

# PROSOPON

## NR 2 / 2012

[s. 233-239]

---

Rafał Grupa

### Współczesne komunikowanie w organizacji jako jeden z aspektów stosunków międzyludzkich

#### Modern communication in the organization as one of the aspects of human relationships

**Keywords:** *verbal communication, non-verbal communication, organization, sociology, management*

Z. Nęcki uważa, że „komunikowanie to intencjonalna wymiana werbalnych i niewerbalnych znaków (symboli) podejmowana dla poprawy współdziałania lub dzielenia znaczeń między partnerami”<sup>1</sup>. Słownik Webstera wydany w roku 1966 słowo „komunikować” definiuje jako „przekazać, przemieścić, transmitować”, natomiast pojęcie „komunikowanie” definiuje jako „przekazywanie i odbieranie informacji, sygnałów i przekazów poprzez mowę, pismo, gesty”. Jeszcze inna definicja brzmi następująco: „komunikowanie to wszelka intencjonalna modyfikacja przestrzeni w polu percepcyjnym odbiorcy”<sup>2</sup>. Komunikacja jest niezbędnym elementem procesów porozumiewania się między ludźmi, przenikającym każdą sferę życia.

W odniesieniu do organizacji można mówić o komunikacji, która jest zaplanowana i regulowana (np. obieg dokumentów), jak również o komunikacji spontanicznej, tworzonej poprzez komunikację werbalną i niewerbalną. Komunikacja

---

<sup>1</sup> Z. Nęcki, *Komunikacja interpersonalna*, w: W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Wyższa Szkoła Społeczno - Ekonomiczna, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 149.

<sup>2</sup> Cyt. za: Ibidem, s. 149.

niewerbalna w literaturze przedmiotu bardzo często przedstawiana jest według różnych podziałów. Jest ona przedmiotem zainteresowań socjologów, psychologów, antropologów, etnografów. W świecie nauki nie ma jednak zgodności co do funkcji, jakie pełni komunikacja niewerbalna i w jaki sposób należy dokonać jej klasyfikacji. Komunikacja niewerbalna wiąże się przede wszystkim z systemem znaków „nieostrych”, o mniej wyraźnie wyodrębnionych jednostkach niż komunikacja werbalna. Człowiek może wybrać i wypowiedzieć dowolne pojedyncze słowo niezależne od innych słów. Nie może jednak selekcjonować mięśni i zmuszać ich do zupełnego „posłuszeństwa”. Nie może ich do końca kontrolować. Jest to najważniejsza różnica między komunikacją werbalną i niewerbalną. Judee Burgoon podsumował to w następujący sposób: „Do znaków werbalnych przywiązujemy większą wagę w przypadku znaczeń opisowych i perswazyjnych, a do niewerbalnych w przypadku znaczeń związanych ze stosunkami wzajemnymi, emocjonalnymi i związanych z postawami. Ogólnie biorąc, zachowanie językowe partnera ma na nas większy wpływ ze względu na informacje obiektywne, a jego zachowanie niewerbalne ze względu na informacje o ustosunkowaniach, konotacyjne. Odzwierciedla to w znacznej mierze ograniczenia kodu werbalnego i niewerbalnego”<sup>3</sup>.

Pod koniec lat sześćdziesiątych dwudziestego wieku badacze i wykładowcy z dziedziny komunikacji zwrócili uwagę na bardzo ważną rolę w porozumiewaniu się odgrywa komunikacja niewerbalna (kontakt wzrokowy, mimika twarzy, dotyk, milczenie). W ostatnich latach coraz częściej postuluje się, że w praktyce nie jest możliwe oddzielenie od siebie strony werbalnej i niewerbalnej komunikacji. Systemy te powinny być traktowane jako „jednolity konstrukt komunikacyjny”<sup>4</sup>, tym bardziej, że jak podkreślają niektórzy badacze rozkładając proces komunikacji na proporcje, okazuje się, że około 65% danych przekazywanych jest przez kanał niewerbalny, a jedynie 35% przez kanał werbalny<sup>5</sup>. Zestawienie zachowań niewerbalnych z zachowaniami językowymi pokazuje kilka istotnych właściwości funkcjonowania kodów niewerbalnych. W działania niewerbalne człowiek w różnym stopniu angażuje się nieustannie - zarówno kiedy mówi jak

---

<sup>3</sup> J. Stewart, *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, PWN, Warszawa 2005, s. 129.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 76.

