

Wybrane aspekty komunikacji interpersonalnej w firmie

1. Istota i funkcje komunikacji

Zasadniczym warunkiem funkcjonowania każdej organizacji jest proces komunikacji, która stanowi rdzeń kultury i samego życia. Urasta ona do rangi podstawowej funkcji zarządzania.

Zarządzanie wymaga komunikowania się członków organizacji ze sobą, jak również z otoczeniem, tworząc łańcuch powiązań klientów i dostawców (zob. rysunek 1). Często podkreśla się, że nie można dążyć do doskonałości w zarządzaniu bez doskonalenia umiejętności komunikowania się. Zdaniem H. Simonsa organizacja jest potrzebna m.in. po to, by pomagać ludziom w komunikowaniu się. Kierownicy wyższego szczebla pytani ostatnio o główne kwalifikacje niezbędne pracownikowi firmy w roku 2010 nieomal jednogłośnie (94%) na pierwszym miejscu wymieniają umiejętność komunikowania się, w następnej kolejności sytuują: zdolność do podejmowania trafnych decyzji (89%), tworzenie relacji profesjonalnych (77%), wrażliwość na kulturę firmy (73%). Interesujący, w świetle naszych dotychczasowych przekonań jest fakt, że aż 53% respondentów „praktyczne umiejętności” wymienia na ostatnim miejscu [W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk (red.), 2000, s. 41]

W języku polskim występują trzy podstawowe znaczenia pojęcia komunikacji:

Po pierwsze — mamy do czynienia z komunikacją rozumianą jako technika przewożenia ludzi i ładunków, lub — w sensie cybernetycznym — jako technika przenoszenia informacji.

Po drugie — mówimy o komunikacji, czyli przekazywaniu wiadomości komuś bliżej nieokreślonemu; mamy w tym przypadku na myśli przede wszystkim sytuację zachodzącą w środkach masowego przekazu, często dla odróżnienia tej formy przekazu informacji wprowadza się sformułowanie „komunikowanie”.

Po trzecie — używamy sformułowania komunikacja w kontekście wzajemnych relacji zachodzących między podmiotami uczestniczącymi w tym procesie; często zastępujemy je określeniem „porozumiewanie się”.

W artykule tym będziemy rozumieli komunikację w trzecim znaczeniu tego słowa, czyli jako porozumiewanie się jednostek w społeczeństwie [J. W. Woźniak 2003, s. 484—485].

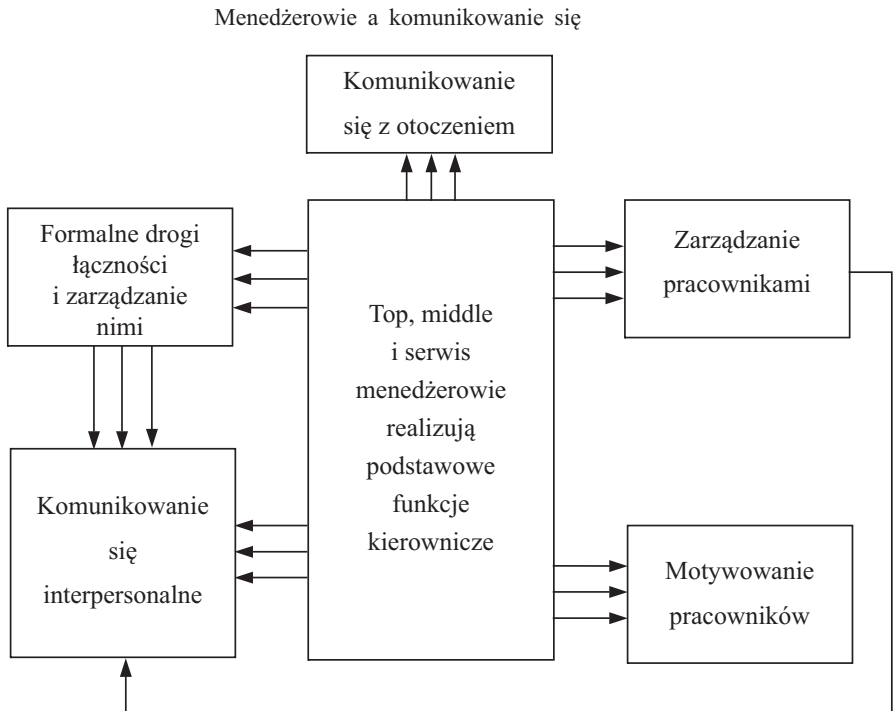
Komunikacja dość powszechnie rozumiana jest jako proces wymiany znaczeń, szerzej kwestię tę ujmując: wymianę informacji ukierunkowanej na zmianę czyjejś świadomości [N. J. Adler 1986, s. 51; Cz. Sikorski 1999, s. 193].

Komunikację można zatem interpretować jako „dynamiczny dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej poprzez odpowiednie kanały, między nadawcą i odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązywać kontakty ze sobą” [J. Stankiewicz 1999, s. 44]. Komunikację tego rodzaju nazywamy interpersonalną lub międzyludzką.

