su/ cyklu zarządzania komunikacją. W tym rozumieniu etap procesu zarządzania komunikacją, mający na celu ewaluację tego procesu jest nazywany „kontrolą” (M. Seidemann 2009: 20, A. Zerfaß 2014: 63–64). Innymi słowy proces zarządzania komunikacją obejmuje cztery fazy: analizę, planowanie (wdrażanie), realizację i kontrolę (ewaluację), zaś controlling komunikacyjny to wsparcie tegoż procesu (M. Piwinger/ V. Porák 2005: 18, M. Seidemann 2009: 21, A. Zerfaß 2014: 63).

Znajomość ogólnych zasad controllingu umożliwia opracowanie listy zadań controllingu komunikacyjnego. Idąc podobnym tropem, M. Nowak (2008: 26 i n.) przygotowała spis zadań controllingu personalnego. Korzystając z jej wkładu, można w następujący sposób przedstawić listę zadań controllingu komunikacyjnego (zob. Tabela 1.):

Ogólne zadanie controllingu	Zadanie controllingu komunikacyjnego
Budżetowanie kosztów	Budżetowanie kosztów związanych z działaniami komunikacyjnymi, budżetowanie kosztów działu/ komórki ds. komunikacji
Analiza kosztów	Analiza kosztów związanych z działaniami komunikacyjnymi (np. opracowywanie i wdrażanie struktur/ schematów komunikacyjnych, organizowanie audytów komunikacyjnych)
Ocena inwestycji	Ocena inwestycji w poprawę działań komunikacyjnych
Analizy „make or buy”	Analizy konfrontujące koszty pracy na rzecz komunikacji z kosztami zlecenia usług dotyczących komunikacji na zewnątrz
Analizy ekonomiczne	Analiza wskaźników controllingu komunikacyjnego wskazujących ekonomiczne aspekty zarządzania komunikacją
Analiza wąskich gardeł	Analiza wąskich gardeł procesów komunikacyjnych
Doradztwo dla zarządu	Doradztwo w zakresie praktyk komunikacyjnych i zarządzania komunikacją
Udział w planowaniu	Udział w planowaniu i tworzeniu struktur/ schematów komunikacyjnych, audytów komunikacyjnych
Raportowanie	Tworzenie raportów dotyczących stanu procesów komunikacyjnych
Zasilanie informacyjne	Dostarczanie informacji związanych ze stanem komunikacji w przedsiębiorstwie

*Tabela 1. Zadania controllingu komunikacyjnego jako uszczegółowienie ogólnych zadań controllingu (por. M. Nowak 2008: 26)*

Dość niejednoznaczny jest zakres znaczeniowy już dwóch pierwszych zadań controllingu komunikacyjnego wymienionych w tabeli, związanych ze sporządzeniem rachunku kosztów komunikacyjnych w przedsiębiorstwie. Przykładowo

T.F. Ruud i J. Pfister (2005: 66–67) wyróżniają trzy rodzaje kosztów komunikacyjnych w przedsiębiorstwie. Są to: koszty związane: (1) z oferowaniem informacji i komunikacji (*Angebotsorientierte Kostenerfassung*), (2) ze zdobywaniem informacji i inicjowaniem komunikacji (*Nachfrageorientierte Kostenerfassung*), (3) z oceną i weryfikacją informacji i komunikacji (*Assurance-Kosten*), których planowanie może być krótko- lub długoterminowe bądź też uwzględniające obydwa te aspekty. Także wiele innych wyrażen pojawiających się w prawej kolumnie Tabeli 1. należałoby doprecyzować lub je zdefiniować. Mimo to zaprezentowana lista zadań controllingu komunikacyjnego może stanowić punkt wyjścia do wyznaczenia zakresu znaczeniowego wyrażenia „controlling komunikacyjny”. W tym duchu controlling komunikacyjny stanowi pewien zbiór działań/ zadań controllera komunikacyjnego, których celem jest zapewnienie skuteczności i efektywności procesów komunikacyjnych w przedsiębiorstwie/ instytucji. Ponieważ przedsiębiorstwa i instytucje funkcjonują w różny sposób, to zbiór działań/ zadań controllera komunikacyjnego będzie się różnił w zależności od specyfiki, strategii i sytuacji finansowej jednostki, w której controller jest zatrudniony, oraz od oczekiwań osób nią zarządzających (por. T.F. Ruud/ J. Pfister 2005: 70, M. Seidemann 2009: 25, A. Zerfaß 2010: 961).

