ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ 2015
Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 79 Nr kol. 1930

Jerzy W. WOŹNIAK
Politechnika Łódzka
jerzy.wozniak@p.lodz.pl

BARIERY W KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ NA STANOWISKACH PRACY

Streszczenie. W artykule omówiono wybrane zachowania komunikacyjne inżynierów na ich stanowiskach pracy opierając się na holistycznym modelu komunikacji interpersonalnej, opracowanym przez autora niniejszej publikacji, oraz badaniach jakościowych prowadzonych przez kilka lat wśród pracowników różnych polskich organizacji. Przedstawiony w artykule model komunikacji stanowi w tym przypadku merytoryczną podstawę interpretacji empirycznych źródeł pisemnych, niestandaryzowanych, tj.: indywidualnych – oryginalnych w formie i treści opisów nieporozumień komunikacyjnych na stanowiskach pracy w różnych organizacjach, sporządzonych przez niestandaryzowaną próbę osób. Głównymi celami prowadzonych badań było określenie, zgromadzenie i sklasyfikowanie informacji o realnych przyczynach występowania nieporozumień komunikacyjnych w środowisku pracy i ich wpływie na sprawność i skuteczność organizacji przez niczym nieskrępowane, w pełni samodzielne opisy tego rodzaju sytuacji przez respondentów.
Słowa kluczowe: komunikowanie się, bariery w porozumiewaniu się, interioryzacja informacji

INTERPERSONAL COMMUNICATION BARRIERS IN WORKPLACES

Summary. The article analyses the selected communication behaviours of engineers on their positions on the basis of the so-called holistic model of interpersonal communication developed by the author of this publication and qualitative research conducted for several years among the employees of various Polish organizations. The model of communication presented in this article is in this case factual basis for the interpretation of the empirical non-standardized written sources, i.e.: individual - the original in form and content descriptions of communication misunderstandings at work stations in different organizations, drawn up by non-standardized sample of people. The main objective of the study was to determine, collect and classify information about the real causes of communication confusions in the work environment and their impact on the efficiency and effectiveness of the organization through unfettered, fully self-descriptions of this kind of situation done by respondents.
Keywords: communication, barriers to communication, interiorization information

1. Wprowadzenie

Na początku było Słowo a Słowo było u Boga, i Bogiem było Słowo.
Wszystko przez Nie się stało, a bez Niego nic się nie stało, co się stało.
W Nim było życie, a życie było światłością ludzi,
a światłość w ciemności świeci i ciemność jej nie ogarnęła.

Ewangelia wg św. Jana[1]

Słowo to pierwotna przyczyna, która nadała kształt naszej cywilizacji, to za jego pomocą człowiek odzwierciedla w procesie komunikowania niewyczerpane bogactwo świata, przekazuje innym te jego właściwości, cechy, zasoby, które udało mu się poznać, konstruuje obraz ludzkiej rzeczywistości. Komunikacja, czyli, najprościej mówiąc, porozumiewanie się ludzi za pomocą słów stanowi immanentną właściwość naszego świata, jest elementem konstytuującym wszelkie procesy społeczne, jest cechą atrybutywną każdej kultury, swoistą formą zachowania, dialogiem. Dzięki niej człowiek rozwiązuje konflikty, osiąga pewnego rodzaju konsensus w swoich działaniach społecznych, jest *conditio sine qua non ludzkiego życia i społecznego porządku*[2]. Jej cechą charakterystyczną będzie to, o czym mówią R. Rogers i L. Kincaid: *Komunikacja jest określana jako proces, w którym uczestnicy tworzą i dzielą ze sobą informacje po to, by osiągnąć wzajemne zrozumienie...*[3]. Do tego zrozumienia nie zawsze dochodzi, nie zmienia to jednak faktu, że jest ona swoistego rodzaju tworzywem, dzięki któremu jesteśmy w stanie przybliżyć się do poznania bogactwa naszego świata i kreowania jego rozwoju zgodnie z naszymi wyobrażeniami tego, jaki powinien on być.