Zwięzłą charakterystykę komunikacji interpersonalnej prezentują R. Cathcart i G. Gumpert. Oto wyszczególnione przez nich podstawowe cechy tego rodzaju porozumiewania się:

- przekazywane jest przez różne kanały (zmysły),
- jest ulotne i spontaniczne,
- sprzężenie zwrotne jest bezpośrednie i ciągłe,
- role nadawcy i odbiorcy wymieniają się wzajemnie, zapewniając w ten sposób maksymalną kontrolę nad różnorodnymi treściami,
- pojemność kanałów komunikacyjnych jest nieograniczona,
- stosuje się w nim różne formy przekazu, dostosowane do sytuacji,

Rysunek 1



Źródło: [J. Stankiewicz 1999, s. 15].

— umiejętności i konwencje komunikacyjne nabywane są przez jednostkę w sposób nieformalny od wczesnego dzieciństwa [D. Katz, R. Kahn 1979, s. 348].

Rodzaje komunikatów, które powinny docierać do pracowników można podzielić na [O. Pomianowska 2000, s. 52]:

— korporacyjne, a więc takie, które budują dumę z tego, że pracuje się w danej firmie, na przykład wyniki finansowe, nagrody i certyfikaty, które firma otrzymała,

— ukierunkowujące, stanowiące dla pracownika źródło wiedzy na temat tego, czego firma od niego oczekuje, na przykład strategia firmy, plany i założenia, które należy realizować,

— osobiste, motywujące pracownika na co dzień do dobrego wykonywania jego obowiązków, na przykład ocena jakości wykonywanych działań. Ten rodzaj komunikatów jest dla pracowników najważniejszy, zwłaszcza wtedy, kiedy jest to komunikacja ustna, bezpośrednia.

Komunikowanie się w organizacji warunkują między innymi następujące czynniki: sposób przekazywania informacji, czynniki psychologiczne i sytuacyjne (zob. rysunek 2).

Informacja może być przekazywana różnymi sposobami: ustnie, pisemnie i wizualnie. Do głównych kanałów komunikacyjnych w organizacji można zaliczyć: odbitki rocznych raportów i statystyk wraz ze specjalnymi komentarzami, tablice ogłoszeń, gazety i czasopisma wydawane w firmie, zebrania pracownicze, spotkania z kierownikami przekazującymi najnowsze informacje dotyczące aktualnych wydarzeń w firmie, drogi służbowe łączące kierownictwo firmy z szeregowym personelem [L.H. Haber 1993, s. 102]. Dobór któregośkolwiek sposobu powinien być uzależniony od odbiorcy, jego możliwości percepcyjnych oraz od rodzaju informacji. Wśród psychologicznych czynników na uwagę zasługują motywacje pracowników wyznaczone postawami, uczuciami wobec: odbiorcy, nadawcy i informacji oraz oceną nadawcy.

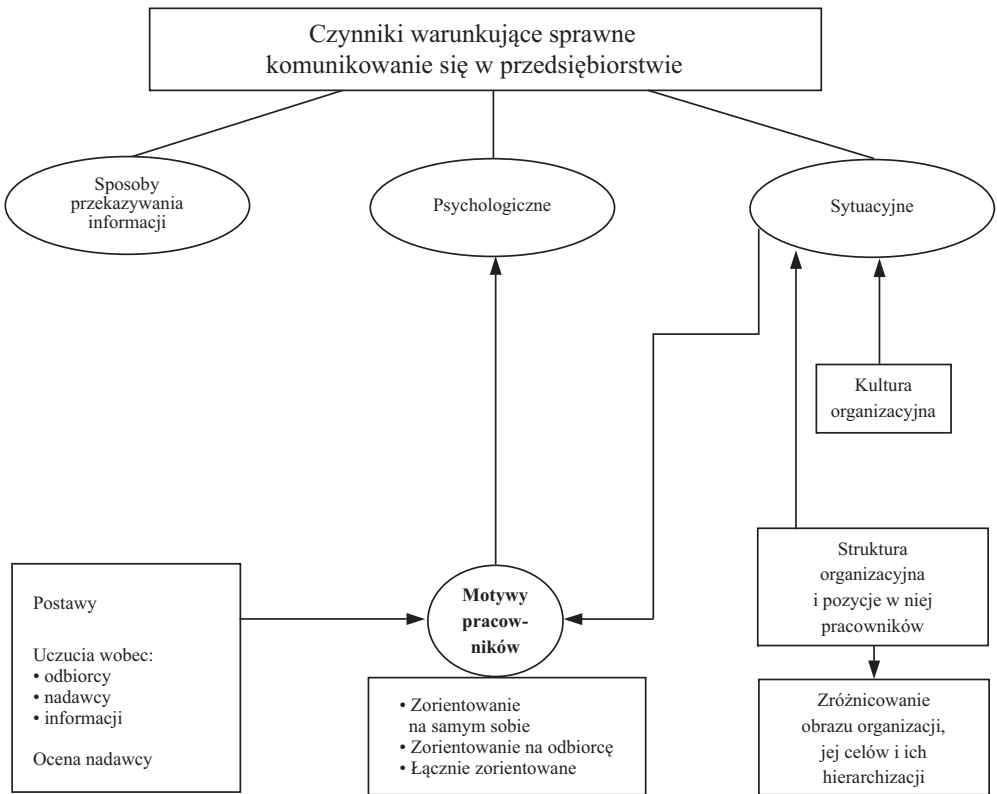
Wśród licznych funkcji komunikacji najczęściej wymienia się sprawowanie kontroli, stymulacji motywacji do pracy, kształtowaniu kultury organizacji oraz dostarczaniu informacji w procesie podejmowania decyzji [W.G. Scott, T.R. Mitchell 1976].