Według T.F. Ruuda i J. Pfistera (2005: 70–73) zadania z zakresu controllingu komunikacyjnego mogą być realizowane w pięciu krokach:

1. Zebranie informacji nt. procesów informacyjnych i komunikacyjnych w danym przedsiębiorstwie (ustalenie sieci powiązań i struktur komunikacyjnych oraz ich hierarchii ważności).
2. Wybór najważniejszych procesów informacyjnych i komunikacyjnych.
3. Analiza ilościowa i jakościowa wybranych procesów informacyjnych i komunikacyjnych.
4. Opracowanie sposobów działania i środków zaradczych w odniesieniu do nieefektywnych procesów.
5. Kontrola/ ocena efektywności wdrożonych sposobów działania i środków zaradczych w odniesieniu do nieefektywnych procesów.

Warto podkreślić, że etapy controllingu komunikacyjnego opracowane przez T.F. Ruuda i J. Pfistera (2005) uwzględniają w pierwszej kolejności aspekty komunikacji zewnętrznej. Jednak należy podkreślić, że komunikacja wewnętrzna nie powinna być pomijana w ramach controllingu komunikacyjnego (H. Straeter 2010: 318).

Jak słusznie zauważają wspomniani T.F. Ruud i J. Pfister, przeprowadzenie badań nad komunikacją wewnętrzną powinno poprzedzać zebranie informacji nt. procesów informacyjnych i komunikacyjnych w danym przedsiębiorstwie przez controllera komunikacji. Takie działanie H. Straeter (2010: 21–24) nazywa tworzeniem tzw. „mapy komunikacji” w przedsiębiorstwie (*Kommunikationslandkarte*). „Mapę komunikacji” przedsiębiorstwa można zrekonstruować na podstawie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a także na podstawie przepisów praw-

nych, np. zobowiązujących pracodawcę do informowania pracownika o przypisanych mu zadaniach, i obowiązujących w przedsiębiorstwie pisanych bądź niepisanych regułach delegowania obowiązków pracownikom. O regułach niepisanych można się najczęściej dowiedzieć, prowadząc rozmowy/ wywiady z pracownikami przedsiębiorstwa oraz obserwując pracowników w czasie, gdy wykonują oni swoje obowiązki.

Podsumowując tę część rozważań, można zauważyć, że już samo wyznaczenie zakresu znaczeniowego wyrażenia „controlling komunikacyjny” w oparciu o literaturę przedmiotu jest nie lada wyzwaniem. Ponieważ wyraz „komunikacyjny” został wykorzystany do stworzenia terminu „controlling komunikacyjny”, to naturalnym wydaje się, że lingwiści powinni włączyć się w prace związane nie tylko z wyznaczeniem zakresu znaczeniowego tego terminu, ale również w badania nad controllingiem komunikacyjnym. Jednym z aspektów badań nad controllingiem komunikacyjnym powinno być określenie kompetencji controllera komunikacyjnego.

Tym samym udzieliliśmy wstępnej odpowiedzi na pytania postawione we wstępie tej części artykułu: co i dlaczego w zakresie controllingu powinni uczynić lingwiści?

