

Justyna ALNAJJAR
Uniwersytet Warszawski

Audyty komunikacyjny w przedsiębiorstwie – nowy przedmiot zainteresowania lingwistyki

Abstract:

Communication Audit in a Company: A New Field of Interest of Linguistics

This article aims to give an overview of research into communication audits in companies conducted since 1954. It begins by discussing the role of communication and communicative rules in companies, and exploring the meaning of the term ‘communication audit’. It goes on to discuss the documents that present guidelines and procedures for carrying out communication audits. It attempts to define the meaning of the term ‘communication audit’ from a linguistic point of view. The article finishes with a research perspective on the linguistic exploration of communication audits.

0.

Guido Wolf (2010: 20) w swojej monografii dotyczącej dyskursu biznesowego (*business discourse*) porównał komunikację biznesową do pola uprawnego. Stwierdził także, że nawet jeśli się o to pole nie dba i go odpowiednio nie pielęgnuje, i tak „coś” na nim wyrośnie – przede wszystkim chwasty. Podobnie sprawa przedstawia się z komunikacją w przedsiębiorstwach, tzn. z komunikacją wewnętrzną w obrębie przedsiębiorstw (por. F. Menz, H.K. Stahl 2008: 135 i n.), której G. Wolf poświęcił swoją książkę. Ale *de facto* paralela ta odnosi się także do całej płaszczyzny komunikacji biznesowej (korporacyjnej), tzn. także do komunikacji zewnętrznej zachodzącej między przedsiębiorstwami (zob. CampusManagement 2003: 2007–2008, SPE 2007: 146).

W niniejszym artykule zajmę się wyłącznie możliwościami oceny i optymalizacji komunikacji wewnętrznej, jaka dokonuje się w przedsiębiorstwie. W tym celu omówię dotychczasowy stan badań nad audytem komunikacyjnym oraz podejmę próbę zdefiniowania audytu komunikacyjnego z punktu widzenia lingwistyki (języków specjalistycznych). Odniosę się także do właściwości komunikacyjnych audytorów komunikacji i zarysuję perspektywę badawczą dla lingwistów.

1.

Ogólnie można stwierdzić, że: jeżeli w przedsiębiorstwie procesy/ reguły komunikacyjne nie zostaną odpowiednio (z góry) ustalone, to pracownicy będą wprawdzie w stanie wymieniać się ze sobą takimi bądź innymi komunikatami, ale wymiana ta z reguły nie będzie ani efektywna, ani pomyślna. Innymi słowy, pracownicy nie będą komunikowali się ze sobą tak, aby w jak najbardziej efektywny sposób osiągnąć wyznaczone cele interakcyjne; w najgorszym przypadku, osiągnięcie tych celów będzie wręcz niemożliwe.

Sytuację, w której dochodzi do wymiany komunikatów, ale nie dochodzi do komunikacji, D. Tourish i O. Hargie (2000b: 22) porównują do przedstawienia teatralnego, w którym aktorzy nie wiedzą, jaką rolę grają, a poza tym recytują niewłaściwe wersy i tym samym przeszkadzają innym aktorom na scenie, jednocześnie ignorując, a nawet obrażając publiczność, czyli swoich klientów:

Organisations that communicate badly can be likened to a theatrical production in which no one knows which part they are playing and constantly speak the wrong lines, often interrupting other performers to do so. Meanwhile, the audience is either ignored or insulted (D. Tourish, O. Hargie 2000b: 22).

To oznacza, że brak przejrzystych reguł komunikacyjnych w przedsiębiorstwie może doprowadzić bezpośrednio do konfliktów wśród pracowników, opóźnień w prowadzonych projektach, utraty klientów, a w skrajnych przypadkach nawet do upadku przedsiębiorstwa (zob. J. Zajac 2013: 214–215). Niezmiernie istotnym faktem jest to, że skutki niewłaściwej komunikacji dostrzegane są dopiero po pewnym czasie, albo wtedy, gdy zaczynają one mieć już konkretne skutki finansowe, albo gdy dochodzi do konfliktów pomiędzy poszczególnymi pracownikami lub frustracji pojedynczych osób:

It is our contention that many business problems are the product of poor communications policies. Early action could avert shipwreck later in the day. For example, customers often take their business elsewhere because they receive inadequate information about company products; staff seek new jobs where they will have a better opportunity to contribute their ideas; levels of innovation are low because key players in rival departments are barely on speaking terms with each other (D. Tourish, O. Hargie 2000a: 3).

W obliczu tych zagrożeń mówienie jedynie o roli komunikacji w przedsiębiorstwach jest niewystarczające i spłaszcza problematykę. Niestety w pułapkę truizmów wpadają często zarówno teoretycy komunikacji, jak i praktycy pracujący w przedsiębiorstwach. W literaturze przedmiotu nie brakuje bowiem stwierdzeń o kluczowej roli komunikacji w przedsiębiorstwach (*Schlüsselfunktion*, zob. E.G. Bormann et al. 1971: 149). Pojawiają się sformułowania, że komunikacja jest podstawą działania przedsiębiorstw: „Unternehmen [sind] komplexe Systeme, ‘die hauptsächlich über und durch Kommunikationsprozesse am Laufen gehalten

werden“ (E.-M. Jakobs 2008: 21) oraz „Ein Unternehmen kann also nur mit und durch Kommunikation bestehen“ (M. Breckle 2005: 13), a także: „Sprachliche und kommunikative Kompetenz ist nicht nur nice to have. Sondern eine *conditio sine qua non* für wirtschaftlichen Erfolg“ (A.P. Müller 2008: 23). Co więcej, komunikowanie się służy realizacji celu głównego i celów pochodnych przedsiębiorstw (zob. A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska 2011: 145) i umożliwia realizację wszelkich zadań w przedsiębiorstwach:

Kommunikation spielt (...) offensichtlich eine ausgesprochen wichtige, koordinierende Rolle. Einerseits um dem Aufgabenträger die Aufgabe verständlich zu machen, andererseits um mögliche Teilaufgaben weiter zu delegieren und selbstverständlich um mögliche Missverständnisse rund um die zu erfüllende Aufgabe (von allen Betroffenen) zu formulieren. Über, mit und durch Kommunikation lässt sich (...) die Aufgabenerfüllung koordinieren (U. Kleinberger Günther 2003: 20).

Dlatego też w każdym przedsiębiorstwie sposoby i schematy komunikowania się, w skrócie komunikacja, powinny być nie tylko starannie zaplanowane, ale także szczególnie przestrzegane: „Effective communication is central to business success, and as such, should form an integral part of strategic planning process for all organizations” (O. Hargie, D. Tourish, N. Wilson 2002: 415, zob. także *Handelsblatt Wirtschaftslexikon*, Bd. 6 2006: 2938 i n.), a świadomość o roli komunikacji winna być wysoka: „awareness of the potential offered by skilful communication is an essential prerequisite for success in the business world of today” (M. Charles 2009: 9).

Trzeba wyraźnie powiedzieć: komunikacja jest niezbędna do „życia” wszystkich przedsiębiorstw. Nie ma możliwości stworzenia przedsiębiorstwa bez porozumiewania się. Wszelki procesy w przedsiębiorstwach są możliwe dzięki komunikacji. Przykładowo nawiązywanie kontaktu z nowymi klientami i pielęgnowanie relacji z pozyskanymi wcześniej klientami jest możliwe jedynie w drodze komunikacji:

Unternehmen [stehen] heutzutage weniger in einem Produkt- als vielmehr in einem Kommunikationswettbewerb (...) und die Unternehmenskommunikation [hat] sich als ein zentrales Element der *Unternehmensführung (Management)* etabliert (*Handelsblatt Wirtschaftslexikon*, Bd. 11 2006: 5795, wyróżnienia *Handelsblatt Wirtschaftslexikon*).