Aby kontrola mogła być narzędziem motywacji, powinna być dokonywana regularnie oraz dotyczyć bezpośrednio wykonywanej pracy. Jednocześnie konieczne jest, aby dokonujący tej kontroli wcielił się w rolę inspiratora, który udziela jednocześnie pomocy na trudniejszych odcinkach procesu pracy. Należy ustrzec się przy tym błędowi podważania umiejętności pracownika, zwłaszcza takiego, który legitymuje się wysokimi kwalifikacjami. Sprawowanie kontroli winno polegać nie na ocenie pracownika, lecz na ocenie jego pracy.

Z kolei, aby kontrola nie budziła kontrowersji musi opierać się na ustalonych, obiektywnych i podanych pracownikom do wiadomości kryteriach. Kontrola nie powinna mieć na celu wykazania tylko słabych stron pracy osoby kontrolowanej,

Rysunek 2

Czynniki warunkujące sprawne komunikowanie się w przedsiębiorstwie



Źródło: [J. Stankiewicz 1999, s. 35].

ale również podkreślenie stron dodatnich, ponieważ ich motywacyjne oddziaływanie jest nie mniej znaczące niż krytyka.

Proces kontroli kończy podanie do wiadomości jej rezultatu. Jeżeli wymaga to użycia krytyki, należy zadbać, aby była ona konstruktywna i miała charakter bezpośredniej rozmowy z pracownikiem. On z kolei, aby móc uznać ją za słuszną, powinien mieć zapewnioną możliwość wypowiedzenia się.

Ostatnio coraz większa liczba badaczy skłonna jest uznać istnienie fenomenu społecznego zwanego kulturą organizacji. Przez kulturę tę rozumie się preferowany przez kierownictwo i pracowników system wartości, norm społecznych, postaw oraz sposobów ich oddziaływania na zachowania organizacyjne pracowników. Przyjmując założenia, że tak pojmowana kultura organizacji spełnia pozytywną rolę w funkcjonowaniu organizacji, to kulturę tę należy formować i upowszechniać. Nie jest to jednak możliwe bez dalszej komunikacji. Warto przy tym podkreślić współzależność między obu zjawiskami. Komunikacja „pracuje” na

rzecz budowania kultury organizacji, ale zarazem kultura ukształtowana na danym etapie jest ważnym czynnikiem funkcjonowania komunikacji. Efektywność procesów porozumiewania się zależy bowiem od podobieństw w sferze umiejętności nawiązywania i utrzymywania kontaktów, a to z kolei jest pochodną wykształcenia, poziomu kulturalnego i społecznych doświadczeń. Im większe są różnice dotyczące wymienionych cech, tym większe prawdopodobieństwo, że komunikacja będzie nieefektywna. Możliwości rozumienia wysyłanych i odbieranych znaczeń muszą być podobne, co oznacza, że nadawcy i odbiorcy powinni reprezentować podobny stopień umiejętności w tym względzie. Duże znaczenia dla osiągnięcia tych podobieństw ma dbałość o rozwój pracowników, o wyrównywanie ich szans i aspiracji [E. Karpowicz 2003, s. 164].

2. Komunikacja we współczesnych koncepcjach zarządzania

W dotychczasowej teorii zarządzania, która swymi korzeniami sięga szkoły klasycznej, funkcjonowanie i koordynacja działań organizacji odbywa się za pomocą sformalizowanych reguł i procedur, materialnych czynników motywacyjnych oraz formalnie nakreślonych ról zawartych zwykle w opisach stanowisk pracy. W modelu tym istnieje prymat planowania, zwłaszcza prymat planowania strategicznego, nad pozostałymi funkcjami zarządzania, które w tym układzie mają charakter wykonawczy, instrumentalny wobec strategii. Skuteczne zarządzanie organizacją występuje wówczas, gdy rezultaty odpowiadają zaplanowanym wielkościom. Natomiast odchylenia interpretowane są najczęściej jako niedociągnięcia w realizacji planu (implementacji strategii), rzadziej jako błędy w planowaniu. Omawiany model, który można określić modelem klasycznym, biurokratycznym odznacza się trzema cechami, takimi jak:

- nadrzędność planu strategicznego nad innymi funkcjami i obszarami działalności organizacji;
- koncentracja ważnych zadań, decyzji i informacji na najwyższym szczeblu zarządzania (górze myśli i kieruje);
- kierowanie personelem, odbywające się za pomocą szczegółowych procedur, reguł i bodźców materialnych, zewnętrznych.

Wobec wzrostu niepewności, turbulencji i nieciągłości zjawisk zachodzących w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym procesu zarządzania ów biurokratyczny model zarządzania staje się niefunkcjonalny.