<sup>5</sup> W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 149.

również kiedy milczy. Poza niektórymi aspektami nieinterakcyjnymi (na przykład poza wyglądem fizycznym) zachowania niewerbalne realizowane są najczęściej bez udziału myśli. Pozostają więc one w dużej części poza świadomością zachowania. Ponadto znaczenia określone przez słowa oraz wypowiedzi językowe są jedynie do pewnego stopnia uzależnione od kontekstu, w którym się pojawiają, podczas gdy znaczenie zachowań niewerbalnych jest w bardzo dużym stopniu uzależnione od kontekstu, ponieważ zachowania te nie posiadają konwencjonalnych definicji. Zachowania niewerbalne można podzielić na następujące elementy: wokalikę oraz kinezykę<sup>6</sup>. Wśród innych kategorii niewerbalnych, które mają istotny, ale w pewien sposób bardziej pośredni związek z interakcją, wymienia się wygląd fizyczny, sposób wykorzystania czasu, oraz obiekty fizyczne i ich uporządkowanie.

Przebieg procesu komunikacji warunkowany jest poziomem w powiązaniu z zaufaniem pomiędzy uczestnikami procesu komunikacji, co przedstawiono na rys. nr 1.

Najniższy poziom komunikacji dotyczy sytuacji, w której istnieje najniższy poziom zaufania. Taka komunikacja często nastawiona jest na ochronę, w związku z czym przybiera postać defensywną. W praktyce charakterystyczne dla tego poziomu komunikacji jest używanie formalnego języka. Poziom pośredni stanowi komunikacja, której uczestnicy zmierzają do kompromisu. Uczestnicy procesu komunikacji darzą się wzajemnym szacunkiem, często unikają możliwości przykryj dla obu stron konfrontacji. Ich komunikacja jest z reguły spokojna i grzeczna, choć trudno w niej znaleźć większy poziom empatii. Nie są otwarci na nowe możliwości. Synergiczne nastawienie to efekt bardzo wysokiego poziomu zaufania między uczestnikami procesu komunikacji.

Można stwierdzić, że współcześnie niemal 75% czasu menedżer poświęca na komunikowanie się z pracownikami, innymi instytucjami, klientami, konkurencją<sup>7</sup>. Należy przy tym zauważyć, że procesy komunikacji realizowane przez menedżera są bardzo specyficzne, ponieważ skierowane są na osiągnięcie określonych celów. Mają więc charakter intencyjny<sup>8</sup>. Menedżer porozumiewający się z pracownikami powinien jasno określać swoje cele, jasno formułować polecenia, ale

---

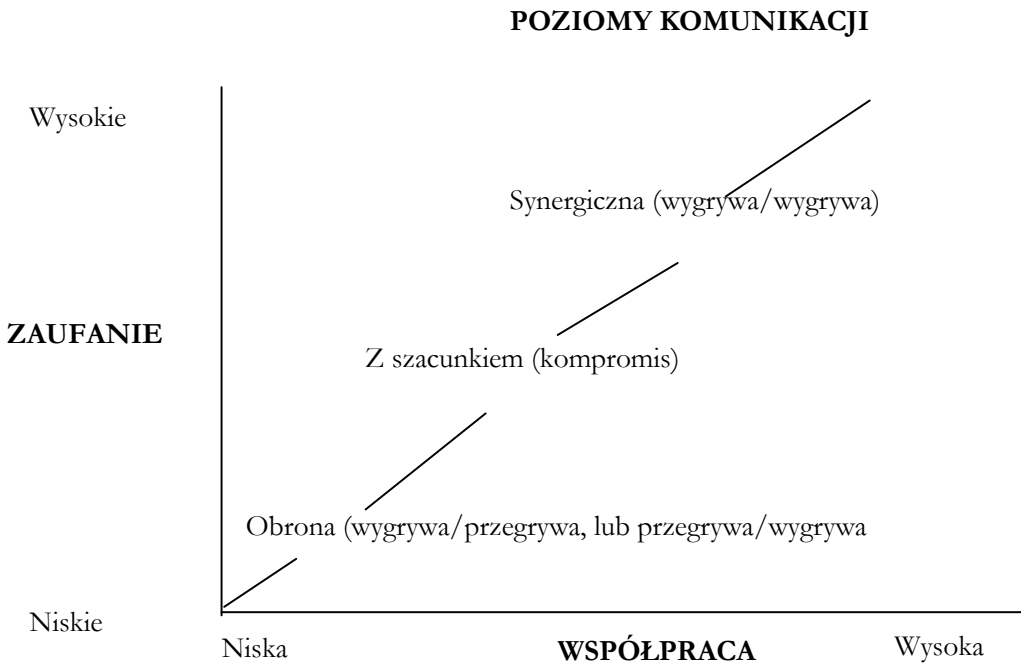
<sup>6</sup> J. Stewart, *Mosty zamiast murów...*, op. cit, s. 122.