Najwyższy zatem czas, aby zacząć zastanawiać się nad optymalizacją takiej komunikacji.

Wszystkie wymienione powyżej funkcje komunikacji należy uznać za istotne i trafne w dobie globalizacji i mediów społecznościowych, pod wpływem których można zaobserwować dynamiczne zmiany organizacyjne i technologiczne w przedsiębiorstwach (por. *ibid.* s. 5797, Sh.M. Maki et al. 2009: 385, D. Greenwald 2010). Nie wszyscy są świadomi tego, że menadżerowie poświęcają nawet do 90 procent swojego czasu na porozumiewanie się z innymi pracownikami.

Ale także zadania zwykłych pracowników są obecnie w dużej mierze zadaniami komunikacyjnymi (zob. Gabler *Wirtschaftslexikon K-R* 2004: 1705, *Handelsblatt Wirtschaftslexikon*, Bd. 6 2006: 2932, *PMBOK* 2009: 257, G. Wolf 2010: 17, T. Gola 2011). Dlatego też, podobnie jak inne procesy w przedsiębiorstwach, także komunikację (procesy komunikacyjne) powinni organizować specjalnie w tym celu przygotowani pracownicy (zob. G. Wolf 2010: 125), a nawet zespoły lub działy pracowników (zob. *Handelsblatt Wirtschaftslexikon*, Bd. 6 2006: 2946–2947). I nie chodzi tu, jak się często sądzi, jedynie o wprowadzanie tzw. nowinek technologicznych usprawniających techniczny wymiar komunikowania się. W pierwszej kolejności rzecz polega tu na odpowiednim zaplanowaniu struktur komunikacyjnych, ich wdrożeniu i nadzorze nad ich respektowaniem w konkretnych aktach komunikacyjnych:

Kommunikationsmanagement umfasst alle Tätigkeiten, die als ziel- und zweckorientiertes, systematisches Planen, Befähigen, Steuern, Bewerten und Verbessern auf die Kommunikationsprozesse gegenüber internen oder externen Adressaten gerichtet sind (G. Wolf 2010: 125).

Od pewnego czasu panuje przekonanie, że sposobem wsparcia tych działań są szkolenia/ treningi komunikacyjne – początkowo niedoceniane, a obecnie coraz częściej i chętniej implementowane w przedsiębiorstwach (R. Winkler 2008: 194–195). Na znaczeniu zyskują szkolenia z zakresu komunikacji wewnętrznej, które prowadzą bądź określani pracownicy, specjaliści ds. komunikacji, bądź zewnętrzni eksperci. Warto dodać, że oferta szkoleń komunikacyjnych na rynku jest coraz bogatsza.

2.

Ale jak się okazuje, nawet najbardziej przejrzyste struktury komunikacji wewnętrznej i najlepiej przygotowany program szkoleniowy z zakresu komunikacji wewnętrznej nie gwarantują długotrwałego zachowania sprawności komunikacyjnej przedsiębiorstwa, jeśli dane przedsiębiorstwo nie wypracuje tzw. „systemu wzmocnienia” zarówno struktur komunikacyjnych, jak i szkolenia komunikacyjnego (por. R. Winkler 2008: 197–198, zob. też *Handelsblatt Wirtschaftslexikon*, Bd. 6 2006: 2946). Zmieniają się ludzie, zmieniają się zadania, zmieniają się językowe formy komunikacji, zmienia się samo przedsiębiorstwo. Brak refleksji i krytycznej oceny sprawności komunikacyjnej prowadzi siłą rzeczy do skostnienia struktur i wzorców komunikacyjnych, a w efekcie do spadku stopnia efektywności komunikacyjnej przedsiębiorstwa.

A combination of downsizing, reengineering, deregulation, rapid technological innovations, employee mobility, international competition, wars, attacks by terrorists, and independence of the workforce have produced dynamic environments in which organizations try to survive and

prosper. These changes also have created an awareness of the tremendous importance of internal organizational communication to any organization's attempts to remain effective (C.W. Downs, A.D. Adrian 2004: 2).

Jednym ze sposobów, po pierwsze poprawy stopnia sprawności komunikacyjnej, a po drugie utrzymywania wysokiego stopnia sprawności komunikacyjnej przedsiębiorstwa jest audyt komunikacyjny, czasem nazywany też „audytem zarządzania komunikacją”. Tak po niemiecku (*Kommunikationsmanagement-Audit*) dziedzinę tę nazywa np. G. Wolf (2010: 154), zaś po angielsku (*communication management audit*) wspominają o niej m.in. M. Reid, G. Croy i St. Wearing (2009: 5). Coraz modniejszym staje się także wyrażenie „zarządzanie komunikacją” (por. R. Winkler 2008, także ang. *communication management*, zob. np. „Strategic Communication Management” online, „Journal of Communication Management” online, oraz niem. *Kommunikationsmanagement*, zob. np. Handelsblatt Wirtschaftslexikon, Bd. 6 2006: 2947, E. Motzel 2010: 105, G. Wolf 2010: 87 i n.).

Moim zdaniem i jedno i drugie z wymienionych wyrażen jest niewłaściwe – pierwsze, ponieważ składa się z wyrażenia „zarządzanie komunikacją”, drugie, bo tym wyrażeniem jest. Wyjaśnienie dlaczego, zacznę od tego, że odnośna literatura przedmiotu nie przedstawia żadnej jasnej definicji tego, czym zarządzanie komunikacją miałyby być. Na przykład R. Winkler (2008), choć używa go w samym tytule monografii „Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo”, to jednak w ogólnie nie omawia znaczenia tego wyrażenia (podobnie czyni tak Handelsblatt Wirtschaftslexikon, Bd. 6 2006: 2947). Jeżeli już zostały zaproponowane jakieś definicje „zarządzanie komunikacją”, to są one ściśle powiązane jedynie z pewną dziedziną zarządzania, a mianowicie z zarządzaniem projektami (np. PMBOK 2009: 257, E. Motzel 2010: 105). Ponadto wskazują one jedynie na pewne procesy przypisywania ról poszczególnym pracownikom i obiegu tekstów w danym przedsiębiorstwie:

Zarządzanie komunikacją (...) obejmuje procesy wymagane do zapewnienia terminowego i prawidłowego opracowania, gromadzenia, rozprowadzania, przechowywania, wyszukiwania informacji (...) i ostatecznego dysponowania nimi (PMBOK 2009: 257).

Kommunikationsmanagement [engl.: Project Communication Management]

Teilgebiet des Projektmanagements, das die erforderlichen Prozesse umfasst, die sicherstellen, dass die Projektinformationen rechtzeitig und angemessen erstellt, gesammelt, verteilt, gespeichert, wiederaufgefunden und endgültig abgelegt werden (...). Hierzu gehören z. B. die Identifikation und Befriedigung des Informationsbedarfs der Projektstakeholder, die *Kommunikationsplanung* sowie das Informations- und Berichtswesen (E. Motzel 2010: 105; wyróżnienia E. Motzel).

Powyższe przykłady, ale nie tylko one, świadczą o tym, że z lingwistycznego punktu widzenia dotychczasowe definicje „zarządzania komunikacją” dotyczą międzyludzkiej komunikacji jedynie w sposób pośredni. Ponadto wyrażenie to jest stosowane głównie przez specjalistów z zakresu zarządzania i ekonomii,

pojmujących „komunikację międzyludzką” w sposób metaforyczny, najczęściej w postaci modelu transportowego (zob. R. Keller 2009: 22), czyli jako akt przesyłania/ przekazywania informacji za pomocą kanału komunikacyjnego od nadawcy do odbiorcy (por. np. M. Campbell 2009: 55, *Handelsblatt Wirtschaftslexikon*, Bd. 6 2006: 2931). W tym miejscu należy dodać, że wyrażenia „nadawanie”, „odbieranie”, „przekazywanie/ „przesyłanie” są w tym modelu rozumiane dosłownie, co oznacza, że nadając lub przesyłając informacje do odbiorcy, nadawca automatycznie pozbywa się tych informacji i nie wie tego, co przekazał odbiorcy. Z kolei odbiorca po odebraniu informacji, jest w ich posiadaniu. Takie rozumienie ludzkiego komunikowania się jest zgoła błędne, oznacza bowiem, że nadawca nie jest w stanie wiedzieć tego, co „przekazał” odbiorcy, a to z oczywistych względów nie może być prawdą. Innymi słowy, przedstawione rozumienie „komunikacji międzyludzkiej” sugeruje niejako „automatycznie” powrót do metaforycznego rozumienia komunikacji, który w żadnym razie nie może prowadzić do prawidłowych konkluzji teoretycznych, ani do trafnych konsekwencji praktycznych (por. N. Luhmann 1987: 193–194, F. Grucza 1992b: 11–12).