Sukcesywne rozwiązywanie w praktyce problemów organizacji nie da się rozwiązywać bez inicjatywy i współdziałania wszystkich niemal pracowników, bez zapewnienia im sporego zakresu swobody sprzyjającej szybkiej reakcji na zmiany otoczenia. Atrybutów tych pozbawiona jest organizacja biurokratyczna. Nie jest ona w stanie kontrolować ściśle zachowań członków organizacji, a pojawiające się błędy ujawniają się poniewczasie, tzn. wtedy, kiedy nie można nawet ustalić, kto i dlaczego je popełnił. Dlatego duże i wciąż rosnące znaczenie w nowoczesnym

procesie wytwórczym ma elastyczność i adaptacyjność struktur organizacyjnych, sprawny system komunikacji oraz motywacja do pracy ludzi w nim uczestniczących. Cechy te ujmują większość współczesnych metod i koncepcji zarządzania.

Wśród cech i atrybutów nowoczesnej organizacji często wymienia się:

— możliwość popełniania błędów — błędy nie są oceniane jako straty, lecz postrzegane jako szansa uczenia się i zmiany oraz nie wiążą się z karą. Jest to szczególnie istotne w warunkach dynamicznego otoczenia, gdzie przed podjęciem działań trudno jest ocenić ich sens;

— nonkonformizm i indywidualizm — wynalazcy, wizjonerzy, geniusze itp. powinni być uznawani za zawodowe subkultury i wciągnięci w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, aby można było spojrzeć na problemy z innej perspektywy i znaleźć dzięki temu lepsze ich rozwiązanie;

— przejrzystość komunikacji — formy komunikowania się mają charakter swobodny, otwarty i bezpośredni dla każdego członka organizacji, różnice w statusie bądź w hierarchii nie mogą hamować przepływu informacji.

W tego typu organizacjach zjawisko komunikowania się pojmowane jest jako odformalizowany, dwustronny proces, który zawiera następujące elementy [E. McKenna, N. Beech 1999, s. 224—229]

- jasną koncepcję przekazu,
- odpowiednią formę przekazu przy zastosowaniu języka znanego odbiorcy,
- odpowiedni środek przekazu, przy zachowaniu zasady, że najważniejsze jest przekazywanie tej samej informacji w więcej niż jednej formie, szansa bowiem dotarcia do adresatów jest wówczas większa,
- upewnienie się, że informacja dotarła do odbiorcy,
- upewnienie się, że została zrozumiana intencja nadanego przekazu (łatwiejsze zawsze tam, gdzie komunikacja jest dwustronna),
- monitorowanie reakcji odbiorcy, zwłaszcza wówczas, gdy warunkiem respektowania treści informacji jest jego przychylność,
- uzyskanie informacji zwrotnej, gdy okoliczności tego wymagają.

Komunikację zalicza się do „miękkich” czynników organizacji. Trudno ją zmierzyć, szacować dokładnie jej realny wpływ na pożądane rezultaty, oceniać w liczbach skutki niedociągnięć w tym zakresie. Jednak jej wzrastające znaczenie we współczesnych organizacjach nie jest już przez nikogo kwestionowane [E. Karpowicz 2003, s. 154].

Warto dodać, że nowoczesna organizacja jest oparta na pracy zespołowej. Powodzenie pracy zespołów jest ściśle związane z dobrze zorganizowaną komunikacją. Po pierwsze, ważne jest stworzenie możliwości kreowania, przez te zespoły, własnych sieci komunikacyjnych, w ramach danej im pewnej swobody działań; liczebność kanałów, ich drożność i elastyczność jest czynnikiem powodzenia kolektywnej pracy i skali osiągniętych rezultatów. Po drugie, rozwiązanie, które ma być odpowiedzią na „zadany” zespołowi problem, zależy od tego, ile i jakie informacje dotrą do osób, uczestniczących w rozwiązywaniu problemu.

3. Role komunikacji wewnętrznej w kształtowaniu motywacji

Skuteczne oddziaływanie na podwładnych wymaga aktywnego komunikowania się, czyli przekazywania zamierzonych i niezbędnych w danym czasie informacji. Gotowość pracownika do podjęcia działania zależy zarówno od tego, jaką ma potrzebę, jak i od tego, jak postrzega (percypuje) i ocenia siebie, swoją obecną i przyszłą sytuację oraz swoje szanse na sukces, bądź jak waluuje ryzyko ewentualnej porażki wraz z zaniechaniem zachowania się. Pracownik buduje obraz swojej sytuacji na podstawie informacji docierających z różnych źródeł i poprzez różne formy. Ważne jest zatem, by menedżerowie umieli tworzyć i komunikować różne informacje, które warunkują angażowanie się pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, na przykład dotyczące misji, celów czy strategii przedsiębiorstwa [J. Stankiewicz 1999, s. 14—16].

Efektywna komunikacja to taka, w której informacja przekazywana przez nadawcę dociera do odbiorcy i zachęca go do podjęcia działań, które są zbieżne z oczekiwaniami i intencjami nadawcy. Jeśli porównamy tę definicję z definicją motywowania do pracy, w której motywowanie uważane jest za zbiór zamierzonych działań, które mają wpływać na zachowanie i postawę pracowników, to zauważymy, że komunikacja i motywacja odnoszą się do tego samego obszaru działań i celów, to jest wpływania na ludzi.