### **3. Definicja controllingu komunikacyjnego i kompetencje w zakresie controllingu komunikacyjnego**

Zanim przejdę do omówienia definicji controllingu komunikacyjnego i kompetencji controllera komunikacji, chciałabym zaznaczyć, że

- (1) controller w ogóle podejmuje w przedsiębiorstwie działania zmierzające do poprawy efektywności działań biznesowych w przedsiębiorstwie, zaś controller komunikacji wspiera te działania, skupiając się na kwestiach komunikacji w przedsiębiorstwie i sposobach jej optymalizacji;
- (2) w niniejszym artykule rozróżniam między controllingiem komunikacji wewnętrznej a controllingiem komunikacji zewnętrznej (por. H. Straeter 2010: 315) i skupiam się przede wszystkim na aspektach komunikacji wewnętrznej. Nie oznacza to jednak, że w jakikolwiek sposób próbuję umniejszyć wagę komunikacji zewnętrznej. Wręcz przeciwnie: uważam, że badania nad komunikacją zewnętrzną i komunikacją wewnętrzną powinny się toczyć równoległe oraz się wzajemnie uzupełniać (por. M. Seidemann 2009: 18).

Komunikacja zewnętrzna jest najczęściej prowadzona z dużą ilością interesariuszy zewnętrznych w różny sposób i może mieć różne cele. To oznacza, że kompetencje merytoryczne controllera komunikacji zewnętrznej należy określać w zależności od grupy interesariuszy, z którymi porozumiewają się przedstawiciele przedsiębiorstwa. Z kolei celem komunikacji wewnętrznej jest niezmiennie rozpowszechnianie wśród pracowników informacji, dzięki którym w przedsiębiorstwie powinna nastąpić optymalizacja przebiegu procesów organizacyjnych

i zarządzania przedsiębiorstwem oraz wzrost motywacji i stopień przywiązania pracowników do miejsca pracy:

Das Ziel und der Zweck der internen Kommunikation ist die Informationsverbreitung, um die organisatorischen Abläufe, die Unternehmensführung sowie die Motivation und die Mitarbeiterverbindung zu optimieren (H. Straeter 2010: 9).

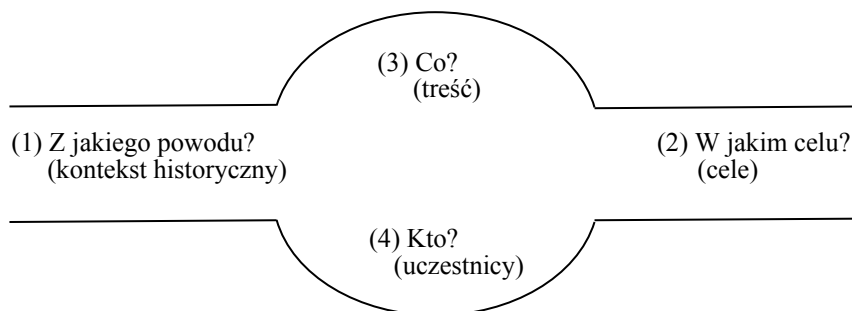
Powyższe uwagi dotyczą również tzw. zespołów projektowych tworzonych w ramach przedsiębiorstwa w celu realizacji określonych i najczęściej specyficznych (unikatowych, niepowtarzalnych) przedsięwzięć zwanych projektami. Komunikacja (wewnętrzna) w ramach zespołów projektowych jest niezwykle istotna. W zasadzie stanowi ona podstawę działania zespołów projektowych, stąd jej waga jest coraz częściej dostrzegana przez przedstawicieli przedsiębiorstw (zob. np. S. Grucza/ J. Alnajjar/ R. Grucza 2014). Ponieważ coraz więcej zadań jest wykonywanych przez pracowników przedsiębiorstw w formie projektów (globalnych), i tym samym na znaczeniu przybiera dziedzina zarządzanie projektami, to controlling komunikacji wewnętrznej powinien obejmować także komunikację w ramach zespołów projektowych (komunikację projektową).