Tu pragnę pokrótce zaznaczyć, że u podłoża komunikacji leży znajomość pewnego zbioru reguł, dzięki któremu możliwe jest tworzenie, nadawanie, odbieranie i interpretowanie wypowiedzi/ tekstów (por. F. Grucza 1992a: 32–33), przy czym treść tekstu wytworzonego przez nadawcę i treść tekstu zrekonstruowanego przez odbiorcę nigdy nie są identyczne, co coraz częściej zauważają także ekonomiści (*Handelsblatt Wirtschaftslexikon*, Bd. 6 2006: 2931, C.W. Downs, A.D. Adrian 2004: 5–6). Stopień zbieżności wymienionych tekstów zależy od zakresu wspólnego języka, wiedzy i kultury. Podsumowując, specjaliści z zakresu ekonomii i zarządzania rozumieją termin „zarządzanie komunikacją” dosłownie, jako pewne kierowanie komunikacją, jej planowanie, „rozpoznawanie interesariuszy”, „dostarczanie informacji”, „kształtowanie oczekiwań interesariuszy”, „przekazywanie raportów z wykonania” (zob. PMBOK 2009: 257). Według mnie wymienione wyrażenia są powiązane z komunikacją jedynie pośrednio i nie dotyczą w gruncie rzeczy istoty porozumiewania się. Dlatego też rezygnuję z używania terminu „zarządzanie komunikacją” i pozostaję przy wyrażeniu „audyt komunikacyjny”.

Polskie wyrażenie „audyt komunikacyjny”¹ jest tłumaczeniem angielskiego wyrażenia *communications audit*², którego po raz pierwszy użył G.S. Odiome w 1954 roku w swoim artykule zatytułowanym „An Application of the Commu-

¹ Warto podkreślić, że w polskiej literaturze przedmiotu audyt komunikacyjny został scharakteryzowany jedynie przez przedstawicieli nauk ekonomicznych (zob. R. Winkler 2010, A. Potocki/ R. Winkler/ A. Żbikowska 2011: 241–248). Teksty w języku polskim, do których udało mi się dotrzeć, mają przede wszystkim charakter referencyjny i stanowią przegląd anglojęzycznej literatury przedmiotu poświęconej kwestiom audytu komunikacyjnego.

² Poczynając od lat 70. XX w. w języku angielskim popularniejszym terminem jest *communication audit* (nie zaś *communications audit*).

nications Audit". Termin „audyt komunikacyjny” jest definiowany w literaturze przedmiotu jako „system pomiaru komunikacji w organizacjach” („a communication audit is an organizational communication measurement system”; zob. O.A. Wiio, G.M. Goldhaber, M.P. Yates 1980: 84) lub jako „wieloaspektowe i dokładne badanie dotyczące filozofii, koncepcji, struktury, przepływu i praktyki komunikacji w danej organizacji” („a comprehensive and thorough study of communication philosophy, concepts, structure, flow and practice within an organisation”; M. Emmanuel 1985: 50), lub jako „prowadzone w sposób systematyczny w formie dialogu badanie dotyczące środków niezbędnych do planowania, realizacji i oceny komunikacji wewnętrznej” („systematische, dialogförmige Untersuchung der Maßnahmen zur Planung, Realisierung und Bewertung interner Kommunikation”; G. Wolf 2010: 154).

Autorka niniejszego tekstu definiuje wyrażenie „audyt komunikacyjny” jako metakomunikację. W tym znaczeniu wyrażenie „audyt komunikacyjny” odnosi się do porozumiewania się audytora z osobą audytowaną w sprawie przyjętych w instytucji/ organizacji/ przedsiębiorstwie, na uczelni itp. schematów komunikacyjnych oraz ich stosowania przez osobę audytowaną podczas realizowania określonych obowiązków.

Oznacza to, że w powyższym ujęciu znaczenie wyrażenia „audyt komunikacyjny” nie jest tożsame i nie należy go mylić ze znaczeniem wyrażenia „audyt językowy”. Za pomocą tego drugiego określa się kontrolę i weryfikację kompetencji/ umiejętności językowych danej grupy osób w określonym przedsiębiorstwie, określonej instytucji itp. Podczas audytu językowego oceniane są głównie umiejętności językowe w zakresie języka obcego/ języków obcych. Wyniki audytu językowego służą głównie do opracowywania szkoleń dla pracowników oraz wytycznych do rekrutacji nowej kadry (por. N. Reeves, C. Wright 1996, M. Charles, R. Marschan-Piekkari 2002: 23–24, F. Bargiela-Chiappini, C. Nickerson, B. Planken 2007: 117).

Na płaszczyźnie proceduralnej audyt komunikacyjny jest porównywany do audytu finansowego, a czasami także do corocznego kontrolnego badania lekarskiego, których głównym celem jest zapobieganie występowaniu niepożądanych sytuacji finansowych lub zdrowotnych, a także zwiększanie szans na przetrwanie danej instytucji/ organizacji lub konkretnego pacjenta. Tak widzą to m.in. G.M. Goldhaber i P.D. Krivonos (1977: 41):

When an accountant audits the books of a large organization, he determines its financial health by computing the ratio of cash resources and reserves to cash flow. (...) Such periodic audits help organizations select their investments, determine future markets for their goods or services, and plan their growth. (...) forecasts developed from these audits help organizations prevent crises and ensure their own survival.

When a patient receives an annual physical examination from a doctor, the physician assesses the patient's health by comparing his vital signs with the norms for healthy people of his age and sex. Repeating this exam at least once a year will typically give both doctor and patient

sufficient advance notice about pending ailments, thus helping prevent severe consequences and increasing the patient's chances for survival.

Just as accountants' and physicians' check-ups provide clients information necessary to retain the "health" needed for survival, so too does a "communication audit" provide an organization with advance information which may prevent major breakdowns that limit overall effectiveness (G.M. Goldhaber, P.D. Krivonos 1977: 41).

O. Hargie, D. Tourish i N. Wilson (2002: 415) porównują w tym duchu audyt komunikacyjny na płaszczyźnie proceduralnej do badania stanu zdrowia komunikacyjnego organizacji i piszą tak: „The first step in developing a coherent communication strategy is to ascertain the state of the organization's communicative health” (ibid.).

Podobnie jak audyt finansowy czy kontrolne badanie lekarskie, tak i w przypadku audytu komunikacyjnego, jego główna funkcja polega na utrzymaniu danej instytucji/ organizacji/ przedsiębiorstwa w dobrej kondycji przez zapewnienie efektywnej komunikacji pracowników tejże instytucji/ organizacji (ibid.). Warto dodać, że obecnie wyróżnia się poza audytami finansowym i komunikacyjnym także inne rodzaje audytów, np. audyt informacyjny, techniczny, zatrudnienia (zob. H. Bothaand, J.A. Boon 2003: 23), jakości, operacyjny, których nie będę omawiać w niniejszym artykule. Wszystkie rodzaje wspomnianych audytów można by ogólnie określić mianem „audytów zgodności” (*compliance audits*), gdyż są one prowadzone pod kątem zgodności z określonymi normami, przepisami prawnymi, regulacjami, zasadami, procedurami itp. (zob. B.S. Kaliski 2001: 49, 52–53).