<sup>7</sup> H. Król, *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, WSZiP, Warszawa 2002, s. 155.

<sup>8</sup> M. Star, *Świadomy pracuje lepiej*, „Personel” 1999 nr 10, s. 11.

również skłaniać do współdziałania pracowników w grupie, oraz skłaniać do aktywności. Istotna przy tym jest zarówno komunikacja werbalna (np. pisemne polecenia), jak również komunikacja niewerbalna. „Wyniki badań dowodzą, że w życiu organizacji umiejętność komunikowania się niewerbalnego może istotnie warunkować kształtowanie się przywódców, rozwijanie współpracy w zespołach pracowniczych, a także szybkie dochodzenie do satysfakcjonującego porozumienia w negocjacjach”<sup>9</sup>.

**Rys. 1. Poziomy komunikacji**



Źródło: J. Stewart, *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, PWN, Warszawa 2005, s. 68.

Dobry menedżer to ktoś, kogo potrafi słuchać innych – również podległych pracowników. Ważne jest dostrzeżenie i oczywiście utrzymywanie drożności informacji, szczególnie jeżeli się zauważy, że w większości przypadków najważniejszym czynnikiem hamującym proces przesyłania menedżerom informacji jest

<sup>9</sup> J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wyd. Astrum, Wrocław, 1999, s. 87.

aspekt psychologiczny a nie np. organizacyjny czy techniczny. Przyczyną zahamowań jest brak pewności siebie, strach przed reakcją kierownika, która może przynieść negatywne dla pracownika konsekwencje, poczucie własnej bezsilności wobec ogromu organizacji, obojętność spowodowaną brakiem identyfikacji z organizacją, czy też przeświadczenie, że „to nie moja sprawa”. Bierność, opór oraz lęk powinny zostać przełamane właśnie przez menedżera. Powinien on swoim zachowaniem udowadniać, że dzielenie się z kierownictwem własnymi przemyśleniami, pomysłami nowych rozwiązań i uwagami krytycznymi jest dobrze widziane i przynosi pozytywne efekty nie tylko dla organizacji, ale również dla pracownika<sup>10</sup>. Skuteczna komunikacja szczególnie ważna jest w takich obszarach jak:

- rozwijanie zespołów zadaniowych,
- wyzwalanie kreatywności,
- kształtowanie skutecznej motywacji,
- budowanie ducha organizacyjnej wspólnoty<sup>11</sup>.

Przyjmuje się, że współcześnie konieczne staje się budowanie zespołów zadaniowych, ponieważ są one skuteczniejsze w rozwiązywaniu problemów, niż praca indywidualna.

Procesy komunikowania się w organizacji występują w wielu formach, które można klasyfikować na podstawie różnych kryteriów. Jednym z podstawowych podziałów jest wyróżnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Przyjmując jako kryterium stopień formalizacji, wyróżnia się:

- komunikację formalną,
- komunikację nieformalną.

