

Barbara A. Sypniewska
Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

ISTOTA, BŁĘDY I BARIERY W KOMUNIKOWANIU SIĘ W ORGANIZACJI

1. Istota i zasady komunikowania się

Pojęcie komunikacji w literaturze przedmiotu pojawiło się pod koniec XIX wieku. Od tamtego czasu powstało wiele różnych definicji tego pojęcia. Proces ten był opisywany przez różnych autorów jako sytuacja, transmisja, mechanizm, narzędzie czy reakcja. Definicje te niekiedy odbiegały od siebie znacząco, gdyż ich ilość spowodowana była różnym podejściem do opisywanego zjawiska. Oto kilka przykładów definicji komunikowania: „Komunikowanie - wymiana informacji i przekazywanie znaczeń - jest podstawą systemu społecznego, czyli organizacji. Wyjścia energii fizycznej uzależnione są od informacji o niej, a wejścia energii ludzkiej są możliwe dzięki aktom komunikowania się. Podobnie przekształcanie energii (wykonanie pracy) zależy od komunikacji między członkami każdego z podsystemów organizacyjnych i od komunikacji między członkami każdego z podsystemów organizacyjnych i od komunikacji między podsystemami”¹, „proces, w trakcie którego pewna osoba sprawia, że jej myśli, pragnienie lub wiedza stają się znane i zrozumiałe dla innej osoby”², „proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów)”³, „komunikowanie to dynamiczny proces, polegający na wymianie, tzn. wysyłaniu i odbieraniu przekazów w ramach określonej sytuacji lub kontekstu”⁴, „wymiana informacji i znaczeń.”⁵ Analizując powyższe definicje można zatem przyjąć, że komunikowanie jest procesem, którego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten wywołuje określone skutki poprzez użycie zróżnicowanych środków.⁶

¹ D. Katz, R. Kahn, *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979 s. 346.

² T. Pyszczolowski, *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wrocław 1978, s. 100.

³ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 614.

⁴ W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne*, Wydawnictwo Hansa Communication, Warszawa 2006, s. 16.

⁵ J. Szczupaczyński, *Podstawy zarządzania i kierowania ludźmi w organizacji*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1999, s. 117.

⁶ B. Doberek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 2004, s. 13.

Istnieją czynniki, które mogą spowodować skuteczność lub nieskuteczność komunikacji, wymienia się: komunikat, kod, kanał, szum i sprzężenie zwrotne. Komunikat jest to przekaz, forma zakodowania informacji, przyjmująca postać przekazów werbalnych (przedmiotem są kody słowne) lub postać przekazów niewerbalnych (przedmiotem są kody analogowe).⁷ Natomiast sprzężenie zwrotne stanowi reakcję na komunikat.⁸ Z kolei kodowanie jest czynnością tworzenia informacji, np. mówienie lub pisanie.⁹ Następuje przekształcenie informacji w system znaków. Może się odbywać „poprzez tworzenie kodów słownych (werbalnych) na poziomie obserwowalnym oraz poprzez tworzenie kodów analogowych na poziomie ukrytym (przekazy niewerbalne).”¹⁰

Natomiast dekodowanie to interpretowanie przez odbiorcę komunikatu nadawanego przez nadawcę. Jest to proces dwuetapowy. Pierwszy etap to odebranie komunikatu, drugi jego interpretacja. Na proces dekodowania ma wpływ doświadczenie odbiorcy, oczekiwania i podobieństwo znaczeń. Do porozumienia dochodzi w chwili, gdy w umyśle odbiorcy zachodzi taki sam zamysł jak u nadawcy. Natomiast do nieporozumienia dochodzi w momencie, gdy komunikat u odbiorcy wywołuje myśl innego rodzaju niż u nadawcy.¹¹

W przebiegu procesu komunikacji występuje także kanał, który służy do przekazywania informacji od źródła do adresata (papier, powietrze, itp.). Komunikowanie odbywa się zwykle za pośrednictwem więcej niż jednego kanału. Jako kanały komunikacyjne wykorzystywany jest słuch, wzrok, dotyk, zapach i smak. Na przykład w sytuacjach twarzą w twarz, kanałami są różne narządy zmysłów, wtedy jednocześnie mówimy i słuchamy, gestykulujemy, dodatkowo wydzielamy zapach oraz czujemy zapach drugiej osoby. Bywa też, że podczas takiej rozmowy dotykamy ją. Opiswany przykład przedstawia wykorzystanie wszystkich pięciu zmysłów, lecz w procesie komunikowania najczęściej zaangażowane są trzy: słuch, wzrok i dotyk.¹²

Mówiąc o procesie komunikowania się nie można pominąć zjawiska szumu, który w dowolny sposób zniekształca proces komunikowania (kodowanie, przekazywanie, odkodowanie). Szum możemy podzielić na wewnętrzny, zewnętrzny oraz semantyczny. Szum wewnętrzny to wszelkie uczucia towarzyszące w komunikowaniu się np. ból głowy, zmęczenie czy roztargnienie, a także uczucie złości, nienawiści, stereotypy i uprzedzenia. Szum zewnętrzny wiąże się z otoczeniem zewnętrznym procesu komunikowania np. nieodpowiednia temperatura (upał lub chłód), hałas, uszkodzony odbiornik radiowy lub telewizyjny. Natomiast szum semantyczny jest konsekwencją zamierzonego lub niezamierzonego złego użycia

⁷ R. Jurkowski, *Komunikowanie się. Zarys wykładu*, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2004, s. 12

⁸ W. Błaszczak, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005, s. 159.