Można zatem przyjąć, że efektywna komunikacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest środkiem stosowanym do motywowania. Może być zatem definiowana jako stymulator motywacyjny. Dobra komunikacja oznacza, że w firmie ceni się pracowników nie tylko za pełnione przez nich role, ale także za ich osobowość, inwencję i inicjatywę. Dobra komunikacja opiera się na przekazywaniu właściwych informacji i na wzajemnym do siebie zaufaniu. Informacje są właściwe wówczas, gdy są aktualne, ścisłe (dokładne), wystarczające, dostępne oraz istotne dla sprawy. Zaufanie wzajemne ułatwia przepływ informacji bez ich selekcjonowania i zniekształcania [J. Penc 1998, s. 258]. Najważniejsze korzyści, jakie płyną z dobrej komunikacji zasadzającej się na rzetelnej informacji zwrócić prezentuje tabela 1.

Świadome i umiejętne stosowanie komunikacji może wpływać na zachowania ludzi. W tym celu konieczna staje się znajomość narzędzi i metod służących takiej komunikacji z pracownikiem, która zaowocuje zwiększeniem motywacji do pracy. Do tych narzędzi i metod należy między innymi *indywidualizacja*, która oznacza traktowanie przez menedżera każdego ze swych podwładnych indywidualnie. Każdy bowiem pracownik ma inną osobowość. Kierownik powinien pamiętać, aby w stosunku do uczuć pracowników zawsze zachowywać się taktownie i z pełną wrażliwością. Ocena wykonania pracy musi odnosić się do działań, zachowań i efektów, a nie do samego pracownika. Krytykowanie jego uczuć wywołuje postawę obronną, która w naukach o komunikacji definiowana jest jako bariera efektywnej komunikacji. Krytykowanie uczuć, a nie pracy

Tabela 1

Znaczenie solidnego informowania

Autorytarny przełożony	Kooperatywny przełożony
<ul style="list-style-type: none"> — decyduje według własnego uznania, kogo, kiedy i o czym należy informować, — informuje żywiołowo, kiedy chce i zataja informacje przed współpracownikami, — uważa, że informacje udzielone pracownikom są wyróżnieniem, 	<ul style="list-style-type: none"> — nie wymaga przedkładania wszelkich informacji; ustala, kiedy, kto i o czym ma być informowany; — podaje informacje potrzebne pracownikom do wykonywania zadań, — przyjmuje informacje i pomysły pracowników
Jego współpracownicy	Jego współpracownicy
<ul style="list-style-type: none"> — mają poczucie niepewności, plotkują, — są nieufni wobec przełożonego, — rywalizują ze sobą i myślą o własnych sprawach 	<ul style="list-style-type: none"> — mają poczucie pewności i unikają plotek, — stają się samodzielni i cieszą się ponoszeniem odpowiedzialności, — mają zaufanie do przełożonego, są wobec niego szczerzy, nie boją się informować go o wszystkim.
Skutek — niewłaściwe postawy pracowników	Skutek — właściwe postawy pracowników
<ul style="list-style-type: none"> — przekazują przełożonym nierzeczowe informacje, niepełne, a nawet fałszywe, — zachowują dla siebie ważne informacje, aby imponować kolegom lub „podlizywać” się szefowi, — zachowują się egoistycznie, — traktują, podobnie jak szef swoich podwładnych na niższym szczeblu, — słuchają nieformalnych informacji (propaganda szeptana). 	<ul style="list-style-type: none"> — informują przełożonych rzeczowo, właściwie i wyczerpująco, — wnoszą własne propozycje, — chętnie przekazują informacje podległym im pracownikom, — nieformalne źródła informacji tracą znaczenie i nie mają żadnego wpływu.
<i>Wynik — zły klimat w przedsiębiorstwie i mała wydajność pracy</i>	<i>Wynik — dobry klimat w przedsiębiorstwie i wysoka wydajność pracy</i>

Źródło: [J. Penc 1998, s. 257].

podwładnego pociąga za sobą osłabienie jego motywacji. Pracownik nie jest w stanie rozważyć opinii krytycznej dotyczącej jego pracy, gdyż czując się osobiście urażony skupia uwagę na obronie własnego punktu widzenia. Bardzo ważnym elementem jest kontrola emocjonalna. Kiedy w procesie komunikacji menedżerowie zauważają wzrost emocji — zarówno po stronie nadawcy, jak i odbiorcy — powinni spróbować zahamować ten proces. Ostudzenie emocji albo przynajmniej kontrola ich okazywania motywuje do rozsądnego podchodzenia do problemu i racjonalnego podejmowania decyzji. Kontrola taka polega na rozważ-