Współczesne organizacje globalne są jednym z głównych czynników kształtujących naszą cywilizację. Człowiek stał się w nich tym korporacyjnym zasobem, który – z jednej strony kształtuje w sposób bezpośredni obraz i kierunek rozwoju naszego XXI wieku, a z drugiej, jak pisze H. Marcuse, stał się „jednowymiarowym" tworem administrowanym przez tę organizację: *W ten sposób wyłania się wzór jednowymiarowej myśli i zachowania, w którym idee, aspiracje i cele przekraczające przez swą treść uniwersum dyskursu i działania są albo odrzucane, albo redukowane do pojęć tego uniwersum*[4]. Dalszy rozwój naszej cywilizacji podporządkowany jest więc temu, jak będzie wyglądała działalność człowieka w globalnych organizacjach i na ile odzyska on wolność wyboru w swoich działaniach, i czy będzie w stanie tworzyć nowe, autonomiczne idee i cele, wykraczające poza obowiązujące uniwersum. Podstawowym czynnikiem sprawczym, który może mu zagwarantować sukces w tych działaniach jest słowo rozumiane jako sprawność

[1] Internet, http://www.voxdomini.com.pl/valt/p-ew/04-j-01.htm Dostęp:10.03.2015.
[2] Watzlawick P., Beawin J., Jackson D.: Menschliche Kommunikation, Hans Huber Verlag, Bern 1974, s. 13.
[3] Rogers E., Kincaid L.: Communication is Networks and Convergence, [in:] Intermedia, Vol. 10, No. 1, s.16, New York 1982, s. 16.
[4] Marcuse H.: Człowiek Jednowymiarowy, PWN, Warszawa 1991, s. 30.

komunikowania, czyli przekazywania, słuchania i interpretacji wiadomości – idei. Natomiast przezwyciężanie wszelkiego rodzaju barier komunikacyjnych staje się, w tym przypadku, warunkiem koniecznym do tego, by komunikat nie stał się przekaźnikiem ograniczającym działanie człowieka. Innymi słowy, by nie zrealizowało się stwierdzenie M. McLuhana, że *przekazem jest sam przekaźnik, gdyż to właśnie przekaźnik kształtuje i kontroluje skalę i zakres działalności człowieka oraz jego stosunki z innymi*[5].

Eliminacja wszelkiego rodzaju barier komunikacyjnych, czyli utrudnień, zakłóceń procesu porozumiewania się ludzi, wymiany idei wartości i norm postępowania, jest podstawowym aksjomatem budowy otwartego społeczeństwa globalnego w XXI wieku. Przytaczając słowa Karla R. Poppera można powiedzieć, że życie w otwartym społeczeństwie wymaga od nas *wysiłku stania się istotą rozumną, zapomnienia o niektórych przyjemnych potrzebach społecznych, pilnowania siebie i przyjęcia na siebie odpowiedzialności. To jest cena jaką musimy płacić za każdy postęp wiedzy, racjonalność idei współpracy i wzajemnej pomocy, a w konsekwencji za szansę przetrwania nas i całej ludzkości*[6].

2. Podstawowe bariery procesu komunikacji w organizacji

Proces komunikowania się interpersonalnego, ulegając przekształceniom w zależności od miejsca, czasu i przestrzeni, wymaga szczególnych predyspozycji od swoich partnerów[7]. Będąc procesem ewoluującym w czasie, zobowiązuje ich do ciągłej analizy wzajemnych zachowań oraz zmieniających się sekwencji wypowiedzi. 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 trzy podstawowe grupy, a mianowicie:

1) grupę indywidualnych barier komunikacyjnych, do której zalicza się m.in.:
   - błędy i zakłócenia spowodowane nieprawidłową interpretacją kodów werbalnego i niewerbalnego,
   - błędy i zakłócenia spowodowane barierami biologicznymi, osobowościowymi i intelektualnymi,

[5] McLuhan M.: Wybór Pism, Wydawnictwo Artystyczne i Filmowe, Warszawa 1975, s. 46.
[6] Popper K.R.: Społeczeństwo otwarte i jego wrogowie, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 225.
[7] Por.: Woźniak J.: Wybrane aspekty komunikacji interpersonalnej w zarządzaniu strategicznym, [w:] Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, (red.): J. Jeżak, t. 1, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania przy Uniwersytecie Łódzkim, Łódź 2003, s. 483-496.