⁹ W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne... j.w.*, s. 26.

¹⁰ R. Jurkowski, *Komunikowanie się. Zarys wykładu...j.w.*, s. 12, J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...j.w.*, s. 510.

¹¹ R. Jurkowski, *Komunikowanie się. Zarys wykładu...j.w.*, s. 14.

¹² W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne... j.w.*, s. 31.

przez nadawcę znaczenia. Szum ten może blokować jego precyzyjne odkodowanie przez odbiorcę¹³.

2. Formy komunikowania się w organizacji

W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne formy komunikowania. Poniżej zostaną omówione niektóre z nich, czyli: werbalne i niewerbalne, interpersonalne i masowe, formalne i nieformalne oraz pionowe i poziome. W każdej z tych form wystąpić mogą błędy mające ogromny wpływ na cały proces komunikowania się w organizacji.

2.1. Werbalne i niewerbalne

Komunikacja międzyludzka, bez względu na poziom i sposób porozumiewania się, zależy od dwóch podstawowych form: komunikowania werbalnego i komunikowania niewerbalnego. To od nich zależy efektywność wszystkich procesów komunikowania. Z reguły obie formy występują jednocześnie, uzupełniając się. Jedynie w przypadku komunikatu radiowego, gdzie uczestnicy procesu komunikowania pozbawieni są kontaktu wzrokowego, proces komunikowania ogranicza się jedynie do formy werbalnej.

Komunikowanie się w sposób werbalny tworzą dwie formy: ustna oraz pisemna. Aby mogły one istnieć potrzebne są odpowiednie narzędzia. Podstawowym narzędziem komunikacji werbalnej jest język za pomocą, którego wyrażane też są emocje. Należy pamiętać, że oprócz pozytywnych funkcji języka, może być on także przyczyną konfliktu.

Retoryka, czyli sztuka mówienia, oznacza świadome lub nieświadome opanowanie przez nadawcę pewnych reguł i form używania języka¹⁴, odgrywa znaczącą rolę w komunikacji werbalnej. Jest miarą elegancji językowej, świadczącej o kwalifikacjach, jak i zdolnościach danej osoby. Jest wizytówką osoby mówiącej, dzięki której może stać się kluczem do niejednego sukcesu.¹⁵

Zdaniem wielu badaczy, wyznacznikiem dobrej komunikacji werbalnej jest kultura i płeć. Ludzie o różnej narodowości cechują się odmienną formą przekazu. Na przykład: Amerykanie cechują się otwartością i precyzją językową w bezpośrednim komunikowaniu się, natomiast Azjaci są podejrzliwi wobec rozmówcy i mają problemy z wyrażaniem swoich uczuć. Podobnie jest w grupie kobiet oraz mężczyzn. Kobiety są bardziej niezdecydowane oraz chętniej nawiązują długotrwałe relacje, natomiast mężczyźni cechuje zdecydowanie i nastawienie na osiąganie celów.¹⁶

Forma ustna w komunikowaniu werbalnym daje komunikującym się większe możliwości wyrażania swoich uczuć, co pozwala na lepsze odzwierciedlenie danego przekazu. Dzięki temu nadawca może nakierować swojego odbiorcę na

¹³ B. Doberek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego...*j.w., s. 17.

¹⁴ Tamże, s. 82.

¹⁵ J. Baney, *Komunikacja interpersonalna*, Wyd. ABC a Wolters Kluwer business, współpr. IPS Wydawnictwo Warszawa 2009, s. 20-31.

¹⁶ B. Doberek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego...*j.w s. 26.

konkretne rozwiązania czy sugestie. Może to jednak stwarzać pewne trudności, które rzutują na dalszą współpracę. Taki komunikat może sprawić, że odbiorca będzie miał tendencję do wyrażania skrajnych opinii, albo jego wnioski nie będą traktowane na równi z rzeczywistymi faktami.¹⁷

Forma pisemna komunikacji w organizacji ma natomiast charakter formalny. Stosowana jest głównie w listach, e-mailach, faksach, komunikowaniu się politycznym, ale także są to wszystkie oficjalne pisma, polecenia, instrukcje działania, akty prawne czy też rozporządzenia i decyzje. Zaletą tej formy komunikatu jest jego trwałość, a wadą - formalny charakter oraz brak możliwości otrzymania od odbiorcy bezpośredniej opinii na dany temat.¹⁸

W komunikacji werbalnej bardzo ważne jest także aktywne słuchanie, dzięki czemu możliwa jest eliminacja nieporozumień. Skuteczne słuchanie warunkują cechy charakteru, takie jak: obiektywizm, wnikliwość, cierpliwość, wytrwałość oraz szczerowość. Jednakże oprócz tego warto znać kilka typów słuchania, dzięki którym można dopasować się do danej sytuacji. Są nimi:

- słuchanie informacyjne (stosowane w celu dokładnego zrozumienia dużej różnorodności informacji, np. procedurę wykonywania zadań przekazywanych przez kierownika);
- słuchanie oceniające (niezbędne w analizie sytuacji, w szczególności, gdy partner stara się nas przekonać, np. „Czy potrzebuję dany towar, który tak bardzo próbuje sprzedać partner?”);
- słuchanie empatyczne (istotą jest udzielanie pomocy, rad oraz wsparcia partnerowi procesu komunikowania się);
- słuchanie nierefleksyjne (minimalne reakcje ustne jak: „mhm”, „uhm”, w celu wyrażenia zainteresowania tematem prezentowanym przez nadawcę);
- słuchanie refleksyjne (ściśle związane z tematem rozmowy, przejawiające się poprzez zastosowanie dodatkowych pytań w celu zagłębienia tematu).¹⁹

Natomiast komunikowanie niewerbalne jest dużo bardziej złożone niż komunikowanie werbalne. Towarzyszy ono w codziennym życiu i odgrywa ważną rolę w porozumiewaniu się w procesie pracy. Jest ono powszechne, nieustające i mimowolne, którego nie można zatrzymać. Oznacza przekaz informacji bez użycia słów, a za pomocą „mowy ciała”.

Komunikowanie niewerbalne podzielić można na: wielokanałowe, względnie dwuznaczne, względnie spontaniczne, sprzeczne oraz zdeterminowane kulturowo. W wielokanałowym wykorzystywanych jest jednocześnie wiele składników, na przykład gest ręką z jednoczesnym kiwnięciem głową, w czasie utrzymywania stałego kontaktu wzrokowego. Dwuznaczność oznacza, że gesty w porównaniu do słów są często różnie, a niekiedy inaczej odczytywane. Spontaniczność natomiast związana jest z reakcją na występujący bodziec. O sprzeczności mówimy, gdy ciało zachowuje się w zupełnie inny sposób niż wypowiedane są słowa. Przykładem może być sztuczny uśmiech w sytuacji, gdy w środku targają nami negatywne

¹⁷ Tamże

¹⁸ Tamże, s. 27.

¹⁹ Tamże, s. 66-75.

emocje. Z kolei w determinacji kulturowej podkreślone jest zjawisko różnorodności, czyli w różnych częściach świata ten sam gest może być inaczej odbierany lub symbolizować inne emocje.²⁰

Nie należy pominąć funkcji jakie pełni komunikacja niewerbalna. Niektórzy specjaliści przedmiotu wymieniają pięć głównych:

- funkcja informacyjna – jest podstawową funkcją sygnałów niewerbalnych, gdyż w każdej sytuacji komunikacyjnej wszystkie niewerbalne sygnały mają znaczenie zarówno dla nadawcy jak i odbiorcy. Uważa się je za szczere, ponieważ są niekontrolowane i nieświadome. Dostarczają specyficznych informacji, których zwykle nie można przekazać ani odebrać za pomocą przekazów werbalnych, np. nastawienie, pewność siebie czy stan emocjonalny.
- funkcja definiowania i wspierania przekazów werbalnych – zrozumienie komunikatów werbalnych musi być poparte komunikatem niewerbalnym, a analiza tego związku pozwala na prawidłowe przetworzenie danego komunikatu przez odbiorcę. Dla przykładu sygnały niewerbalne mogą zaprzeczać komunikatom werbalnym, nadawca mówi „Nie jestem zdenerwowany”, a jednocześnie jego ton głosu zaprzecza tym słowom. Niekiedy zastępowanie słów gestami jest odbierane milej niż słowa, np. machanie ręką na pożegnanie.
- funkcja wyrażania postaw i emocji - dotyk, mimika, artykułowanie słów, dystans są podstawowymi sposobami przejawiania emocji. Niewerbalne sygnały nie tylko przekazują emocje, ale także wskazują na ich intensywność. Gniew, złość demonstrowane są przez gesty, intonację i natężenie głosu. Okazywanie sympatii staje się bardziej wiarygodne, gdy towarzyszą temu dotyk, miękki głos, zmniejszony dystans.
- funkcja definiowania relacji - polega na definiowaniu relacji interpersonalnych, określając wzajemne stosunki między nadawcą a odbiorcą. Zmniejszenie dystansu, pochylenie ciała w kierunku partnera, częstszy i dłuższy kontakt wzrokowy czy zrelaksowany układ ciała jest komunikatem zaufania, sympatii, bliskości i podobieństwa. Natomiast stosowanie większego dystansu, rzadszy kontakt wzrokowy, napięta budowa ciała jest komunikatem braku sympatii, bliskości i podobieństwa, a także może świadczyć o braku lub bardzo małym stopniu zaufania.
- funkcja kształtowania i kierowania wrażeniami - potrafimy szybko ocenić drugą osobę w chwili poznania właśnie dzięki sygnałom niewerbalnym. Przede wszystkim brane są pod uwagę takie kryteria jak: wiek, status społeczno-ekonomiczny, ale także aparycja, ubiór, tempo mówienia, zachowanie.²¹

Można zatem powiedzieć, że sygnały niewerbalne spełniając szereg funkcji komunikacyjnych, mają znaczenie dla osiągania sukcesów w różnych sytuacjach i kontekstach komunikacyjnych.