nym doborze słów, tonu głosu i innych elementów niewerbalnej komunikacji, które zwykle są wyraźnym sygnałem naszego stanu emocjonalnego. Istotną rolę odgrywa zbieżność oceny przez kierownika rzeczywistości (osiągniętych celów) z oceną pracownika, może mieć miejsce, gdy będą się posługiwać tymi samymi narzędziami (miarami) w mierzeniu lub określaniu jednakowo rozumianych celów. Menedżerowie powinni pracować nad budowaniem zaufania swoich pracowników i oceniać wykonanie pracy na podstawie wcześniej założonych celów. Wszelkie dostrzeżone nieprawidłowości muszą być przedyskutowane z pracownikiem. Należy zwrócić również uwagę na fakt, że wykorzystywanie hierarchicznej przewagi zajmowanego stanowiska w celu wymuszenia pewnych postaw nosi nazwę bariery efektywnej komunikacji. Dlatego też, aby motywowanie było efektywne, efektywna musi być też komunikacja. Dystans hierarchiczny redukują otwartość menedżera i respektowanie opinii podwładnych. W związku z tym pracownicy powinni być zachęceni do dzielenia się wszelkimi informacjami, nawet tymi o negatywnym zabarwieniu. Informacje te mogą mieć duże znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Należy kreować wśród pracowników uczucie, że ich udział we wszelkich działaniach jest istotny zarówno dla samego menedżera, jak i dla całego przedsiębiorstwa. Nie możemy mówić o pełnej komunikacji, jeżeli nie występuje efektywne słuchanie. Polega ono na otrzymywaniu informacji, połączeniu jej z innymi informacjami z przeszłości, poczynaniu pewnych powiązań, przechowaniu informacji lub użyciu jej do sformułowania odpowiedzi. Kierownik musi być świadomy, że każdy z jego pracowników różni się pod wieloma względami komunikacyjnymi — ma inne odniesienia skojarzeniowe, poziom wiedzy z danego zagadnienia, osobowość, możliwości percepcyjne itd. Efektywne słuchanie pozwoli dostrzec te różnice i posłużyć się w procesie komunikacji odpowiednim sprzężeniem zwrotnym. Ważny element dla motywacyjnego oddziaływania komunikacji stanowi również równowaga informacyjna, ponieważ pracownicy, którzy mają zbyt mało informacji, mogą wykonywać czynności, których wcale się od nich nie oczekuje lub są wręcz niepożądane. Podobne skutki ma zbyt duże stłoczenie wiadomości. Zachowanie równowagi informacyjnej wydaje się szczególnie istotne w czasie wprowadzania do pracy. Pracownik powinien uzyskać te informacje, które pomogą mu efektywnie wykonywać pracę na jego stanowisku. Prawidłowy przebieg komunikacji nie może odbyć się bez spójności. Spójność polega na tym, że menedżer powinien dbać o to, by komunikacja niewerbalna była zharmonizowana z werbalną. Spójność komunikacji werbalnej i niewerbalnej jest stymulatorem, który wzmacnia działania motywacyjne. Słowa nie mogą być zatem nośnikami informacji sprzecznej z tą, którą przekazujemy za pomocą mimiki, modulacji głosu, oczu, gestykulacji itp. Motywując pracowników do otwartości, menedżer też musi być otwarty. Aby pracownicy spozostzegali swojego szefa jako osobę odpowiedzialną powinien on komentować zdarzenia tylko wtedy, gdy dotyczą zagadnień, w których jest kompetentny. Ukrywanie braku wiedzy w danej dziedzinie nie służy trwałemu budowaniu autorytetu.

Menedżer powinien pamiętać, że kiedy podwładni wyrażają własne opinie, należy ich uważnie wysłuchać, gdyż w ten sposób okazuje się im zainteresowanie. Formą sprzężenia zwrotnego jest również zadawanie pytań, które służy okazywaniu szacunku i uznania dla opinii pracownika. Postępując w ten sposób kierownik wychodzi naprzeciw potrzebie uznania i jednocześnie motywuje pracowników do prezentowania własnych pomysłów. Jednocześnie w każdej wiadomości, którą menedżer otrzymuje, powinien próbować znaleźć coś użytecznego. W ten sposób pracownicy czują się docenieni. Poczucie, że jest się ważnym ogniwem jakiejś całości ma pozytywny wpływ na motywację. Istotny element w procesie komunikacji stanowi *dokładność lingwistyczna*. Polega ona na tym, że menedżerowie powinni używać starannie dobranej słownictwa, a jego specyfika powinna być wypadkową charakterystyki miejsca pracy i odbiorcy. Oznacza to, że niedopuszczalne jest stosowanie języka, który jest zrozumiały tylko dla menedżerów, a nie dla ich podwładnych. W uwolnieniu się od polaryzacji, czyli operowania skrajnościami pomaga przełożonym i podwładnym zdolność akceptowania kompromisów. Czynnikiem, który działa na pracowników demotywująco jest chaos informacyjny. Dlatego menedżerowie powinni planować i organizować informacje, zanim przekażą je swoim podwładnym, nawet jeśli sami otrzymali je w nieuporządkowanej formie. Należy podkreślić też, że jeżeli informacja, która ma być przekazana nie jest pilna, menedżer nie powinien wymagać, aby pracownik przerywał pracę dla wysłuchania jej. Jest to oznaka braku uznania dla wartości pracy, którą wykonuje podwładny. Komunikacja jest również istotnym środkiem zatwierdzania zmian. To menedżer, który chce przewyciężyć brak akceptacji dla podjętych lub proponowanych zmian, musi uświadomić pracownikowi, jak ważne dla osiągnięcia sukcesu jest jego zaangażowanie.