Przyjmuję, że podobnie jak audyt komunikacyjny, controlling komunikacyjny trzeba definiować jako metakomunikację (zob. J. Alnajjar 2013: 13). Controlling komunikacyjny polega bowiem na zapoznaniu się z przyjętymi w danym przedsiębiorstwie zasadami i praktykami komunikacji, na obserwacji i ocenie ich stosowania oraz na wypracowaniu sposobów ich optymalizacji, tak by działania komunikacyjne w jak najwyższym stopniu wpływały na efektywność działań biznesowych. Wszystkie te czynności są wykonywane przez controllera komunikacji (wewnętrznej) w drodze porozumiewania się z innymi pracownikami przedsiębiorstwa (dyskurs) oraz w drodze recepcji tekstów. To oznacza, że można dokonać następującej (wstępnej) klasyfikacji kompetencji controllera komunikacji (wewnętrznej): (1) kompetencje merytoryczne, (2) kompetencje metakomunikacyjne, (3) kompetencje komunikacyjne.

Należy podkreślić, że powyższe kompetencje nie zostały wymienione według ich ważności, lecz zgodnie z zasadą „od ogółu do szczegółu”. Ogólnie rzecz biorąc, wyróżnione kompetencje można opisać w następujący sposób: Kompetencje merytoryczne (1) dotyczą znajomości ogólnych zasad zarządzania i rachunkowości oraz zasad zarządzania i rachunkowości wypracowanych i przyjętych w danym przedsiębiorstwie. Należy dodać, że znajomość branży, w której działa dane przedsiębiorstwo, nie jest warunkiem *sine qua non* w rzetelnym wypełnieniu obowiązków controllera komunikacji. Wystarczy zrozumienie ogólnych mechanizmów działania danego przedsiębiorstwa. Kompetencje merytoryczne obejmują natomiast umiejętności refleksji nad faktycznym stanem zarządzania i komunikacji w danym przedsiębiorstwie oraz umiejętności wypracowywania zasad komunikacji i opracowywania wytycznych/ rekomendacji do optymalizacji tychże zasad. Kompetencje metakomunikacyjne (2) to umiejętności rekonstrukcji tekstów i dyskursów związanych z ustanawianiem i przestrzeganiem zasad komunikacji

w danym przedsiębiorstwie. Ponieważ pracownicy (specjaliści) przedsiębiorstw (globalnych) posługują się specyficzną terminologią i niejednokrotnie komunikują się przynajmniej po części w języku angielskim, to w celu rekonstrukcji i analizy tworzonych przez nich tekstów i dyskursów controller komunikacji powinien rozumieć stosowaną przez specjalistów terminologię w języku angielskim w stopniu umożliwiającym mu śledzenie codziennych działań pracowników. Kompetencje metakomunikacyjne obejmują także umiejętność doboru i wyszukiwania wspomnianych tekstów i dyskursów oraz wyboru odpowiednich osób do dyskusji i prowadzenia z nimi dyskursów nt. działań zarówno biznesowych jak i komunikacyjnych w przedsiębiorstwie. W skład kompetencji metakomunikacyjnych controllera komunikacji wchodzi także umiejętność analizowania wymienionych tekstów i dyskursów. Z kolei kompetencje komunikacyjne (3) można zdefiniować jako umiejętności tworzenia i odbioru tekstów oraz prowadzenia dyskursów w celu gromadzenia wiedzy nt. obowiązujących w danym przedsiębiorstwie zasad zarządzania i praktyk komunikacyjnych. Kompetencje komunikacyjne to także umiejętności tworzenia tekstów i prowadzenia dyskursów, w drodze rekonstrukcji których przedstawiciele przedsiębiorstwa i pracownicy zapoznają się przede wszystkim z oceną komunikacji wystawioną przez controllera komunikacji oraz z proponowanymi przez niego wytycznymi do optymalizacji komunikacji. W ramach kompetencji komunikacyjnych należy zwrócić uwagę także na kompetencje językowe (znajomość i umiejętność stosowania praktyk komunikacyjnych przyjętych w danym przedsiębiorstwie, zwłaszcza prawidłowe stosowanie słownictwa i struktur językowych przyjętych w danym przedsiębiorstwie), w tym na znajomość języków obcych, zwłaszcza języka angielskiego, w którym głównie porozumiewają się pracownicy przedsiębiorstw globalnych, oraz elementy którego są włączane do porozumiewania się w językach narodowych. W środowisku międzynarodowym wśród kompetencji komunikacyjnych szczególną rolę odgrywają kompetencje interkulturowe. Przede wszystkim istotna jest świadomość istnienia, znajomość i respektowanie różnych zasad porozumiewania i (komunikacyjnego) zachowywania się w zależności od kraju (miejsca) pochodzenia i wychowania uczestników komunikacji biznesowej.