3.

Refleksje (także naukowe) nad audytem komunikacyjnym mają swoją historię, aczkolwiek z punktu widzenia historii prowadzenia działalności biznesowej człowieka stosunkowo krótką. Początki dynamicznego rozwoju badań nad audytem komunikacyjnym przypadają bowiem na lata 70. XX w., kiedy to równocześnie i niezależnie od siebie opracowano dwie formy audytu komunikacyjnego, tzw. audyt komunikacyjny ICA i audyt komunikacyjny LTT (zob. O.A. Wiio, G.M. Goldhaber, M.P. Yates 1980: 84). Audyt komunikacyjny ICA został stworzony przez Międzynarodowe Towarzystwo Komunikologiczne (*International Communication Association*, w skrócie ICA), zaś audyt komunikacyjny LTT to procedura opracowana przez fińskich badaczy, Osmo A. Wiio i Martti Helsilä, z instytutu badawczego Helsinki Research Institute for Business Economics. Drugi z wymienionych audytów stanowił podstawę dla O.A. Wiio do opracowania kolejnego systemu audytu znanego pod nazwą procedury OCD (*Organizational Communication Development (OCD) Procedure*), stąd często audyt LTT jest też nazywany audytem LTT/OCD. Zarówno audyt ICA jak i audyt LTT/

OCD zostały rzetelnie przygotowane i przeprowadzone na bogatym, autentycznym materiale badawczym. Chociaż obu formom audytu przyświeca ten sam cel, to znacznie różnią się one od siebie. Procedura ICA jest bardziej rozbudowana metodologicznie i przewiduje wykorzystywanie podczas audytowania następujących metod (por. G.M. Goldhaber, P.D. Krivonos 1977: 46–47): kwestionariusz ankiety (*questionnaire survey*), wywiad bezpośredni (*interviews*), analizę sieci powiązań komunikacyjnych (*network analysis*), analizę zdarzeń krytycznych (*communication experiences*) oraz tygodniowy rejestr (ustnych i pisemnych) zdarzeń komunikacyjnych (*communication diary*). Z kolei w procedurze LTT/OCD wykorzystywany jest wyłącznie kwestionariusz ankiety. Warto nadmienić, że wyniki audytów komunikacyjnych przeprowadzonych w ramach ICA, LTT i OCD, zwłaszcza wyniki analiz porównawczych, wskazują na to, że badania nad komunikacją w organizacjach powinny przebiegać z uwzględnieniem danego kontekstu, konkretnej sytuacji, a w przypadku komunikacji wewnętrznej, także specyfiki danej organizacji (por. O.A. Wiio, G.M. Goldhaber, M.P. Yates 1980: 95). Podobne uwagi formułowano w nowym tysiącleciu, kiedy to badania nad audytem komunikacyjnym ponownie zostały podjęte – zob. praca zbiorowa nt. audytu komunikacyjnego pt. „Handbook of Communication Audits for Organisations” (O. Hargie, D. Tourish 2000; późniejsze wydania 2002 i 2004) – i zintensyfikowane (por. np. R. Winkler 2010: 121), po niemalże 20-letniej przerwie (por. D. Ellis et al. 1993: 143, L. Smeltzer 1993: 183, O. Hargie, D. Tourish, N. Wilson 2002: 416). Tym samym nie jest możliwe opracowanie uniwersalnej procedury audytu komunikacyjnego, pasującej do potrzeb każdej instytucji (por. np. R. Winkler 2010: 121).

[T]here is no one ‘right’, method for auditing communication. (...) Each method has its strengths and limitations, and each organisation has its own unique needs, culture and problems in the marketplace. There is no perfect recipe, guaranteeing a meal to satisfy all tastes. However, we believe that it is possible to specify some ingredients which, in our experience, consistently characterise good practice (D. Tourish, O. Hargie 2000b: 22–23).

Wspomniane obserwacje zostały niejako uwzględnione w normie ISO 19011:2011(E) opracowanej przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO, *International Organization for Standardization*). Norma ISO 19011:2011(E), znana w języku polskim pod nazwą „Wytyczne dotyczące auditowania³ systemów zarządzania”⁴ [*Guidelines for auditing management systems*], to drugie, ulepszone

³ W oficjalnych tłumaczeniach dokumentów norm ISO z języka angielskiego, w których pojawiają się wyrazy *audit*, *auditor* na język polski można znaleźć polskie odpowiedniki „audit” i „auditor”. Jednak zgodnie ze stanowiskiem Rady Języka Polskiego w tej sprawie (zob. Komunikaty RJP” nr 2(15)/2004, s. 36–37) używam w niniejszym artykule wyrazów „audyt” i „audytor”.

⁴ Numer polskiej normy to: PN-EN ISO 19011:2012. W niniejszym artykule posiłkuję się normą oryginalną w języku angielskim.

i poprawione wydanie normy ISO 19011:2002(E) poświęconej „Wytycznym dotyczącym auditowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego”⁵ [*Guidelines for quality and/or environmental management systems*]. Obecnie norma 19011:2011 jest najczęściej wykorzystywana w celach audytów komunikacyjnych. We Wstępie do tego dokumentu wielokrotnie podano zastrzeżenie o potrzebie uwzględniania specyfiki konkretnej instytucji podczas wykorzystywania wytycznych ISO w prowadzonym audycie.

This International Standard **does not state requirements, but provides guidance** on the management of an audit programme, on the planning and conducting of an audit of the management system, as well as on the competence and evaluation of an auditor and an audit team.

Organizations can operate more than one formal management system. To simplify the readability of this International Standard, the singular form of “management system” is preferred, but **the reader can adapt the implementation of the guidance to their own particular situation**. This also applies to the use of “person” and “persons”, “auditor” and “auditors”.

This International Standard is intended to apply to a broad range of potential users, including auditors, organizations implementing management systems, and organizations needing to conduct audits of management systems for contractual or regulatory reasons. **Users of this International Standard can, however, apply this guidance in developing their own audit-related requirements.**

(...)

The guidance in this International Standard is intended to be flexible. As indicated at various points in the text, **the use of this guidance can differ depending on the size and level of maturity of an organization’s management system and on the nature and complexity of the organization to be audited, as well as on the objectives and scope of the audits to be conducted** (ISO 19011:2011(E): v; wyróżnienia J.A.).

Na marginesie warto dodać, że istnieją także inne dokumenty, w których zebrano ogólne wytyczne nt. audytowania. Jednym z przykładów jest amerykański „Generally Accepted Auditing Standards” (GAAS, zob. GAAS: online), który stanowi część innego dokumentu zwanego „Statements on Auditing Standards” (SAS, zob. SAS: online), opracowanego i wydanego przez *Auditing Standards Board* amerykańskiego instytutu *The American Institute of Certified Public Accountants*. Jednakże, jak wskazuje nazwa organizacji (a zwłaszcza wyraz *accountants* [księgowi]), pod której egidą powstał omawiany dokument, przedstawione w nim wytyczne dotyczą w szczególności audytów finansowych, gdyż dwie z trzech części standardów („Standards of Field Work” i „Standards of Reporting” GAAS: online) odnoszą się *explicite* do sprawozdań finansowych i zasad/ standardów rachunkowości. W obrębie Unii Europejskiej (zob. np. Zielona księga KOM(2010) 561: online) wykorzystywane są tzw. Międzynarodowe standardy rewizji finansowej (MSRF) [*International Standards on Auditing (ISA)*] ustanowione przez Radę Międzynarodowych Standardów Rewizji Finansowej

⁵ Numer polskiej normy to PN-EN ISO 19011:2003.