- 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 wywodzące się 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[8],

3) grupę technicznych barier komunikacyjnych związanych ze specyfiką kinestetyczną partnerów oraz fizycznym środowiskiem:
   - hałas i inne ograniczenia fizyczne środowiska oraz partnerów komunikacji,
   - nieprawidłowe funkcjonowanie przekaźnika – kanału informacyjnego,
   - nieadekwatnie dobrany przekaźnik – kanał informacyjny,
   - niekontrolowana, zwielokrotniona redundancja i reduplikacja informacji,
   - w konsekwencji tego rodzaju sytuacji zakłócona interioryzacja i memoryzacja informacji,
   - ze względu na niespójność kodów komunikacyjnych brak izomorfizmu.

Większość typowych nieporozumień komunikacyjnych wiąże się z błędną interpretacją przez jednostkę kodu werbalnego, wynikającą z przyczyn fizycznych (trudności słuchowe, przejęzyczenie itp.) lub semiotycznych. Niemiecki badacz problematyki komunikacji H. Reimann wyróżnia w tym kontekście trzy rodzaje zakłóceń[9], nieporozumienia dotyczące:

- *substancji znaku*, czyli jego materialnego użycia jako nośnika określonej treści,
- *potencji znaku*, czyli jego możliwości interpretacyjnych,
- *wartości znaku*, czyli konkretności jego znaczeń.

Częstym nieporozumieniem występującym podczas komunikowania się ludzi jest brak adekwatności znaków językowych w stosunku do tego, co zamierza się przekazać lub wręcz pojawienie się chwilowej afazji językowej. 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. Zbyt wysoki poziom abstrakcji, używanie wyrazów obcych to kolejne, potencjalne przyczyny zakłóceń w werbalnym obszarze komunikacji. Nieporozumienia tego rodzaju mogą być korygowane, z jednej strony przez prawidłowo dobraną formę komunikacji niewerbalnej lub z drugiej przez sprzężenie zwrotne, które umożliwia partnerom komunikacji interpersonalnej ustalenie konkretnych znaczeń wyrażeń przez nich używanych. Pozwala również na eliminację zwrotów nieznanych przez któregoś z partnerów. Umożliwia

[8] Reimann H.: Kommunikations-Systeme, J.C.B.Mohr Verlag, Tübingen 1974, s. 96.
[9] Ibidem, s. 99.

zastosowanie w adekwatny sposób zjawiska redundancji, czyli swoistej nadwyżki informacyjnej i znaczeniowej, która w większości przypadków ułatwia prawidłowy przebieg procesu porozumiewania się. Redundancja jest stosowana w większości języków naturalnych jako specyficzna forma ekspresji wypowiedzi, zapewniająca poprawne przekazanie komunikatu; jest środkiem pomocniczym, który dzięki wzmocnieniu symboliki znaku umożliwia prawidłowe porozumiewanie się między ludźmi. Jej najbardziej popularnym przykładem jest reduplikacja, czyli powtórzenie, dzięki któremu można zwrócić uwagę słuchacza na konkretny fragment wypowiedzi, uważany za ważny. Nadużywanie redundancji i reduplikacji prowadzi jednak do powstania sytuacji zakłócającej normalny tok aktu komunikacji. Może spowodować nadmierne rozwinięcie wypowiedzi, o którym J.D. Halloran pisze: *Nie należy brać z dobrodziejstwem inwentarza założenia, że informacja koniecznie redukuje niepewność. W istocie, a jest to całkowicie jasne dzięki badaniom, w szczególnych okolicznościach dostarczenie informacji może zupełnie wyraźnie prowadzić do wzrostu niepewności*[10]. Nawet racjonalnie uzasadniony, lecz ilościowo i jakościowo niekontrolowany przepływ wiadomości w konsekwencji może wywołać negatywne skutki i spowodować wzrost niepewności wśród partnerów procesu komunikowania się. Ponadto, należy zauważyć, że wiadomość przekazana w nieodpowiednim czasie i miejscu może przyczynić się do poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu określonej zbiorowości czy organizacji.

Do istotnych nieporozumień w interpretacji kodu werbalnego często dochodzi w sytuacji, gdy wiadomość ma 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 redundancji, polegającej na przywołaniu ogólnie znanych pojęć obok nowych, nieznanych sformułowań, bywa często najłatwiejszą możliwością osiągnięcia pozytywnego skutku.