²⁰ S. Frydrychowicz, *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Forum Naukowe PASSAT-Paweł Pietrzyk, Poznań 2009, s. 142-145.

²¹ W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne... j.w.*, s. 228-235.

2.2. Interpersonalne i masowe

W literaturze przedmiotu wymienione są dwie główne formy komunikacji: komunikowanie bezpośrednie - interpersonalne i komunikowanie pośrednie - masowe. Wraz z rozwojem technologii, uzupełniono ten podział o komunikowanie interpersonalne - medialne.

Proces komunikowania się na poziomie interpersonalnym określane jest przez kontekst komunikacyjny, wpływający na jego komfort. Może on pomagać w relacjach zachodzących między uczestnikami procesu, ale również go zaburzać. Na interpretację wypowiedzi wpływają cztery rodzaje kontekstów. Pierwszy z nich to instrumentalny, dotyczący sytuacji, w której odbywa się komunikacja, odnoszący się do gestów jak i słów, które dla różnych rozmówców mogą mieć odmienne znaczenie. Drugi typ to kontekst interpersonalny, w którym głównie chodzi o to, kto z kim się komunikuje. Posiada on duże znaczenie dla poprawnego zrozumienia przekazywanej wypowiedzi, która może przybierać różną formę w zależności od tego kto ją do kogo kieruje. Ten sam przekaz dla jednych może być rozkazem dla innych prośbą. Trzeci rodzaj kontekstu ma charakter lingwistyczny, czyli wszystkie wcześniejsze wypowiedzi poprzedzające dany komunikat, nawiązujące do niego. Ostatnim typem jest kontekst kulturowy, w przypadku którego zrozumienie komunikatu zależy od podłoża kulturowego komunikujących się osób. W każdej z kultur różne gesty czy słowa mają inne znaczenie dla każdej z osób.²²

Natomiast komunikowanie pośrednie - masowe to „proces emisji komunikatów od nadawcy medialnego (komunikatora masowego) do publiczności środków masowego przekazu za pośrednictwem mass mediów.”²³ Przed laty, kojarzone były z książkami, gazetami. Na dzień dzisiejszy kojarzone są głównie z telewizją, radiem czy Internetem. Komunikowanie masowe ma charakter impersonalny, czyli brak jest bezpośrednich styczności między nadawcą oraz odbiorcą. W procesie tym liczba zmysłów za pomocą których odbieramy wiadomość jest zredukowana do dwóch: słuchu i wzroku. Ze względu na brak bezpośrednich kontaktów między uczestnikami procesu, sprzężenie zwrotne jest opóźnione. Odbiorca nie ma możliwości, aby w jakikolwiek sposób wpłynąć na zmianę przekazu masowego sygnalizując nadawcy swój stosunek w chwili trwania przekazu. Masowa publiczność będąc odbiorcami, dobrowolnie bierze udział w procesie, samodzielnie interpretując przekaz i to od nich zależy, czy nadawca osiągnie zamierzony cel.²⁴

2.3. Formalne i nieformalne

W organizacji w komunikacji wewnętrznej kierownicy mogą korzystać z wielu różnych metod oraz narzędzi zarządzania informacją. Dobór narzędzi zależy od wielu czynników, wielkości firmy, środków finansowych, rynku na którym

²² Z. Nęcki, *Komunikacja interpersonalna* (w): *Encyklopedia Psychologii*, Red. W. Szewczuk, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 150.

²³ B. Doberek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego...*j.w., s. 22.

²⁴ M. Molęda-Zdziech, *Socjologiczna problematyka komunikowania masowego* (w): *Komunikowanie w perspektywie ekonomicznej i społecznej*, Red. B. Jung, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001 s. 14.

działa itp. Punktem wyjścia są kanały formalne i nieformalne oraz charakter przekazywanych informacji.

Komunikacja formalna przebiega w sposób zgodny z układem hierarchicznym, podziałem kompetencji, obowiązków i odpowiedzialności, czyli na przekazywaniu informacji drogą ustaloną przez procedury organizacyjne. Formalne kanały nie muszą być opisane w dokumentacji określającej funkcjonowanie organizacji, ale mogą być efektem przyjętych zwyczajów i kultury organizacyjnej firmy. Wpływają na skuteczność komunikacji na dwa sposoby. Po pierwsze, stają się coraz dłuższe na skutek rozwoju organizacji, po drugie mogą utrudniać swobodny przepływ informacji między różnymi szczeblami organizacji.²⁵

Komunikacja formalna odbywa się za pośrednictwem kierowników lub/i poprzez pocztę - tradycyjną bądź elektroniczną, wewnątrzzakładowe akty normatywne (zarządzenia, polecenia, pisma ogólne, instrukcje, procesy technologiczne, normy i normatywy, procedury itp.), zakładową gazetę, biuletyny informacyjne, doraźne komunikaty pisane, bądź informacje przekazywane przez radiowęzeł czy telewizję przemysłową, lokalne środki masowego przekazu (media), rozmowy indywidualne, wywieszanie określonych informacji na tablicach ogłoszeń, przyjęcia pracowników, także w ramach skarg i zażaleń, sondaże, wywiady i inne formy badania opinii pracowników.²⁶