i Usług Atestacyjnych ([*International Assurance and Auditing Standards Board*] IAASB) przy Międzynarodowej Federacji Księgowych ([*International Federation of Accountants*] IFAC). Podobnie jak w przypadku amerykańskich wytycznych, także MSRF dotyczą audytów finansowych. Kolejny dokument prezentujący wytyczne dotyczące audytowania (lecz jedynie odnośnie do audytu wewnętrznego) to „International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing” (2012), wydane przez *Institute of Internal Auditors*, dostępne także w wersji polskiej „Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego” (2012, pełen tytuł: „Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego. Tłumaczenie na język polski. Polish language translation”), opracowane przez Stowarzyszenie Auditorów Wewnętrznych IAA Polska. Niemniej jednak także i ten dokument prezentuje zbiór dość ogólnych zasad dotyczących audytu wewnętrznego, co można wywnioskować na podstawie celów „Standardów”:

1. Określenie podstawowych zasad praktyki audytu wewnętrznego.
2. Wyznaczenie ramowych zasad wykonywania i upowszechniania szerokiego zakresu audytu wewnętrznego, przysparzającego organizacji wartości dodanej.
3. Stworzenie podstaw oceny działalności audytu wewnętrznego.
4. Przyczynienie się do usprawniania procesów i działalności operacyjnej organizacji (Międzynarodowe standardy: 9–10).

W niniejszym artykule nie będę przedstawiać dokładnie ani poszczególnych etapów audytu, ani porównania wymienionych powyżej rodzajów audytów. Czytelników zainteresowanych opisem dokładnych, opracowanych dotychczas procedur dotyczących audytów komunikacyjnych i metod badawczych oraz normy ISO 19011:2011(E) odsyłam do następujących tekstów: G.M. Goldhaber, P.D. Krivonos 1977, M.Z. Sincoff, R.S. Goyer 1977, ISO 19011:2011(E). Tutaj wymienię jedynie poszczególne etapy audytu komunikacyjnego zaproponowane przez G. Wolfa (2010: 159–168), które można uznać za uniwersalne w każdej formie audytu: 1. Planowanie audytu → 2. Przygotowywanie audytu → 3. Przeprowadzanie audytu → 4. Ocena audytu → 5. Raport z audytu.

Mimo, że etapy poszczególnych rodzajów audytów są dość podobne, to w literaturze przedmiotu można znaleźć szereg zastrzeżeń dotyczących wyników przeprowadzonych dotychczas badań. Wspomniane zastrzeżenia odnoszą się głównie do audytu ICA (zob. G.M. Goldhaber, P.D. Krivonos 1977: 42, 52–54; M.Z. Sincoff, R.S. Goyer 1977; por. też G.M. Goldhaber 1977) i dotyczą przede wszystkim kwestii metodologicznych (badania ograniczone do jednego przedsiębiorstwa, przypadkowe i ograniczone dane, brak ujednoliconych procedur, instrumentów i norm do badań nad komunikacją, ograniczenia czasowe prowadzonych badań), potencjalnego subiektywizmu audytorów, braku przejrzystości kosztów audytu

oraz możliwości późniejszej weryfikacji wdrożenia wyników audytu. Zdaniem Sh.M. Maki et al. (2009: 386) te i inne kwestie można rozstrzygnąć, uwzględniając podczas przeprowadzanych audytów m.in. właściwości komunikacyjne osób audytowanych:

One possible solution to these criticisms would be to apply instruments that measure the communicative and personality traits of individual members. Such a trait measure could provide a better means of understanding communication processes within organizations. Because traits are behaviors that tend to remain constant across situations, these instruments could aid in an explanation of the Audit's findings and increase its generalizability. In addition, a trait approach to these audits would allow for more predictability, as well as a longitudinal picture of organizational life. The current situational perspective counters the approach that individual traits affect organizational communication. Finding associations among the ICA Audit and personality and communication traits would provide insight as to which perspective, trait or state, may be more relevant in assessing organizations. Applying a trait measure could be an imperative inclusion to the Audit that has implications for organizations. (Sh.M. Maki et al. 2009: 386)

Autorzy artykułu „International Communication Association Audit: An Exploratory Investigation into Trait or State” zaproponowali stosowanie tzw. narzędzia mierzącego właściwości/ cechy audytowanych pracowników (*a trait measurement tool*), którego jednym z komponentów były tzw. „lęki komunikacyjne” (*communication apprehension*) (*ibid.*). Według autorów, stosowanie narzędzia służącego do pomiaru określonych właściwości komunikacyjnych i cech charakteru (*communicative and personality traits*) osób audytowanych może przyczynić się do poprawy wyników audytów komunikacyjnych, które poza funkcją diagnostyczną mogą też pełnić funkcje prognostyczne i eksplikacyjne (*ibid.*). Poza tym mierzenie właściwości komunikacyjnych i cech charakteru może też prowadzić do formułowania pewnych generalizacji w odniesieniu do wyników poszczególnych audytów komunikacyjnych. Jednakże wyniki badań przeprowadzonych przez autorów nie potwierdziły pierwotnych hipotez (*ibid.* s. 394 i n.). Co więcej, na podstawie wyników badań autorzy zauważyli, że zachowania pracowników są uzależnione w głównej mierze od reguł komunikacyjnych przyjętych w danym przedsiębiorstwie oraz od tzw. „kultury” danego przedsiębiorstwa, czyli wszelkich standardów wdrożonych i egzekwowanych w tymże przedsiębiorstwie, co świadczy o tym, że pracownicy przyjmują narzucane im reguły, mimo że niejednokrotnie się z nimi nie zgadzają bądź ich nie akceptują. Tym samym Sh.M. Maki et al. (2009) potwierdzili słuszność tezy o prowadzeniu audytów komunikacyjnych pod kątem konkretnych przedsiębiorstw i formułowaniu wniosków w odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw oraz zaistniałych sytuacji, którą przedstawiono wyżej w punkcie 3, powołując się na wyniki badań innych badaczy audytów komunikacyjnych.

4.

Po zapoznaniu się z zaprezentowanymi wyżej wynikami badań nt. audytów komunikacyjnych można wysunąć dwa następujące wnioski:

1. Mimo że wyraz „komunikacyjny” został wykorzystany do stworzenia terminu „audyt komunikacyjny”, to ani lingwiści, ani specjaliści ds. komunikacji nie prowadzili do tej pory gruntownych badań nt. „audytów komunikacyjnych”, wykraczających poza pewne aspekty formalno-organizacyjne.
2. Wyniki dotychczasowych badań nad audytem komunikacyjnym bezsprzecznie korelują z założeniami lingwistyki antropocentrycznej (zob. więcej w S. Grucza 2008/2013, 2010a, 2010b, F. Grucza 2010, S. Bonacchi 2011a, 2011b, 2012, J. Zajac 2013).

Pragnę wyraźnie podkreślić: moim zdaniem badania lingwistyczne nad audytem komunikacyjnym należy uznać za badania nad językami specjalistycznymi i komunikacją specjalistyczną, gdyż w zależności od branży, przedsiębiorstwa itp. osoby audytowane (specjaliści), a tym samym i audytor, za każdym razem będą porozumiewać się przy użyciu innego „języka audytu”, który nie będzie zrozumiały nawet dla innych specjalistów reprezentujących tę samą branżę czy zatrudnionych w tym samym przedsiębiorstwie (por. „język przedsiębiorstwa” w *Handelsblatt Wirtschaftslexikon*, Bd. 6 2006: 2936 oraz „język zarządzania projektami” i „język zespołu” w: J. Zajac 2013: 120–123). Tym samym komunikację między audytorem a osobą audytowaną należy uznać za komunikację specjalistyczną.