Człowiek w swym postępowaniu często kieruje się swoistymi, stereotypami myślowymi, których przełamanie wiąże się ze zmianą jego nastawień i nawyków. Stereotypy odgrywają istotną rolę w działaniu i zachowaniu większości ludzi. Wpływając normatywnie na ich zachowania i preferencje komunikacyjne mogą ograniczać ich zdolności percepcyjne i interpretacyjne. Przykładem stereotypowych zachowań są nawyki interpretacyjne i językowe. Ludzie często interpretują wypowiedzi swoich partnerów przez pryzmat określonych przekonań, upodobań czy uprzedzeń. Często też, prócz własnych poglądów, w procesie komunikowania się wykorzystują opinie autorytetów.

---

[10] Halloran J.D.: Information and Communication: Information is the Answer, but What is the Question?, [in:] Journal of Information Science, No. 7, 1983, p.160.

Zdolności komunikacyjne partnerów kształtowane są przez ich poziom intelektualny, umożliwiający im odpowiednią interpretację informacji. Prawidłowa klasyfikacja i interpretacja odebranej wiadomości wiążą się z możliwościami intelektualnymi danej osoby. J. Mikułowski-Pomorski pisze o problemie niektórych ludzi z prawidłową memoryzacją 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*[11]. Osoby o wysokim poziomie wiedzy i inteligencji łatwiej radzą sobie w tego rodzaju sytuacjach. Partnerzy mający podobną wiedzę i posługujący się znaną im nawzajem symboliką, szybciej nawiązują poprawne kontakty komunikacyjne, niż osoby o zróżnicowanym poziomie intelektualnym, wykorzystujące w akcie porozumiewania się odmienne systemy znaczeniowe oraz – co się z tym często wiąże – odmienne systemy wartości. Partnerzy, posługujący się w swoim życiu różną hierarchią wartości, posiadają odmienne poglądy na rzeczywistość, często mają problemy ze wzajemnym porozumieniem się i osiągnięciem swoistej równopostaciowości – izomorfizmu komunikacji, czyli podobieństwa struktur komunikacyjnych wywołujących podobne skojarzenia [12]. Podstawą izomorfizmu komunikacyjnego jest założenie, by język i konstrukcja logiczna wypowiedzi wywoływały u odbiorcy wiele adekwatnych skojarzeń, odnoszących się do jego indywidualnej wiedzy i doświadczenia.

Część zakłóceń procesu komunikacji wiąże się ze świadomymi manipulacjami, niedbalstwem i niewiedzą. Właśnie w tym przypadku należy pamiętać, że osoby posiadające określoną władzę, autorytet czy charyzmatyczną osobowość mogą łatwo wykorzystywać swą uprzywilejowaną pozycję komunikacyjną do manipulacji. Rozpoznanie jej jest jednak bardzo trudne, gdyż nie zawsze istnieje możliwość skonfrontowania informacji bazując na innych, niezależnych źródłach. Faktem jest również to, że w komunikacji interpersonalnej, w większości przypadków, partnerzy akceptują swoje informacje na zasadzie wzajemnego zaufania. Zdarza się więc, że nieporozumienia są konsekwencją świadomego lub nieświadomego przeoczenia istotnych informacji przez jednego z partnerów, a ich skorygowanie możliwe jest jedynie wtedy, gdy drugi posiada wiedzę o danym problemie, będącym przedmiotem procesu porozumiewania się lub informacja zostanie zweryfikowana przez inne wiadomości lub zjawiska i sytuacje jej dotyczące.

Proces porozumiewania wiąże się nie tylko z interpretacją określonego stanu rzeczy, lecz również ze wzajemnym stosunkiem, nastawieniem do siebie jego partnerów. Cechy charakterologiczne, temperamenty nadawcy i odbiorcy wpływają w sposób bezpośredni na przebieg każdego aktu komunikowania się. Kształtują one zdolności komunikacyjne człowieka. Przez pryzmat własnych cech osobowościowych człowiek tworzy obraz samego

[11] Mikułowski-Pomorski J.: Informacja i komunikacja, PAN, Kraków 1988, s. 125.
[12] DeFleur M.: Theories of Mass Communication, D. McKay, New York 1973, p. 91.