4. Wybrane przyczyny zakłóceń procesu komunikacji

Zwiększenie skuteczności poszczególnych aktów i całego procesu komunikowania się możliwe jest jedynie pod warunkiem uwzględnienia jego zmienności, która bywa przyczyną wielu nieporozumień. Dlatego, omawiając proces komunikacji interpersonalnej należy zwrócić szczególną uwagę na błędy i zakłócenia w nim występujące. Są one wypadkową wielu różnorodnych czynników, wśród których można wyróżnić dwie podstawowe grupy, a mianowicie:

1. Grupę indywidualnych barier komunikacyjnych, do której zalicza się m.in.:
 - błędy i zakłócenia spowodowane nieprawidłową interpretacją kodu werbalnego i niewerbalnego,
 - błędy i zakłócenia spowodowane barierami osobowościowymi i intelektualnymi,
 - błędy i zakłócenia powstające na gruncie niezgodności celów i postaw komunikacyjnych;

2. Grupę społecznych barier komunikacyjnych, do której zalicza się m.in. błędy i zakłócenia wynikające z:

- różnicy kultur i środowisk, z których wywodzą się partnerzy,
- przynależności do otwartych lub elitarnych środowisk społecznych,
- kontroli społecznej ustalającej sformalizowane zasady porozumiewania się,
- technicyzacji, instytucjonalizacji i komercjalizacji informacji [H. Raimann 1974, s. 96].

Częstym nieporozumieniem występującym podczas komunikowania się ludzi jest brak adekwatności znaków językowych w stosunku do tego, co zamierza się przekazać. Takie nieprawidłowe wypowiedzenie, czy użycie przez nadawcę konkretnego słowa powoduje w konsekwencji błędną jego interpretację przez odbiorcę. Inne tego rodzaju nieporozumienia powstają w związku z tym, że niektóre wyrażenia językowe mają dość szerokie możliwości interpretacji, a co za tym idzie — zastosowania. Nieporozumienia tego rodzaju mogą być korygowane przez sprzężenie zwrotne, które umożliwia partnerom komunikacji interpersonalnej ustalenie konkretnych znaczeń wyrażań przez nich używanych.

Do istotnych nieporozumień w interpretacji kodu werbalnego dochodzi często w sytuacji, gdy wiadomość posiada cechy innowacji — nowości, z którą odbiorcy spotykają się po raz pierwszy. Typowymi przykładami są tu problemy z prawidłową interpretacją nowych sformułowań, zwrotów, lub z opisem nieznanych odbiorcy sytuacji, zjawisk, czy stanów rzeczy. Prawidłowe odczytanie tego rodzaju niespodziewanych wiadomości wiąże się z określoną wiedzą semantyczną odbiorcy i jego zdolnościami interpretacyjnymi. Stosowanie w tym przypadku przez nadawcę prostej redundacji, polegającej na przywołaniu ogólnie znanych pojęć obok nowych, nieznanych sformułowań, bywa często najprostszą możliwością osiągnięcia pozytywnego skutku.

Źródeł nieporozumień w procesie komunikacji interpersonalnej można doszukać się m.in.: w zróżnicowanym poziomie intelektualnym partnerów, którzy posługują się wzajemnie niezrozumiałą symboliką, w barierach i zahamowaniach komunikacyjnych o podłożu osobowościowym oraz fizycznych i technicznych trudnościach przekazu.

Poziom intelektualny kształtuje zdolności komunikacyjne partnerów i umożliwia im odpowiednią interpretację informacji. Prawidłowa klasyfikacja i interpretacja wiadomości wiąże się z możliwościami intelektualnymi danej osoby. J. Mikułowski-Pomorski pisze o tzw. problemie memoryzacji informacji: „Wiele osób, przedstawicieli współczesnych społeczeństw, pozostaje w swej świadomości na poziomie faktów, nie osiągając poziomu ich hierarchicznej strukturalizacji. Są to słynne zjawiska widzenia rzeczy osobno, bez powiązań. Jest to poziom memoryzacji informacji tym trudniejszy do opuszczenia, że napływ różnorodnych faktów informacyjnych bardzo utrudnia ich uporządkowanie [J. Mikułowski-Pomorski 1988, s. 125]. Część zakłóceń procesu komunikacji wiąże się ze świadomymi manipulacjami, niedbalstwem i niewiedzą. Ich skorygowanie możliwe jest jedynie

wtedy, gdy odbiorca posiada wiedzę o danym problemie, będącym przedmiotem procesu porozumiewania się, lub informacja zostanie zweryfikowana przez inne wiadomości lub zjawiska i sytuacje jej dotyczące. Problem weryfikacji informacji i ich prawdziwości jest kwestią rozpatrywaną na gruncie teoriopoznawczym.

Kulturowe i społeczne otoczenie procesu komunikacji odgrywa istotne znaczenie w procesie komunikacji interpersonalnej i często bywa przyczyną powstawania nieporozumień. Różnice kulturowe i środowiskowe partnerów wpływają na ich wzajemny stosunek oraz określają typowy dla nich sposób porozumiewania się [J. Eicher 1995, s. 41]. Osoby wywodzące się z różnych środowisk często posługują się określonymi w tych zbiorowościach normami i wzorcami komunikacyjnymi. Inne są ich zachowania komunikacyjne, będące wypadkową ogólnych norm zachowania i postępowania. Na przykład inaczej zachowują się podczas rozmowy ludzie wywodzący się z warstw uprzywilejowanych społecznie, inaczej osoby z tzw. środowisk patologicznych.