Z lingwistycznego punktu widzenia podczas wykonywania swoich zadań controller komunikacji w przedsiębiorstwie powinien uwzględnić tzw. sytuacyjny model komunikacji, na podstawie którego controller komunikacji może w sposób systematyczny wypełniać swoje obowiązki. Sytuacyjny model komunikacji można schematycznie przedstawić w następujący sposób:



Schemat 3. Sytuacyjny model komunikacji (za F. Schulz von Thun 2014d: online)

Controller komunikacji powinien być świadom tego, że akty komunikacji międzyludzkiej, zwłaszcza te w miejscu pracy, odbywają się z inicjatywy lub na zaproszenie jednej z osób bądź w wyniku wcześniej poczynionych ustaleń (1). Akty komunikacji w miejscu pracy dość rzadko następują spontanicznie i bez określonego celu (2). Ponadto w aktach komunikacji profesjonalnej biorą udział określone osoby (4), które porozumiewają się na określone wcześniej tematy (3). Ponieważ autor powyższego modelu jest psychologiem, to zwrócił on też uwagę na różne sprzeczne typy osobowości pracowników (F. Schulz von Thun 2014c: online) oraz na ich różne, także niejednokrotnie sprzeczne, tzw. „głosy wewnętrzne” wpływające na zachowanie w pracy (F. Schulz von Thun 2014a: online). Należy dodać, że aspekty, do których odnosi się F. Schulz von Thun, choć opracowane przez profesora psychologii, są w dużej mierze zgodne z założeniami lingwistyki antropocentrycznej (S. Grucza 2010), gdyż uwypuklają indywidualne cechy uczestników komunikacji. W tym artykule nie będę ich jednak dokładnie referować. Chciałabym jednak zwrócić uwagę na to, że poza różnymi typami osobowości i doświadczeniami osobistymi, specjaliści w środowisku międzynarodowym odznaczają się także różnymi umiejętnościami językowymi (różne języki narodowe) i umiejętnościami kulturowymi (różne etnokultury). Pozostając przy kwestiach lingwistyki antropocentrycznej, w ramach której cechy indywidualne uczestnika dyskursu odgrywają pierwszorzędą rolę, chciałabym wspomnieć o tzw. „kwadracie komunikacji”, którego wstępną wersję F. Schulz von Thun opracował w latach 70. XX w., a następnie modyfikował i ulepszał (zob. F. Schulz von Thun 2014b: online). Kwadrat komunikacji zakłada, że każda wypowiedź/ komunikat (*Äußerung*) danej osoby (nadawcy) „zawiera” cztery różne wypowiedzi, z tym że najczęściej intencją nadawcy jest przewaga jednej z tych wypowiedzi nad innymi (zob. Schemat 4.). F. Schulz von Thun proponuje zaznaczanie każdej z wypowiedzi innym kolorem. Pierwsza (a) jest zorientowana na treść (o czym informuję, kolor niebieski, *Sachinhalt*), druga (b) to przedstawienie siebie (co chciałabym wyjawiać mojemu rozmówcy o sobie, kolor zielony, *Selbstkundgabe*), trzecia (c) wskazuje na relację z rozmówcą (co o Tobie sędzę, kolor