siebie i partnera rozmowy. Te wzajemne obrazy odbiorcy i nadawcy – ich interpretacja – wpływają rozstrzygająco na proces komunikacji. Obrazy, czyli inaczej mówiąc to, jak widzimy i oceniamy partnerów naszej komunikacji, kształtują przebieg procesu. Pozytywny wizerunek, właściwe nastawienie do partnera, wpływa dodatnio na przebieg wzajemnego porozumiewania się, natomiast negatywny obraz nadawcy lub odbiorcy utrudnia ten proces. Częstym błędem wiążącym się z pozytywnym obrazem samego siebie i nieuwzględnieniem obrazu partnera jest traktowanie tego procesu w sposób instrumentalny, jako środka do osiągnięcia własnych celów. *W większości przypadków podstawowym nieporozumieniem w procesie komunikowania się jest niezdolność partnerów do postawienia się w sytuacji innego człowieka*[13]. Takie cechy charakteru jak egoizm i egocentryzm zalicza się do tych, które mogą utrudniać komunikację interpersonalną.

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 [14]. Osoby wywodzące się z różnych środowisk często posługują się określonymi w tych zbiorowościach normami i wzorcami komunikacyjnymi co powoduje, że ich zachowania są inne niż ich partnerów. Różnice w normach postępowania i zachowania mogą w tym wypadku dość znacznie ograniczyć możliwości wzajemnego porozumienia się. Do pozytywnych efektów dochodzi tylko wtedy, gdy partnerzy są w stanie przełamać wzajemne nieprzychylne nastawienia i zaakceptują nawzajem swoje normy zachowań komunikacyjnych. Dzieje się tak przede wszystkim w sytuacji, gdy cel danego procesu komunikowania się jest atrakcyjny (istotny, ważny) dla co najmniej jednego lub obu partnerów.

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.

---

[13] Reimann H.: op.cit., s. 108.
[14] Eicher J.: Sztuka komunikowania się, Wydawnictwo Ravi, Łódź 1995, s. 41.

Proces przekazywania informacji stał się procesem zinstytucjonalizowanym, a sama komunikacja stała się bardzo cennym towarem. Sytuacja ta spowodowała, że część wiadomości, ze względu na ich wymierną wartość finansową, 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.

3. Praktyka porozumiewania się inżynierów na stanowisku pracy

Jednym z podstawowych źródeł diagnozy sprawności i skuteczności organizacji w danej gospodarce rynkowej jest analiza jej praktyk komunikacyjnych. Poznanie realnej sytuacji komunikacyjnej tego zasobu, który określany jest mianem kapitału intelektualnego organizacji, jest podstawą poprawy lub jeszcze lepszego jej funkcjonowania. Poniżej zaprezentowano wybrane wypowiedzi inżynierów pracujących na bardzo zróżnicowanych stanowiskach w różnego rodzaju organizacjach. Starano się zachować je w oryginalnej formie i tyko w koniecznych sytuacjach korygowano błędy związane z pisownią i gramatyką.

Pracownica w oddziale globalnej korporacji

Otrzymałam mail od kolegi z pracy z informacją, że umowę, którą podpisał z firmą szkoleniową przyśle mi pocztą. Po jakimś czasie zgłosiła się do mnie ta sama osoba z zapytaniem, dlaczego firma szkoleniowa nie otrzymała płatności za szkolenie zgodnie z fakturą, którą otrzymałam. Byłam pewna, że nie otrzymałam żadnej faktury, ale kiedy raz jeszcze zajrzałam do wcześniejszego maila, zauważyłam informację, że w załączniku faktura została przesłana.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: przeoczenie informacji przekazanej za pośrednictwem Internetu – bariera techniczna powstała na gruncie braku bezpośredniego sprzężenia zwrotnego. Internet przyzwyczaił nas do krótkich i bardzo różnorodnych form przekazu, co prowadzi do braku prawidłowej interioryzacji i memoryzacji informacji.

Nasza firma co jakiś czas przeprowadza ankietę badającą nastroje firmie. Ponieważ jesteśmy firmą międzynarodową, zarząd firmy ustalił, że porozumiewamy się między sobą po angielsku, a niektóre teksty dotyczące ogółu pracowników tłumaczy się na lokalne języki. Tak było również z ww. ankietą. Ankieta została przysłana elektronicznie i każdy pracownik miał ją wypełnić. Wśród mnóstwa różnych pytań kilka dotyczyło współpracy z klientami. Część osób, która nie ma kontaktu z klientami zewnętrznymi nie odpowiedziała na te pytania,

ponieważ uznała, że z klientami nie pracuje. Podczas omawiania wyników ankiety dowiedzieliśmy się, że przez klienta należy rozumieć kolegów w firmie, z którymi współpracujemy. Dla osoby pracującej w dziale HR klientami byli wszyscy pracownicy w firmie. Przez brak dokładnej instrukcji, pracownicy nie wiedzieli jak wypełnić ankietę, a firma nie zrealizowała zamierzonego celu.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: prawidłowe przetłumaczenie tekstu wymaga nie tylko znajomości słów i gramatyki, ale również zrozumienia i przystosowania go do konkretnej sytuacji – typowa bariera indywidualna, językowo-semantyczna.