Proces porozumiewania się w społeczeństwie, a więc także w organizacji, podlega określonym normom postępowania, które są w nim egzekwowane w ramach kontroli społecznej. Do takich, ogólnie przyjętych zasad komunikowania się należy np. sposób nawiązania i zakończenia rozmowy, charakteryzujący się wypowiedzeniem typowych zwrotów. Osoby komunikujące się, wzajemnie zobowiązane są do przestrzegania tych norm. Niepodporządkowanie się im powoduje różnego rodzaju zakłócenia w procesie komunikowania się.

Komercjalizacja i instytucjonalizacja informacji to kolejne przyczyny powstawania nieporozumień komunikacyjnych. Rozwój techniczny społeczeństw wprowadza do języka potocznego wiele sformułowań, których prawidłowe użycie i rozumienie bywa kłopotliwe dla uczestników komunikacji interpersonalnej. Typowym przykładem może być ekspansja zwrotów z dziedziny elektroniki. Szczególną rolę pełnią tutaj np. sformułowania języka komputerowego, coraz częściej trafiające do mowy potocznej.

Proces przekazywania informacji, w związku z rozwojem środków masowego komunikowania, stał się procesem zinstytucjonalizowanym a sama komunikacja stała się bardzo cennym towarem. Sytuacja ta spowodowała, że część wiadomości ze względu na ich wartość jest przedmiotem bacznie strzeżonym przez ich posiadaczy. Tego rodzaju stosunek do informacji spowodował, że ich posiadacze podczas procesu komunikowania się zachowują daleko idący dystans w stosunku do partnera, obawiając się przekazania informacji, która potencjalnie lub w rzeczywistości może być towarem.

W procesie komunikacji interpersonalnej możemy wyróżnić wiele błędów i zakłóceń. Pamiętać jednak należy, że większość z nich zostaje skorygowana za pomocą sprzężenia zwrotnego, dzięki któremu partnerzy mogą się nawzajem poinformować o problemach towarzyszących im podczas trwania poszczególnych sekwencji komunikacyjnych. Można powiedzieć, że proces porozumiewania się

— będąc typowym przejawem aktywności jednostki i społeczeństwa — posiada zdolność samoregulacji.

Reasumując można stwierdzić, że w wielu firmach pracowników nie informuje się o pełnym zakresie działalności organizacji. Tymczasem dzięki tego rodzaju informacjom ludzie zyskują lepszą motywację, poprawia się ogólna atmosfera i w efekcie buduje się wspólnotę przedsiębiorstwa.

Można w zakończeniu stwierdzić, że dla wzmocnienia motywacji pracowników współczesnych firm ważne jest, by menedżerowie stale wysyłać komunikaty następującej treści:

— twoje dążenia są godne szacunku, masz prawo realizować je w naszej organizacji,

— twój sukces jest ściśle związany z sukcesem firmy, wiele zależy od twoich dokonań,

— jesteś tu traktowany podmiotowo, indywidualnie, ważne jest dla nas twoje własne niepowtarzalne oblicze,

— zależy nam na ulepszeniu wszystkiego, co można ulepszać, liczymy na twój osobisty wkład w tym zakresie,

— twoje cele są istotne, ale nie oczekuj nazbyt wiele wyłącznie dla siebie, skup się też na celach organizacji, a dostrzeżesz związki między tym co my chcemy osiągnąć, a tym co dla ciebie jest ważne.

Przesyłanie takich sygnałów staje się czytelne przy odpowiednio częstych kontaktach, a szczególnie w toku bezpośrednich rozmów, dyskusji, zebrań. Dodać trzeba, że liczne i „treściwe” kontakty między kierownictwem a pracownikami zacieśniają nie tylko związki czysto zawodowe, ale i relacje nieformalne między ludźmi ulokowanymi w organizacji na różnych szczeblach, budując pozytywne więzi emocjonalne. Skuteczność przekazu jest zależna od zawartego w nim stopnia emocjonalności i charakteru uczuć, jakie mu towarzyszą. Uczucia negatywne, np. ciągła krytyka, psują relacje i na dłuższą metę nie sprzyjają motywacji. Treści zabarwione pozytywnie — uznaniem, podziwem wzmacniają dobre samopoczucie i poprawiają relacje, co nie pozostaje bez znaczenia dla motywacji.

Bibliografia

- Eicher J., *Sztuka komunikowania się*, Wydawnictwo Ravi, Łódź 1995.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
- Haber L. H., *Management. Zarys zarządzania firmą*, WPSB, Kraków 1995.
- Karpowicz E., *Dzielenie się wiedzą jako innowacja społeczna [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. B. Wawrzyńczaka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Mikułowski-Pomorski J., *Informacja i komunikacja*, PAN, Kraków 1998.

- Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1998.
- Pomianowska O., *A kto to mówi*, „Marketing Serwis” nr 4 z 2000.
- Raimann H., *Kommunikations — Systeme*, J. C. B. Mohr Verlag, Tübingen 1974.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999.
- Woźniak J.W., *Wybrane aspekty komunikacji interpersonalnej w zarządzaniu strategicznym* [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, t. 1, pod red. J. Jeżaka, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003.