Z założeń lingwistyki antropocentrycznej wynikają dla lingwistów konkretne wytyczne dotyczące prowadzenia badań empirycznych w zakresie komunikacji specjalistycznej. Tutaj pragnę wymienić najważniejsze z nich, relewantne w ewentualnych badaniach nad audytem komunikacyjnym. Po pierwsze, celem badacza powinno być dążenie do rekonstrukcji rzeczywistych języków (specjalistycznych), czyli do poznania właściwości językowych konkretnych specjalistów, a dokładniej ich właściwości tekstotwórczych i tekstoanalitycznych, jak również dyskursywnych, na podstawie których specjaliści mogą realizować konkretne dyskursy specjalistyczne w formie ustnej/ pisemnej/ hybrydowej, czyli wchodzić w specjalistyczne interakcje tekstowe (F. Grucza 2010: 40 i n.). Po drugie, w celu rekonstrukcji wymienionych wyżej właściwości należy zebrać odpowiedni materiał badawczy (lingwistyczny), czyli teksty wytworzone, uzewnętrznione, odebrane i (w większym lub mniejszym stopniu) zrozumiane. Jak wyczerpująco uda się zrekonstruować rzeczywisty język specjalistyczny, zależy od bogactwa dostępnego i wziętego pod uwagę materiału badawczego, czyli od bogactwa zbioru tekstów wziętych pod uwagę (*ibid.*). Po trzecie, analizie należy poddać także konteksty i konsytuacje, w których realizowany jest dyskurs specjalistyczny, oraz ustalić, czy te okoliczności są powszechne czy też wyjątkowe (*ibid.* s. 47). Po czwarte, bada-

nia z zakresu lingwistyki antropocentrycznej mogą obejmować także rzeczywiste dyskursy specjalistyczne prowadzone poprzez teksty „niepoprawne czy ułomne” (*ibid.* s. 52). Po piąte, w analizie lingwistycznej uwzględnia się „wszystkie występujące w nich [= rzeczywistych aktach dyskursywnych (tekstowych) interakcji – J.A.] współczynniki spełniające jakiegokolwiek role komunikacyjne, a nie tylko te, które tradycyjnie traktuje się jako ich współczynniki językowe” (*ibid.* s. 52–53). Do materiału badawczego można też włączyć współczynniki para- i ekstrajęzykowe oraz inne kulturowe współczynniki dyskursu specjalistycznego (*ibid.*).

W tym miejscu należy dodać, że zgodnie z założeniami lingwistyki antropocentrycznej, prymarny materiał badawczy do analizy lingwistycznej stanowią konkretne teksty specjalistyczne i inne przejawy działań komunikacyjnych konkretnych specjalistów, dostępne bezpośrednio obserwacji empirycznej. To oznacza ograniczenie badań do konkretnych specjalistów i ich konkretnych wytworów oraz działań językowych (F. Grucza 2010: 36). W rezultacie analizy lingwistycznej na tak zdefiniowanym materiale badawczym można dokonać rekonstrukcji tekstotwórczych i tekstoanalitycznych oraz dyskursywnych właściwości specjalistów, czyli ich rzeczywistych języków specjalistycznych (*ibid.* s. 41–43), na podstawie których wytworzyli oni badane teksty/ dyskursy specjalistyczne, zrealizowali analizowane działania i wywołali konkretne dostrzeżone skutki komunikacyjne (*ibid.* s. 32). W dalszym etapie analiza lingwistyczna powinna prowadzić do prymarnego celu audytu komunikacyjnego, czyli do oceny stanu komunikacji specjalistycznej realizowanej przez konkretnych specjalistów (pozyskiwanie i gromadzenie wiedzy diagnostycznej lub anagnostycznej o komunikacji specjalistycznej) oraz do próby optymalizacji prowadzonego dyskursu specjalistycznego (pozyskiwanie i gromadzenie wiedzy prognostycznej o komunikacji specjalistycznej).

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania i możliwości wynikające z założeń lingwistyki antropocentrycznej, warto zastanowić się nad właściwościami (kompetencjami) audytorów komunikacji, zwłaszcza ich (1) właściwościami komunikacyjnymi oraz (2) możliwościami ich rekonstrukcji. (1) Do tej pory dość pobieżnie, a nawet można by rzec „po macoszemu”, traktowano właściwości audytorów (komunikacji), w zasadzie opisywano je ogólnikowo. Przykładowo G. Wolf zaliczył właściwości audytorów komunikacji do „warunków audytu komunikacyjnego” (G. Wolf 2010: 157–158) i wyróżnił kompetencje audytorów i zasady, którymi powinni się kierować. Do kompetencji zaliczył wykształcenie zawodowe i co najmniej kilkuletnie doświadczenie praktyczne, ugruntowaną wiedzę nt. struktury, procesów, pracy i zarządzania komunikacją w audytowanej instytucji, podstawową wiedzę nt. teorii komunikacji, dobre umiejętności komunikacyjne, zwłaszcza umiejętność zadawania właściwych pytań i stosowania odpowiednich technik wywiadu podczas prowadzonego audytu, umiejętność swobodnego formułowania wypowiedzi pisanych i ustnych, umiejętność uważnego i aktywnego słuchania (*ibid.* s. 157–158). Z kolei wśród zasad, które powinny

zostać wcześniej ustalone przez audytorów, podał przykładowo: dyskrecję, obiektywizm, bezstronność, brak uprzedzeń (*ibid.* s. 158, por. też „paradoks audytora”⁶ w O. Hargie, D. Tourish, N. Wilson 2002: 419). Ponadto uzupełnił listę o dwie dodatkowe zasady formalne związane z prowadzeniem audytu komunikacyjnego. Pierwsza dotyczy prowadzenia audytu przez zespół dwóch osób w celu zapewnienia najwyższego obiektywizmu, zaś druga to zalecenie, by audytor nie był w bezpośredniej relacji zawodowej z osobą audytowaną, tzn. audytor nie powinien być ani przełożonym osoby audytowanej, ani jej podwładnym (G. Wolf 2010: 157). Z kolei G.M. Goldhaber i P.D. Krivonos (1977: 51) podali w kontekście audytu ICA, że audytor komunikacji powinien uzyskać kwalifikacje potwierdzające znajomość procedury audytu ICA, tzn. powinien ukończyć odpowiedni kurs dla audytorów ICA.

Wymienione powyżej cechy, kompetencje, kwalifikacje audytorów komunikacyjnych nie nawiązują w gruncie rzeczy do właściwości komunikacyjnych audytorów w rozumieniu lingwistycznym. Nawet „umiejętności komunikacyjne” czy „umiejętność swobodnego formułowania wypowiedzi pisanych i ustnych” nie zostały szerzej wyjaśnione ani omówione. Wspomniane listy kompetencji można zatem uznać za pewne formalne i zarazem ogólne (podstawowe) wymogi niezbędne do pełnienia funkcji audytora, nie tylko audytora komunikacji. Podobny zbiór kompetencji, choć znacznie bardziej rozbudowany i usystematyzowany, został przedstawiony w dokumencie normy ISO 19011:2011(E) (2011: 24–36). Niemniej jednak i w tym dokumencie pojawia się wyłącznie ogólnikowa wzmianka o „właściwościach komunikacyjnych” audytorów:

An auditor should be able to do the following: (...) communicate effectively, orally and in writing (either personally, or through the use of interpreters and translators) (ISO 19011:2011(E) 2011: 26).

Co ciekawe, we wspomnianej normie ISO w punkcie „kontekst organizacyjny” uwzględniono umiejętności kulturowe i społeczne: „knowledge and skills (...) should cover (...) cultural and social aspects of the auditee” (*ibid.* s. 27), które z lingwistycznego punktu widzenia są ściśle powiązane z umiejętnościami/ właściwościami komunikacyjnymi (por. F. Grucza 1989: 28, 2000: 22–23). Ponadto autorzy normy ISO 19011:2011(E) dość precyzyjnie nakreślili kryteria oceny audytora, między innymi podając, że „właściwości komunikacyjne” audytora można określić podczas wywiadu/ rozmowy z audytorem (2011: 29). Niestety należy tu jeszcze raz podkreślić, nie zdefiniowali oni ani nie wyjaśnili, co dokładnie oznacza wyrażenie „właściwości komunikacyjne” ani jak należy je rozumieć. Warto natomiast w tym miejscu dodać, że autorzy podjęli próbę dyferencjacji kompetencji audytorów w zależności od branży (ISO 19011:2011(E) 2011:

⁶ *auditor's paradox*

31–36), co potwierdza antropocentryczne podejście do badań nad audytem, także audytem komunikacyjnym.