przygotowujących do pracy związanej z controllingiem komunikacyjnym. Właściwie trzeba mówić o konieczności wprowadzenia takiego kierunku studiów w Polsce. W toku studiów przyszli controllerzy komunikacji pozyskiwaliby wiedzę z zakresu (a) zarządzania, zarządzania projektami i rachunkowości, a także (b) komunikacji profesjonalnej i interkulturowej w celu rozwijania omówionych wyżej kompetencji merytorycznych, metakomunikacyjnych i komunikacyjnych. Ważnym aspektem byłoby również rozwijanie umiejętności posługiwania się przynajmniej dwoma językami obcymi na poziomie zaawansowanym (C2) i ewentualnie kolejnymi językami na niższych poziomach. Jednym z wymogów ukończenia międzykierunkowych studiów lingwistyczno-menadżerskich powinno być odbycie praktyk zawodowych w przedsiębiorstwie trwających np. przynajmniej jeden miesiąc. Szczegółowy program studiów należałoby skonsultować z przedstawicielami nauk ekonomicznych i zarządzania, a także omówić z reprezentantami nauk lingwistycznych.

## 5. Wnioski

Podsumowując rozważania dotyczące lingwistycznego spojrzenia na controlling komunikacyjny, chciałabym zwrócić uwagę na jeden z nowych trendów w badaniach lingwistycznych nad językiem. Otóż, od pewnego czasu język jest postrzegany, także w odniesieniu do przedsiębiorstw, jako towar/ artykuł, który można kupić bądź sprzedać (*commodification of language*, zob. M. Heller 2003, D. Cameron 2012). W podobny sposób można spojrzeć na komunikację i kompetencje komunikacyjne pracowników w przedsiębiorstwach. Sprawne komunikowanie może bowiem przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści, przede wszystkim zwiększyć ich zyski. Z kolei trudności komunikacyjne mogą spowodować straty w przedsiębiorstwie, a w skrajnym przypadku nawet doprowadzić do jego upadku. Dlatego też warto poświęcić więcej uwagi kwestiom komunikacji w przedsiębiorstwie. Warto także systematycznie przyglądać się działaniom komunikacyjnym i na bieżąco optymalizować procesy i praktyki komunikacyjne w przedsiębiorstwach, uwzględniając ich specyficzny charakter i sytuację ekonomiczną. Jednym ze sposobów kompleksowego wsparcia przedsiębiorstw w zakresie procesów i praktyk komunikacyjnych jest controlling komunikacyjny. Jego wdrożenie w przedsiębiorstwie może znacznie usprawnić działania biznesowe podejmowane przez kadrę kierowniczą i codzienne wykonywanie obowiązków przez pracowników, a tym samym wpłynąć na wzrost rentowności przedsiębiorstwa:

Am Ende dient alles – eben auch die Kommunikation – nur einem Ziel: der Steigerung der Rentabilität. Das ist im genetischen Code des Unternehmens angelegt (L. Rolke/ W. Jäger 2009: 1023).

Ważne jest także jak najszybsze podjęcie badań interdyscyplinarnych nad controllingiem komunikacyjnym prowadzonych przez lingwistów wespół z przedstawicielami ds. zarządzania w ramach projektów badawczych, a jeśli to możliwe

także w ramach międzynarodowych projektów badawczych. Wyniki badań należy następnie upowszechniać nie tylko w postaci raportów nt. stanu komunikacji i potencjalnych kierunkach rozwoju, lecz także w formie programów studiów międzykierunkowych, których absolwenci znajdą pracę m.in. jako specjaliści/ doradcy ds. procesów komunikacji i zarządzania w przedsiębiorstwach.