Często słuchając innej osoby, z góry zakładam, że wiem, jak ona dokończy zdanie i kiedy dłużej się zastanawia, pomagam jej zakończyć to zdanie. Zdarzało się, że osoba ta chciała powiedzieć zupełnie co innego, niż ja jej podpowiedziałam i od tej pory słucham do końca, nie podpowiadając.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: typowa antycypacja wiadomości w tym przypadku wynikająca z błędnych założeń i jak można przypuszczać patrząc na całą wypowiedź respondentki – z ograniczeń czasowych, słuchanie wyprzedzające, bariera indywidualna, osobowościowa.

Pracownik zarządzający „flotą" samochodów ciężarowych

Komunikacja z przełożonym

Dzięki odległości od centrali firmy rozmowy z bezpośrednim przełożonym polegają głównie na wymianie krótkich informacji pocztą elektroniczną. Barierą komunikacyjną jest brak możliwości zwrócenia się do przełożonego bezpośrednio, twarzą w twarz, z problemem. Wiadomość mailowa niekiedy pozostawia niejasności interpretowane przez obie strony inaczej.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: bariera techniczna, społeczna; komunikacja za pomocą poczty elektronicznej nie jest w stanie zastąpić bezpośredniego kontaktu twarzą w twarz – realnego sprzężenia zwrotnego, szczególnie, gdy mamy do czynienia z osobą preferującą tego rodzaju kontakty. Nawiązując do koncepcji M. McLuhan można powiedzieć, że przekaźnik „gorący" – poczta mailowa – nie wymaga aktywnego współuczestnictwa, występującego w przekaźnikach „zimnych", które zmuszają do takiego działania[15] i tym sposobem ułatwiają wzajemne porozumienie.

Komunikacja z kierowcą

Problemem podczas rozmów z kierowcami jest na pewno fakt, że większość z nich to osoby znacznie starsze ode mnie, a także z większym stażem w firmie, co w niektórych przypadkach wiąże się z lekceważącym stosunkiem. Z drugiej strony bliższa znajomość jest przeszkodą w momencie, gdy należy udzielić kierowcy upomnienia lub nagany. Ogólnie,

[15] McLuhan M.: Wybór Pism, Wydawnictwo Artystyczne i Filmowe, Warszawa 1975, s. 61.

kierowcy reagują bardzo gwałtownie i żywiołowo na to, co się do nich mówi, często agresywnie i wulgarnie, podczas rozmowy nie można sobie pozwolić na wciągnięcie się w wymianę zdań lub kłótnie. Kolejnym problemem jest ciągłe zamieszanie w biurze i brak możliwości skupienia się tylko na rozmowie z konkretną osobą.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: wiek – bariera indywidualna uwarunkowana biologicznie oraz staż pracy jako bariera społeczna, uwarunkowana przynależnością do określonej grupy, zamieszanie – bariera techniczna wzajemne relacje – ich wyważenie jest trudną rzeczą w praktyce dnia codziennego – bariera osobowościowa.

Komunikacja z koordynatorem

Koordynatorzy transportu są działem równoległym do działu technicznego, w którym pracuję. Jeden dział ma wpływ na drugi i odwrotnie. Przyczyną problemów w komunikacji są różne priorytety obydwu, w momencie gdy cel finalny jest dla każdego taki sam.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: różne priorytety – bariera techniczna i zarazem społeczna polegająca na ograniczeniu współpracy między grupami pracowniczymi; cele cząstkowe poszczególnych jednostek organizacyjnych dominują i ograniczają skuteczność komunikacyjną organizacji jako całości.