Należy podkreślić, że nie należy polegać tylko na komunikacji za pośrednictwem kierowników. W każdej organizacji znajdują się słabsi kierownicy, przez których można liczyć się z przekłamaniami informacji. Zniekształceń jest tym więcej, im bardziej będzie rozbudowana piramida kierownicza. W każdym przedsiębiorstwie powinno być jednocześnie wiele różnych kanałów informacyjnych, dzięki którym możliwe są kontakty z pracownikami i kierownikami, a każdy z nich ma określoną specyfikę.²⁷ Podstawą komunikacji wysoko ocenianej przez pracowników jest rzetelność, aktualność i zrozumiałość, sposób przekazu, a także istotność informacji z punktu widzenia wykonywanych zadań.²⁸

Jednak niezależnie od stosowanych technik, efektywność komunikacji zależy od wielu czynników. W literaturze przedmiotu wyróżnia się m.in. stopień sformalizowania systemu (określanie planów działań, okresowe badanie postaw), kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu (pracownicy nie będą wyrażać swoich opinii otwarcie, jeżeli nie są pewni motywów postępowania kierownictwa), a także reakcję menedżerów na opinie i pomysły pracowników (wdrażanie celnych sugestii lub wyjaśnianie braku możliwości wprowadzenia określonego pomysłu).²⁹ Należy także nadmienić, że rozwój komunikacji formalnej prowadzi często do zarządzania partycypacyjnego, bowiem jeżeli pracownicy są lepiej zorientowani w celach i planach firmy, jej silnych stronach i problemach, pozycji rynkowej, szansach

²⁵ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie (w): Komunikowanie się w biznesie*, Red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002, s. 171.

²⁶ T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Warszawa 2001, s. 219.

²⁷ Tamże, s. 220.

²⁸ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie...j.w.*, s. 174.

²⁹ Tamże.

i zagrożeniach, jeżeli widzą, że właściciel i kierownictwo przedsiębiorstwa rzeczywiście chcą współpracy i oczekują ich zaangażowania i pomocy – zwykle reagują pozytywnie. Do sprawnej komunikacji potrzebne jest jeszcze odpowiednie sprzężenie z systemem motywacyjnym. Także odwrotnie system motywacyjny bez dobrej komunikacji nie spełni swojej roli, a często się o tym zapomina.³⁰

W komunikacji formalnej występują także zakłócenia, które mogą podlegać sankcjom. Do dość częstych zakłóceń można zaliczyć niezachowanie tak zwanej drogi służbowej czy nieuprawnionego przekazania informacji osobom trzecim, które w określonych sytuacjach mogą być odebrane jako akt nielojalności.³¹

Natomiast komunikację nieformalną można określić jako komunikację w organizacji, nie mającą oficjalnej sankcji, będącą siecią pogłosek³², składającą się z wielu nieformalnych sieci informacyjnych nakładających się na siebie, przecinając się w wielu punktach³³.

Ten rodzaj komunikacji ma szczególne znaczenie w organizacji. Dla pracowników firmy często jest to najbardziej wiarygodny kanał komunikacji. W organizacjach, w których panuje kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i otwartej informacji, komunikacja nieformalna może mieć bardzo korzystny wpływ na pracowników i stymulować ich kreatywność. W organizacjach, w których funkcjonuje nieczytelny przepływ informacji oraz negatywna atmosfera pracy, komunikacja nieformalna wielokrotnie potęguje złe stosunki między działami, pracownikami i ich przełożonymi obniżając efektywność pracy i zwiększając rotację.³⁴ Komunikacja nieformalna może wносить wartości pozytywne jak i negatywne do organizacji, w zależności od tego jakie są jej cele i efekty. Nasila się ona głównie, gdy pracownicy obserwują zjawiska, które ich niepokoją, w szczególności związane z błędami w zarządzaniu, nieudolnością czy nieuczciwością, ale także, ze złą wolą poszczególnych kierowników. Uogólniając, „im mniej jest dobrej komunikacji formalnej, tym więcej komunikacji nieformalnej, nie zawsze dobrej.”³⁵

Plotki i pogłoski to nieformalny obieg informacji między pracownikami, który nie jest kontrolowany przez kadre kierowniczą. Plotki są jednym z najbardziej popularnych kanałów przekazu informacji i w umiejętny sposób mogą być wykorzystywane przez kierownictwo np. wykorzystywać do rozpowszechniania informacji w postaci zamierzonych przecieków lub odpowiednio skierowanych uwag. Mimo wszystko jest to niebezpieczny sposób komunikacji, ze względu na możliwość powstania zniekształceń informacji. Identyfikacja źródeł plotki często mija się z celem, biorąc pod uwagę tempo jej rozchodzenia się, dlatego kierownictwo powinno jak najszybciej wyjaśnić błędne i kontrowersyjne informacje.³⁶

³⁰ T. Oleksyn, *Sztuka kierowania...*j.w., s. 221.