## Bibliografia

- Alnajjar, J. (2013), *Audyt komunikacyjny w przedsiębiorstwie – nowy przedmiot zainteresowania lingwistyki* (w:) *Lingwistyka Stosowana – Applied Linguistics – Angewandte Linguistik* 8. 7–26. Artykuł dostępny też online: [[http://www.ls.uw.edu.pl/documents/7276721/11196137/LS8\\_2013\\_art\\_Alnajjar.pdf](http://www.ls.uw.edu.pl/documents/7276721/11196137/LS8_2013_art_Alnajjar.pdf)] (dostęp: 30.01.2014)
- Arnaout, A. (2005), *Controlling – auch für die Kommunikationspraxis?* (w:) M. Piwinger/ V. Porák (red.), *Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten*. Wiesbaden. 121–132.
- Bruhn, M./ F.-R. Esch/ T. Langner (red.) (2009), *Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*. wyd. 1. Wiesbaden.
- Cameron, D. (2012), *The Commodification of Language: English as a Global Commodity*, (w:) T. Nevalainen/ E. C. Traugott (red.), *The Oxford Handbook of the History of English*. Oxford. 352–361.
- Controller Statements Grundlagen. Grundmodell für Kommunikations-Controlling* (2010), dokument dostępny też online: [[http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst\\_files/statement\\_kommunikationscontrolling\\_icv.pdf](http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/statement_kommunikationscontrolling_icv.pdf)] (dostęp: 07.02.2014)
- Ewert, R./ A. Wagenhofer (2007), *Management Accounting Theory and Practice in German-Speaking Countries*, (w:) Ch.S. Chapman/ A. Hopwood/ M.D. Shields (red.), *Handbook of Management Accounting Research* 2. Amsterdam etc. 1035–1069. Artykuł dostępny też online: [[http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/ACCOUNTING%20Handbooks%20of%20Management%20Accounting%20Research,%20Volume%202.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ACCOUNTING%20Handbooks%20of%20Management%20Accounting%20Research,%20Volume%202.pdf)] (dostęp: 09.02.2014)
- Grucza, S. (2010), *Główne tezy antropocentrycznej teorii języków*, (w:) *Lingwistyka Stosowana – Applied Linguistics – Angewandte Linguistik* 2. 41–68. Artykuł dostępny też online: [[http://www.ls.uw.edu.pl/documents/7276721/11233657/LS2\\_2010\\_art\\_SGrucza.pdf](http://www.ls.uw.edu.pl/documents/7276721/11233657/LS2_2010_art_SGrucza.pdf)] (dostęp: 30.01.2014)
- Grucza, S./ J. Alnajjar/ R. Grucza (2014), *Projektkommunikation bei Nearshoring-Kooperationen. Am Beispiel von polnisch-deutschen Projektkooperationen bei REC Global*, (w:) S. Grucza/ M. Wierzbicka/ J. Alnajjar/ P. Bąk (red.), Pol-