W przypadku komunikacji formalnej wymiana informacji dokonuje się w ramach oficjalnie istniejących kanałów informacyjnych, wyznaczonych przez istniejącą strukturę organizacyjną. Komunikacja nieformalna odbywa się poza oficjalnymi kanałami i jest naturalnym uzupełnieniem komunikacji formalnej, nierzadko reakcją na jej mankamenty. Komunikacja formalna i komunikacja nieformalna mogą przebiegać w różnych kierunkach. Biorąc za podstawę podziału kierunek komunikowania się, wyróżnia się:

- komunikację pionową,

---

<sup>10</sup> H. Król, *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, WSZiP, Warszawa 2002, s. 156.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

- komunikację poziomą,
- komunikację diagonalną,
- komunikację dośrodkową i odśrodkową.

Komunikacja pionowa odbywa się między osobami znajdującymi się na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej i może się odbywać z góry na dół lub odwrotnie. Komunikacja pozioma odbywa się między osobami zajmującymi stanowiska pracy w różnych komórkach organizacyjnych na tym samym poziomie hierarchii. Komunikacja diagonalna ma miejsce, jeżeli się odbywa między pracownikami z różnych komórek organizacyjnych i z różnych szczebli hierarchicznych. Pewną odmianą komunikacji ze względu na jej kierunek jest komunikacja dośrodkową i odśrodkowa, która się odbywa między pracownikami zatrudnionymi w centrali i oddziałach firmy.

W procesie komunikacji bardzo często pojawiają się różnorodne błędy. Są one efektem tak zwanych szumów, które utrudniają porozumiewanie się. Najczęściej wynikają z niejednoznacznego zakodowania przekazu, ale też z błędów, które występują na poziomie kanału przepływu informacji. Mogą pojawić się w postaci błędnego dekodowania przez odbiorcę. W praktyce często zdarza się sytuacja, w której odbiorca rozumie punkt widzenia nadawcy i trafnie interpretuje jego intencje, jednak nie wyraża zgody na sugerowane działania. Podstawą właściwej interpretacji aktów komunikacyjnych oraz redukcji niepewności, która wynika z wieloznaczności nakazów komunikacyjnych są relacje interpersonalne. Każdy czynnik utrudniający wymianę informacji może być przyczyną występowania przeszkód w procesie komunikowania się. Różnorodność i powszechność tych czynników jest niezwykle szeroka. Przeszkody w samej transmisji informacji określane jako „szumy informacyjne”, mogą przybierać fizyczny lub psychologiczny charakter. Bariery komunikacyjne wynikają także z trudności percepcyjnych. Niezwykle rzadko zwraca się także uwagę na to, że błędy w komunikacji – szczególnie tej nieformalnej – mogą wynikać z płci osób uczestniczących w procesie komunikacji. Lingwistka Deborah Tanner, zauważyła że *kobiety i mężczyźni mają zarówno różne style, jak i cele komunikacji*<sup>12</sup>. Podkreśla, że kobiety mówią językiem intymności i wzajemnych relacji, są bardziej zorientowane na słuchanie. Dla mężczyzn natomiast bardziej charakterystyczny jest język statusu i niezależno-

---

<sup>12</sup> C.M. Renzetti, D.J. Curran, *Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 2005, s. 200.

ści<sup>13</sup>. W odniesieniu do mężczyzn stwierdzono także, że na poziomie komunikacji pozawerbalnej kontrolują oni więcej przestrzeni niż kobiety, i w znacznie większym stopniu wkraczają w intymną przestrzeń rozmówcy. Jednocześnie należy zauważyć, że w odniesieniu do obu płci style i wzory komunikacji determinowane są wieloma czynnikami sytuacyjnymi<sup>14</sup>. W praktyce oznacza to, że aby przekaz został wysłany i odczytany w sposób zgodny z intencją nadawcy musi zostać zakodowany w sposób zrozumiały i czytelny. Nadawca powinien więc dysponować właściwymi środkami do wysłania przekazu (pismem, mową lub gestami).

### Summary

*This article shows the difference between verbal and non-verbal communication, and how great their significance is in everyday communication. What is also shown is the way the manager should communicate with employees, define their goals, formulate clear commands, but also contribute to proper co-operation in his/her team, and encourage their team activity.*

---

<sup>13</sup> Ibidem, s. 201.

<sup>14</sup> Ibidem.