³¹ Tamże, s. 220.

³² J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*j.w., s. 519.

³³ Tamże

³⁴ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie...*j.w., s. 174.

³⁵ T. Oleksyn, *Sztuka kierowania...*j.w., s. 222.

³⁶ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie...*j.w., s. 174.

2.4. Pionowe i poziome

Miejsce nadawcy i odbiorcy komunikatu w hierarchii organizacyjnej określa struktura organizacji. Wpływa ona także na treść przekazywanych informacji. W organizacjach informacje przekazywane są zgodnie z zależnościami służbowymi oraz poza nimi w kierunku pionowym (od przełożonych do podwładnych i odwrotnie) i poziomym (pomiędzy współpracownikami i komórkami organizacyjnymi).³⁷ Obie te formy komunikowania się są narażone na zakłócenia. Komunikacja „w dół” zazwyczaj jest filtrowana, modyfikowana albo zatrzymywana na poszczególnych szczeblach w chwili, gdy menedżerowie zastanawiają się jakie informacje powinny być przekazane podwładnym. Podobnie jest w komunikacji „w górę”. Menedżerowie średniego szczebla uważając za swój obowiązek chronić swoich przełożonych przed nieistotnymi danymi, przekazywanymi przez podwładnych, filtrują, streszczają lub zmieniają informacje na te, które są istotne do przekazania. Ponadto menadżerowie średnich szczebli zazwyczaj nie przekazują informacji swoim przełożonym, które stawiałyby ich samych w złym świetle. Tak więc komunikacja pionowa jest często niepełna lub niedokładna.

Problemy w komunikacji „w dół” zazwyczaj występują w chwili, gdy zwierzchnicy nie przekazują podwładnym informacji potrzebnych do sprawnego wykonywania zadań. Niekiedy zamierzonym celem jest nie przekazywanie ważnych informacji lub nie niedoinformowanie pracowników, w jaki sposób mają wykonywać swoją pracę, aby uzależnić ich od siebie. Skutkiem tego najczęściej jest poczucie niepewności lub bezsilności pracowników, co w konsekwencji prowadzić może do niemożności należytego wykonywania zadań. Pracownicy, którzy czują się zagrożeni przez innych, nie są skłonni do kooperacji. Zagrożenie to wynika z rywalizacji o premię, władzy, przywilejów, wzrostu wynagrodzenia czy też nieoficjalnych kontaktów zawodowych. Utechnicznienie pracy w dziale, powoduje trudność w porozumiewaniu się między różnymi specjalistami, a nikła motywacja do usprawnienia wymiany informacji między działami zmniejsza efektywność funkcjonowania każdego z nich. Przeładowanie informacjami we własnym wydziale zniechęca do przyjmowania kolejnych czy też przekazywania innym wiadomości.³⁸

3. Błędy i bariery w komunikowaniu się w organizacji

Zaburzenia występujące w komunikacji są przyczyną licznych nieporozumień. Zła komunikacja w organizacji jest efektem działania wielu czynników. Poniżej została przedstawiona lista najczęściej stosowanych przeszkód na drodze do właściwego porozumiewania się ludzi:

- Nadawca nie wierzy w treść przekazywanej przez siebie informacji.
- Odbiorca ma niewielką wiedzę na temat odbieranej informacji.
- Odbiorca nie jest zainteresowany treścią odbieranej informacji.

³⁷ M. Miszczak, *Metody i środki stosowane w komunikacji wewnątrz organizacyjnej*, (w): *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku*, Red. K. Piotrkowski, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2006, s. 213.

³⁸ Tamże, s. 214.

- Nadawca lub odbiorca są skupieni na informacji.
- Ludzie nieświadomie nie potrafią przekazać tego, co chcą.
- Występują różnice kulturowe, których podłożem jest nieznanostwo języka.
- Między nadawcą i odbiorcą istnieje różnica pod względem statusu.
- Jedna lub obie komunikujące się strony specjalnie przekazują sobie niewłaściwe informacje.
- Występują zewnętrzne zakłócenia
- Presja czasu nie pozwala na efektywne porozumiewanie się.³⁹