(2) Odnosnie do możliwości rekonstrukcji właściwości komunikacyjnych audytorów (komunikacji) można zauważyć, że autorzy normy ISO 19011:2011(E) mają, ale wyłącznie częściowo, rację, twierdząc, że właściwości komunikacyjne audytorów można określić, prowadząc rozmowy z audytorem. Na podstawie założeń lingwistyki antropocentrycznej warto uzupełnić i rozszerzyć to stwierdzenie. Otóż właściwości komunikacyjne audytorów (komunikacji) można zrekonstruować nie tylko na podstawie „rozmów z audytorami”, lecz przede wszystkim na podstawie obserwacji wszelkich konkretnych (a) tekstów (mówionych i pisanych) wytwarzanych przez audytorów, także poza rozmowami z nimi, jak również na podstawie obserwacji wszelkich konkretnych (b) dyskursów, w których audytorzy uczestniczą.

5.

Z przedstawionych uwag wynika, że ciągle zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, jak i w samych przedsiębiorstwach, powinny zmuszać przedstawicieli przedsiębiorstw także do nieustannej weryfikacji i optymalizacji przyjętych schematów komunikacyjnych i procesów komunikacyjnych w przedsiębiorstwach. Wdrożony i prowadzony regularnie audyt komunikacyjny jest sposobem na realizację tego zadania. Uważam, że do tej pory koncepcja audytu komunikacyjnego była opracowywana przez specjalistów z zakresu nauk ekonomicznych z pominięciem aspektów lingwistycznych. Dlatego też chciałabym jeszcze raz wyraźnie podkreślić, że dotychczasowe badania nad audytem komunikacyjnym powinny zostać jak najszybciej uzupełnione o aspekty lingwistyczne, zarówno językowe, jak i kulturowe. W moim przekonaniu w eksperymentach trzeba wykorzystać założenia lingwistyki antropocentrycznej (S. Grucza 2008/2013, 2010a, 2010b, F. Grucza 2010, por. J. Zajac 2013: 20 i n.), a także kulturologii antropocentrycznej (por. S. Bonacchi 2011a, 2011b, 2012), postulujących indywidualne podejście do badań nad człowiekiem i jego działaniem, a także uwzględniających szeroko pojęty kontekst (komunikacyjny). Poza tym w eksperymentach należy także uwzględnić wyniki dotychczasowych badań nad językami specjalistycznymi i komunikacją specjalistyczną. Włączenie lingwistów(-antropocentryków) do prac nad audytem komunikacyjnym z pewnością przyczyni się do rozwoju i intensyfikacji badań w tym zakresie.

BIBLIOGRAFIA

- BARGIELA-CHIAPPINI, F./ C. NICKERSON/ B. PLANKEN (red.) (2007), *Business Discourse*. New York.
- BONACCHI, S. (2011a), *Höflichkeitsausdrücke und anthropozentrische Linguistik*. Warszawa.
- BONACCHI, S. (2011b), *Anthropozentrische Kulturologie: einige Überlegungen zu Grundannahmen und Forschungspraxis anhand der Analyse von Komplimenten*, (w:) F. Grucza/ P. Zimniak/ G. Pawłowski (red.) (2011), *Die deutsche Sprache, Kultur und Literatur in polnisch-deutscher Interaktion*. Warszawa, 33–52.
- BONACCHI, S. (2012), *Interkulturelle Kommunikation, Dialog- und Konfliktforschung: Einige Bemerkungen zum Forschungsgegenstand, zu den Erkenntniszielen und Untersuchungsmethoden der anthropozentrischen Kulturologie*, (w:) G. Pawłowski/ M. Olpińska-Szkielko/ S. Bonacchi (red.), *Mensch – Sprachen – Kulturen*. Warszawa, 35–49.
- BORMANN, E.G./ W.S. HOWELL/ R.G. NICHOLS/ G.L. SHAPIRO (1971), *Kommunikation in Unternehmen und Verwaltung. Die interpersonelle Kommunikation in der modernen Organisation*. München.
- BOTHAAND, H./ J.A. BOON (2003), *The Information Audit: Principles and Guidelines*, (w:) „Libri” 53, 23–38.
- BRECKLE, M. (2005), *Deutsch-schwedische Wirtschaftskommunikation. In Schweden ist die Kommunikation weicher*. Frankfurt/M. etc.
- CAMPBELL, M. (2009), *Communications Skills for Project Managers*. New York etc.
- CampusManagement 2* (2003), Frankfurt/Main, Campus Verlag.
- CHARLES, M. (2009), *The Ascent of Communication: Are We on Board?* (w:) L. Louhiala-Salmi- nen/ A. Kankaanranta (red.), *The Ascent of International Business Communication*. Helsinki, 9–23.
- CHARLES, M./ R. MARSCHAN-PIEKKARI (2002), *Language Training for Enhanced Horizontal Communication: A Challenge for MNCs* (w:) *Business Communication Quarterly*, 65/2, 9–29.
- Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego. Tłumaczenie na język polski. Polish language translation* (2012), The Institute of Internal Auditors [http://www.iaa.org.pl/images/stories/Definicja_Kodeks_Standardy_pl_en_2013_FINAL.pdf, pobrano 14.04.2013].
- DOWNS, C.W./ A.D. ADRIAN (2004), *Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits*. New York.
- EMMANUEL, M. (1985), *Auditing Communication Practices*, (w:) C. Reuss/ R. DiSilvas (red.) *Inside Organisational Communication*. New York.
- ELLIS, D./ R. BARKER/ S. POTTER/ C. PRIDGEON (1993), *Information audits, communication audits and information mapping* (w:) *International Journal of Information Management*, 13/2, 134–151.
- Gabler Wirtschaftslexikon K-R* (2004), wyd. 16. Wiesbaden.
- GOLA, T. (2011), *Nothing is so simple that it cannot be misunderstood*. Warsztaty PMDays Platforma Szkoleniowa prowadzone przez Pana Tomasza Gola z Project Management Institute w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie (22 listopada 2011 roku).
- GOLDHABER, G.M. (1977), *Rebuttal of Sincoff/Goyer Critique of the ICA Audit*, (w:) *The Journal of Business Communication*, 15, Fall, 63–64.
- GOLDHABER, G.M./ P.D. KRIVONOS (1977), *The ICA Communication Audit: Process, Status and Critique*, (w:) *The Journal of Business Communication*, 15, Fall, 41–56.
- GREENWALD, D. (2010), *Social Media: Changing the World of Business Communication*, (w:) *Proceedings of the 75th Annual Convention of the Association for Business Communication*, October 27-30, 2010 – Chicago. Illinois.