- nisch-deutsche Unternehmenskommunikation. Ansätze zu ihrer linguistischen Erforschung Frankfurt a. M. 153–170.
- Heller, M. (2003), *Globalization, the New Economy and the Commodification of Language and Identity*, (w:) Journal of Sociolinguistics 7/4. 473–492.
- Maul, K.-H. (2005), *Kommunikation und Information im Jahresabschluss*, (w:) M. Piwinger/ V. Porák (red.), *Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten*. Wiesbaden. 103–120.
- Nowak, E. (red.) (2013), *Controlling dla menedżerów*. Warszawa.
- Nowak, E. (2013), *Controlling jako podsystem zarządzania przedsiębiorstwem*, (w:) E. Nowak (red.), *Controlling dla menedżerów*. Warszawa. 9–31.
- Nowak, M. (2008), *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*. Kraków.
- Piwinger, M./ V. Porák (red.) (2005), *Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten*. Wiesbaden.
- Piwinger, M./ V. Porák (2005), *Grundlagen und Voraussetzungen des Kommunikations-Controlling*, (w:) M. Piwinger/ V. Porák (red.), *Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten*. Wiesbaden. 11–55.
- Porák, V. (2005), *Methoden zur Erfolgs- und Wertbeitragsmessung von Kommunikation*, (w:) M. Piwinger/ V. Porák (red.), *Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten*. Wiesbaden. 163–193.
- Rolke, L./ W. Jäger (2009), *Kommunikations-Controlling. Messung und Entwicklung eines Returns on Communication*, (w:) Bruhn, M./ F.-R. Esch/ T. Langner (red.), *Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*. wyd. 1. Wiesbaden. 1021–1041.
- Ruud, T.F./ J. Pfister (2005), *Erfassung und Zuteilung der Informations- und Kommunikationskosten aus konzeptioneller Perspektive*, (w:) M. Piwinger/ V. Porák (red.), *Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten*. Wiesbaden. 57–75.
- Seidemann, M. (2009), *Kommunikations - Controlling in Theorie und Praxis. Eine Studie zur Entwicklung und Optimierung von Methoden zur strategischen Steuerung der Unternehmenskommunikation*. Edingen.
- Straeter, H. (2010), *Kommunikationscontrolling*. Konstanz.
- Volkart, R./ T. Cocca/ G. Moll (2005), *Kommunikation und Unternehmenswert*, (w:) M. Piwinger/ V. Porák (red.), *Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten*. Wiesbaden. 133–161.
- Zerfaß, A. (2010), *Assuring Rationality and Transparency in Corporate Communications: Theoretical Foundations and Empirical Findings on Communication Controlling and Communication Performance Management*, (w:) M.D. Dodd/ K. Yamamura (red.), 13<sup>th</sup> International Public Relations Research Conference “Ethical Issues for Public Relations Practice in a Multicultural World”

Holiday Inn University of Miami Coral Gables, Florida, March 10 – March 13, 2010, University of Miami. 947–966.

Zerfaß, A. (2014), *Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement. Grundlagen, Wertschöpfung, Integration*, (w:) M. Piwinger/ A. Zerfaß (red.), Handbuch Unternehmenskommunikation, wyd. 2., Wiesbaden. 21–79.

Zerfaß, A./ P. Verhoeven/ R. Tench/ A. Moreno/ D. Vercic (2011): *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries*. Brussels. Dokument dostępny też online: [<http://www.zerfass.de/ecm/ECM2011-Results-ChartVersion.pdf>] (dostęp: 07.02.2014)

### Źródła internetowe

[www.communicationcontrolling.de](http://www.communicationcontrolling.de)

Fachkreis Kommunikations-Controlling:

[http://www.controllerverein.com/Statement\\_Kommunikations\\_Controlling.156169.html](http://www.controllerverein.com/Statement_Kommunikations_Controlling.156169.html) (dostęp: 07.02.2014)

Fachkreis Kommunikations-Controlling2:

<http://www.controllerverein.com/Materialsammlung.134718.html> (dostęp: 08.02.2014)

*ICV-Grundmodell Kommunikations-Controlling:*

[http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst\\_files/statement\\_kommunikationscontrolling\\_icv.pdf](http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/statement_kommunikationscontrolling_icv.pdf) (dostęp: 08.02.2014)

Schulz von Thun, F. (2014a), *Inneres Team*: [http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=93](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=93) (dostęp: 28.01.2014)

Schulz von Thun, F. (2014b), *Das Kommunikationsquadrat*: [http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=71](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71) (część 1.) i [http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=122&clang=0](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=122&clang=0) (część 2.) (dostęp: 28.01.2014)

Schulz von Thun, F. (2014c), *Riemann-Thomann Modell*: [http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=105](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=105) (dostęp: 28.01.2014)

Schulz von Thun, F. (2014d), *Das Situationsmodell*: [http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=106&clang=0](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=106&clang=0) (część 1.) i [http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=123&clang=0](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=123&clang=0) (część 2.) (dostęp: 28.01.2014)