Barierą komunikacyjną nazywamy zakłócenie skutecznego porozumiewania się.⁴⁰ Komunikacja wewnętrzna jest szczególnie podatna na różnego rodzaju zniekształcenia i przekłamania, ponieważ dotyczy ona ludzi i ich indywidualnych cech charakteru, przekonań, postaw czy też przyzwyczajęń. Jedną z barier jest nieostrożność, która zazwyczaj przejawia się, gdy nadawca mówi bez zastanowienia się, to co przychodzi mu na myśl. Pracownik może przypadkowo ubliżyć koledze, mówiąc co ma na myśli, nie zastanawiając się nad tym czy takie słowa rzeczywiście powinien przekazać. Nieostrożność w komunikowaniu może przejawiać także odbiorca, gdy nie słucha czynnie. Kolejną barierą jest zniekształcenie motywu, które występuje zazwyczaj, gdy odbiorca słucha wybiórczo przekazywanych informacji, odbierając te, które są zgodne z jego przekonaniem, ignorując natomiast takie, które są sprzeczne, wobec których ma uprzedzenia. Bywa też tak, że nadawca przedstawia daną sprawę na swój sposób, akcentując w niej to co sam uznaje za ważne, a nie to co zazwyczaj jest. Do barier w komunikowaniu się zaliczyć także można nadmierne zaabsorbowanie sobą, które przejawia się w skłonnościach do mówienia o sobie i słuchania siebie. Charakteryzujący się tym uczestnicy procesu komunikowania się nie interesują się tym, co inni mają do powiedzenia, nie koncentrują się na odbiorze informacji i na nadawcy, ale nad ustaleniem tego, co sami mają do przekazania i jakie to wywrze wrażenie na innych. Zabrawszy głos mówią na ogół dopóki wypowiedź nie zostanie przerwana. Jeżeli taka wypowiedź zostanie przerwana, poprzez okazanie dezaprobaty potrafią brutalnie zakończyć komunikowanie się. Bariera przejawianie zachowań obronnych, podczas procesu komunikowania wiąże się z nadmierną troską o to, by sobie nie zaszkodzić. Takie zachowania demonstrowane są wówczas, gdy uczestnik procesu komunikowania się czuje się zagrożony, niezależnie od tego czy dane zagrożenie jest rzeczywiste czy tylko wymyślone. Tendencję do przejawiania zachowań obronnych determinują: ocenianie, podkreślanie pewności, kontrolowanie. Mogą one istotnie utrudniać efektywne komunikowanie się. Występowanie w procesie komunikowania braku zaufania, może być istotną przeszkodą, gdy nadawca komunikatu jest postrzegany jako niewiarygodna osoba, przekazująca sprzeczne lub niespójne informacje bądź niedysponująca odpowiednią wiedzą w danej dziedzinie. Nastawienie do nadawcy, może także stanowić jedną z głównych barier w porozumiewaniu się, zwłaszcza gdy otrzymaliśmy wcześniej o nadawcy negatywne informacje. Emocje wyrażone

³⁹ J. Szaban, *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, EQUIS Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 80.

⁴⁰ S. Frydrychowicz, *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu...*, s. 171.

przez nadawcę, gniew, zazdrość, nienawiść, radość, mogą warunkować rozumienie przekazywanych komunikatów. Krytyka wyrażona przez rozgniewanego kierownika sprawia, że pracownik przyjmuje postawę obronną, która utrudnia prawidłowe porozumiewanie się. Jedną z głównych barier w procesie komunikowania w organizacji są różnice językowe. Używanie przez nadawcę, słów niezrozumiałych przez odbiorcę, utrudnia zrozumienie treści, warunkując prawidłową reakcję zwrotną. Różnice pod względem wieku, doświadczenia, poziomu wykształcenia, cenionych wartości także nie są obojętne dla skutecznego komunikowania się między nadawcą a odbiorcą. U każdego z nich inny zespół czynników może składać się na rozumienie odbieranego przekazu.⁴¹

Natomiast, aby komunikacja wewnętrzna przebiegała płynnie bez większych zakłóceń, należy pamiętać, żeby być sobą, unikać żargonu czy wydumanych słów, które nikomu nie imponują, a wręcz zazwyczaj odcinają nadawcę od odbiorcy. Najlepiej komunikować się krótko i prosto, aby właściwa informacja szybko dotarła i została zrozumiała. Ponadto, nie oceniać odbiorcy „na pierwszy rzut oka”, nie mając do tego tak naprawdę żadnych podstaw, poza tym, co zanotował nasz zmysł wzroku. Warto słuchać uważnie, jakie informacje są przekazywane, by móc pokazać, że się rozumie zarówno to, co jest mówione, ale także jakie wiążą się z tym emocje oraz unikać takich zachowań, które będą ludzi zniechęcać i alienować.⁴²

Podsumowanie

W procesie komunikowania ważne jest to, aby podczas porozumiewania się sprawdzać i oceniać, czy komunikat jest dobrze rozumiany. Jedną z metod jest parafrazowanie, czyli powtarzanie własnymi słowami usłyszonej informacji oraz zadawanie pytań. Pytania mogą być otwarte i zamknięte. Odpowiedź na pytanie zamknięte to: „tak” lub „nie”. Metoda ta nie jest zalecana w rozmowie z klientem. Najlepszą formą rozmowy z drugą osobą są pytania otwarte, które prowokują go do otwartego wyrażenia się, uzewnętrznienia swoich potrzeb, opinii czy też oczekiwań. Kolejną zaletą tych pytań jest oddanie kontroli nad procesem komunikacji rozmówcy.