- GRUCZA, F. (1989), *Język a kultura, bilingwizm a biculturyzm: lingwistyczne i glottodydaktyczne aspekty interlingwalnych i interkulturowych różnic oraz zbieżności*, (w:) F. Grucza (red.), *Bilingwizm, biculturyzm, implikacje glottodydaktyczne*. Warszawa, 9–49.
- GRUCZA, F. (1992a), *Kulturowe determinanty języka oraz komunikacji językowej*, (w:) F. Grucza (red.), *Język, kultura – kompetencja kulturowa*. Warszawa, 9–70.
- GRUCZA, F. (1992b), *O komunikacji międzyludzkiej – jej podstawach, środkach, rodzajach, płaszczyznach, składnikach i zewnętrznych uwarunkowaniach*, (w:) W. Woźniakowski (red.), *Modele komunikacji międzyludzkiej*, Warszawa, 9–30.
- GRUCZA, F. (2000), *Kultur aus der Sicht der Angewandten Linguistik*, (w:) H. Dieter Schlosser (red.), *Sprache und Kultur. Forum Angewandte Linguistik 38*. Frankfurt/M. etc., 17–29.
- GRUCZA, F. (2010), *Od lingwistyki wyrazu do lingwistyki tekstu i dyskursu: o wielości dróg rozwoju lingwistyki i kryteriów jego oceny*, (w:) A. Waszczuk-Zin (red.), *Lingwistyka stosowana – języki specjalistyczne – dyskurs zawodowy*. Warszawa, 13–56.
- GRUCZA, S. (2008), *Lingwistyka języków specjalistycznych*, Warszawa.
- GRUCZA, S. (2010a), *Główne tezy antropocentrycznej teorii języków*, (w:) *Lingwistyka Stosowana – Applied Linguistics – Angewandte Linguistik*, 2, 41–68.
- GRUCZA, S. (2010b), *Specyfika uczenia języków specjalistycznych w świetle antropocentrycznej teorii języka*, (w:) A. Waszczuk-Zin (red.), *Lingwistyka stosowana – języki specjalistyczne – dyskurs zawodowy*. Warszawa, 107–130.
- GRUCZA, S. (2013), *Lingwistyka języków specjalistycznych*, Warszawa. (= Studi@ Naukowe 5) [<http://portal.uw.edu.pl/en/web/snika/tomy-serii>, pobrano 7.02.2013].
- Handelsblatt Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre*. Band 6. (2006), Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.
- Handelsblatt Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre*. Band 11. (2006), Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.
- HARGIE, O./ D. TOURISH (red.) (2000), *Handbook of Communication Audits for Organisations*. London.
- HARGIE, O./ D. TOURISH/ N. WILSON (2002), *Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up Study*, (w:) *The Journal of Business Communication*, 39/4, October, 414–436.
- International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)* (2012), The Institute of Internal Auditors [<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20English.pdf>, pobrano 14.04.2013].
- ISO 19011:2011(E) *Guidelines for auditing management systems*, Geneva.
- JAKOBS, E.-M. (2008), *Unternehmenskommunikation. Arbeitsfelder, Trends, Defizite*, (w:) S. Nie-meier/ H. Diekmannshenke (red.), *Profession & Kommunikation 49*. Frankfurt/M., 13–31.
- KALISKI, B.S. (red.) (2001), *Encyclopedia of Business and Finance*, Volume 1. New York etc.
- KELLER, R. (2009), *Die Sprache der Geschäftsberichte: Was das Kommunikationsverhalten eines Unternehmens über dessen Geist aussagt*, (w:) Ch. Moss (red.), *Die Sprache der Wirtschaft*. Wiesbaden, 19–44.
- KLEINBERGER GÜNTHER U. (2003), *Kommunikation in Betrieben. Wirtschaftslinguistische Aspekte der innerbetrieblichen Kommunikation*. Bern.
- Komunikaty Rady Języka Polskiego przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk* Nr 2 (15) (2004), Warszawa.
- LUHMANN, N. (1987), *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/M.
- MAKI, M.SH./ ST. SHIMOTSU/ TH.A. AVTGIS/ N. KIMBLE/ L. LILLY/ A. PETROVICH/ D. WARD (2009), *International Communication Association Audit: An Exploratory Investigation into Trait or State*, (w:) *Human Communication*, Vol. 12, No. 4, 383–401 [http://www.uab.edu/Communicationstudies/humancommunication/120403_Maki.pdf, pobrano 15.01.2013].

- MENZ, F./ H.K. STAHL (2008), *Handbuch Stakeholderkommunikation. Grundlagen – Sprache – Praxisbeispiele*. Berlin.
- MOTZEL, E. (2010), *Projektmanagement Lexikon. Referenzwerk zu den aktuellen nationalen und internationalen PM-Standards*, 2. wyd. Weinheim.
- MÜLLER, A.P. (2008), *Aufgabenfelder einer Linguistik der Organisation*, (w:) F. Menz/ A.P. Müller, (red.) (2008), *Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation*, München, 17–46.
- ODIORNE, G.S. (1954), *An Application of the Communications Audit*, (w:) *Personal Psychology*, Vol. 7, Issue 2, June, 235–243 [<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1954.tb01596.x/pdf>, pobrano 7.02.2013].
- PMBOK *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (2009), wyd. 4., polskie. Warszawa.
- POTOCKI, A./ R. WINKLER/ A. ŻBIKOWSKA (2011), *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*. Warszawa.
- REID, M./ G. CROY/ ST. WEARING (2009), *The Integrated Pre-Visit Communication Audit: a user guide*. Australia (Gold Coast, Queensland) [<http://www.sustainabletourisonline.com/159/pre-visit-communication/the-integrated-pre-visit-communication-audit-a-user-guide>, pobrano 17.07.2013].
- REEVES, N./ C. WRIGHT (1996), *Linguistic Auditing: A Guide to Identifying Foreign Language Communication Needs in Corporations*. Clevedon.
- SINCOFF, M.Z./ R.S. GOYER (1997), *Communication Audit Critique: The Researcher's Perspective* (w:) *The Journal of Business Communication*, 15, Fall, 57–63.
- SMELTZER, L. (1993), *Emerging questions and research paradigms in business communication*, (w:) *Journal of Business Communication*, 30, 181–198.
- SPE = *Słownik Pojęć Ekonomicznych. Biznes 9*. Warszawa 2007, PWN.
- TOURISH, D./ O. HARGIE (2000a), *Communication and organisational success*, (w:) O. Hargie/ D. Tourish (red.) *Handbook of Communication Audits for Organisations*. London, 3–21.
- TOURISH, D./ O. HARGIE (2000b), *Auditing communication to maximise performance*, (w:) O. Hargie/ D. Tourish (red.) *Handbook of Communication Audits for Organisations*. London, 22–42.
- WIIO, O.A./ G.M. GOLDBERGER/ M.P. YATES (1980), *Organizational Communication Research: Time for Reflection? Some Conclusions from Audit and Network Studies in Different Countries*, (w:) D. Nimmo (red.), *Communication Yearbook 4. An Annual Review Published by the International Communication Association*. United States of America, International Communication Association.
- WINKLER, R. (2008), *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*. Kraków.
- WINKLER, R. (2010), *Audyty komunikacyjny – wymiar wewnętrzny*, (w:) A. Stabryła (red.), *Systemy controllingu, monitoringu i audytu*. Kraków, 119–126.
- WOLF, G. (2010), *Der Business Discourse. Effizienz und Effektivität der unternehmensinternen Kommunikation*. Wiesbaden.
- ZAJĄC, J. (2013), *Specjalistyczna komunikacja multikulturowa i multilingwalna w korporacjach globalnych*, Warszawa (= Studi@ Naukowe 5) [<http://portal.uw.edu.pl/en/web/snika/tomy-serii>, pobrano 7.02.2013].

Źródła internetowe:

- GAAS: <http://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/DownloadableDocuments/AU-00150.pdf> [pobrano 14.04.2013]

SAS: <http://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/Pages/SAS.aspx> [pobrano 14.04.2013]
Strategic Communication Management: <https://www.melcrum.com/SCM> [pobrano 18.04.2013]
Journal of Communication Management: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1363-254x> [pobrano 18.04.2013]
Zielona księga KOM(2010) 561: <http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?mode=dbl&lang=en&ihmlang=en&lng1=en,pl&lng2=bg,cs,da,de,el,en,es,et,fi,fr,hu,it,lt,lv,mt,nl,pl,pt,ro,sk,sl,sv,&val=525379:cs> [pobrano 11.05.2013]