Strategia komunikacji w organizacji powinna dotyczyć analizy tego co pracownicy chcą usłyszeć, ale również tego co kierownictwo ma im do powiedzenia. Kierownictwo powinno przekazywać jasno i zrozumiale komunikaty dotyczące wartości, planów, zamiarów, osiągnięć i wyników oraz propozycji, biorąc pod uwagę zdanie i opinię swoich pracowników. Ważne jest to, aby omawiać z pracownikami swoje komunikaty, bowiem wzmacnia to ich poczucie zaangażowania, akceptacji i wkładu w sukces organizacji. Pracownicy chcą usłyszeć o sprawach mających wpływ na ich pracę i chcą mieć także szansę ich skomentowania. Do tych spraw należą m.in. zmiany metod i warunków pracy czy też godzin pracy, zasad i warunków zatrudnienia, plany firmy mogące wpływać na płacę i bezpieczeństwo⁴³.

⁴¹ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999, s. 137-139.

⁴² J. Szaban, *Miękkie zarządzanie...*j.w., s. 82-84.

⁴³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 652-654.

Wielu specjalistów przedmiotu podejmuje problematykę komunikowania się w organizacji w swoich badaniach naukowych. Autorka niniejszego artykułu w przeprowadzonym przez siebie badaniu wykazała także, znaczenie komunikacji dla sukcesu każdej organizacji. Celem badania była identyfikacja źródeł, z których pracownicy dowiadują się co dzieje się w pracy, określenie roli jaką w organizacji pełni komunikacja, a także sprawdzenie - w zależności od preferowanego źródła informacji - zadowolenia z relacji międzyludzkich, zadowolenia z zarobków i ogólnej satysfakcji z pracy oraz kontaktów z przełożonymi. Postawiono roboczą hipotezę, że forma źródeł informacji z jakich pracownicy dowiadują się o tym co dzieje się w miejscu pracy mają wpływ na ich ogólną satysfakcję z pracy, zadowolenie z zarobków, stosunków międzyludzkich oraz kontaktów z przełożonymi. Dodatkowo postawiono kilka hipotez szczegółowych, które zostały pozytywnie zweryfikowane. Generalnie badanie wykazało, jak dużą rolę i znaczenie ma komunikacja w organizacji i jak bardzo wpływa na satysfakcję i zadowolenie z pracy.⁴⁴

Bibliografia

- Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2004.
- Baney J.: *Komunikacja interpersonalna*. Warszawa: Wyd. ABC a Wolters Kluwer business, współpr. IPS Wydawnictwo 2009.
- Błaszczak W.: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Warszawa: PWN 2005.
- Doberek-Ostrowska B.: *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Astrum 2004.
- Frydrychowicz S.: *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*. Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe PASSAT-Paweł Pietrzyk 2009.
- Głodowski W.: *Komunikowanie interpersonalne*. Warszawa: Wydawnictwo Hansa Communication 2006.
- Jurkowski R.: *Komunikowanie się. Zarys wykładu*. Warszawa: Wyższa Szkoła Menedżerska 2004.
- Katz D., Kahn R.: *Spoleczna psychologia organizacji*. Warszawa: PWN 1979 s. 346.
- Miszczak M.: *Metody i środki stosowane w komunikacji wewnątrz organizacyjnej*. (w): *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku*. Red. K. Piotrkowski. Warszawa: Wojskowa Akademia Techniczna 2006.
- Mołęda-Zdziech M.: *Socjologiczna problematyka komunikowania masowego*. (w): *Komunikowanie w perspektywie ekonomicznej i społecznej*. Red. B. Jung. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH 2001.
- Nęcki Z.: *Komunikacja interpersonalna*. (w): *Encyklopedia Psychologii*. Red. W. Szewczuk. Warszawa: Fundacja Innowacja 1998.
- Oleksyn T.: *Sztuka kierowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Warszawie 2001.

⁴⁴ B. Sypniewska: *Rola i znaczenie komunikacji w organizacji-raport z badań*. Płock: Nauki Ekonomiczne t. XVIII 2013 s. 81-101.

- Olsztyńska A.: *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie. (w): Komunikowanie się w biznesie.* Red. H. Mruk. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu 2002.
- Pszczołowski T.: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji.* Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich 1978.
- Stankiewicz J.: *Komunikowanie się w organizacji.* Wrocław: Astrum 1999.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.: *Kierowanie.* Warszawa: PWE 1999.
- Sypniewska B.: *Rola i znaczenie komunikacji w organizacji-raport z badań.* Płock: Nauki Ekonomiczne t. XVIII 2013.
- Szaban J.: *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi.* Warszawa: EQUIS Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego 2003.
- Szczupaczyński J.: *Podstawy zarządzania i kierowania ludźmi w organizacji.* Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów 1999.

THE ESSENCE, MISTAKES AND BARRIERS IN THE PROCESS OF COMMUNICATION WITHIN AN ORGANIZATION

Summary

The process of communication accompanies every human being all the time. Communication in the organization makes up the issue which is very often raised in the subject literature. The authors pay special attention to its importance and influence which it can wield upon the operation and functioning of every organization. The adequate course of communication, without major disturbances, enables more efficient accomplishment of tasks, it builds up relations between employees and management, it also makes the workers be more engaged in their work. This study presents the problems relating to the essence and significance of communication within an organization. Various forms of communication are presented while being connected with mistakes which take place in the process of communication in the organization. Moreover, the basic mistakes, disturbances and barriers are discussed in the context of this so important issue for the organization.

Key words: interpersonal communication, communication within an organization, interpersonal relations, an organization, employees