Komunikacja z serwisami

Kontakt z serwisami i warsztatami mechanicznymi, z którymi współpracujemy jest kontaktem oficjalnym przy zachowaniu wszystkich form grzecznościowych. Barierą jest fakt, że jako osobna firma serwis ma swoje cele, nie zawsze spójne z naszymi potrzebami. Przez co, w niektórych sytuacjach konieczne jest sprawdzenie wiarygodności czy rzetelności, co odbija się na kontakcie i płynności naszych rozmów.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: współpraca w sytuacji konfliktu interesów – bariera społeczna; komunikacja z otoczeniem zewnętrznym skażona brakiem zaufania i niepewnością co do ustalenia wspólnych celów – realia otoczenia powodują, że w konkretnych sytuacjach komunikacja jest utrudniona i wymaga więcej czasu oraz stosowania różnych form sprawdzania przekazu oraz partnera komunikacji.

Komunikacja ze współpracownikami

Podstawowym problemem są odmienne punkty widzenia poszczególnych współpracowników. W momencie jak powstaje miejsce, w którym można dokonać wyboru – jednego na grupę osób - wszyscy zaczynają udowadniać swoje racje, często oprócz argumentów merytorycznych używając przewagi pozycji.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: hierarchia – bariera społeczna; wyższe stanowisko – silniejsza pozycja komunikacyjna i negocjacyjna wewnątrz organizacji.

Komunikacja z równoległymi działami

W tym przypadku barierą jest trudność bycia asertywnym w stosunku do próśb kolegów czy przełożonych innych działów. Każdy chciałby postawić realizację swoich problemów ponad moimi, na które nie starczyło by czasu.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: bycie asertywnym – bariera indywidualna; brak przejrzystych zasad realizacji zadań i niefunkcjonalna struktura organizacji jako bariera techniczna.

Komunikacja z klientem

W tym przypadku barierą komunikacyjną jest znajomość języka oraz poczucie własnych umiejętności w znajomości języka obcego i pewne prowadzenie rozmowy.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: typowa bariera indywidualna, językowo-semantyczna, niedostateczna znajomość języka obcego prowadzi do stosowania niewerbalnych form komunikacyjnych, które ograniczają przekaz do najprostszych znaków informacyjnych.

Specjalistka ds. systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bhp oraz ciągłego doskonalenia

Rozpoczynając pracę (...) jako niespełna 30-latka z głową pełną pomysłów i chęci do działania, szybko zderzyłam się z rzeczywistością. (...) Pracownicy to głównie ludzie starsi (...), mający za sobą 20, 30, 40 lat pracy, a więc nauczeni pracy w innych warunkach niż moje pokolenie. Moja praca natomiast polega na ciągłym doskonaleniu, wdrażaniu działań zgodnych wymaganiami norm, a więc narzucaniu pracownikom pewnych reguł postępowania. Pracownicy przyzwyczajeni do swoich metod nie widzieli potrzeby zmian, tym bardziej na polecenie „jakiejś młodziutkiej dziewczynki", która przyszła i rozkazuje. Różnica wieku okazała się dość dużą barierą pomiędzy nami.

Przyzwyczajenie do swoich metod pracy nie dotyczy tylko pracowników starszych wiekiem. Dotyczy to również pracowników młodszych, wyszkolonych przez tych starszych. W ich przypadku podejście zależy od charakteru człowieka. Czasami wystarczy spokojnie, po przyjacielsku przedstawić swoje argumenty, a czasami trzeba ostro i zdecydowanie przedstawić wymaganie, które musi być, czy komuś się to podoba czy nie.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: płeć i wiek – bariery indywidualne, biologiczne; nawyki w pracy – bariera techniczna; charakter człowieka – bariera osobowościowa; komunikacja dostosowana do typu odbiorcy.

Początkowo problemem również okazała się zależność Prezes – przełożony. (...) Będąc młodym, nowym pracownikiem trudno było przekazać Prezesowi swoje oczekiwania, ze względu na obawę przed reakcją. Dodać należy tutaj również jego dyrektywny sposób zarządzania, który budził postrach w całej organizacji.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: sposób zarządzania jako bariera społeczna; wypowiedź potwierdza klasyczne, socjotechniczne twierdzenie o utrudnieniach komunikacyjnych w tzw. komunikacji w górę.

(...) brak komunikacji między zespołami, miedzy pracownikami w obrębie danego działu. Niestety większość nie potrafi pracować zespołowo, każdy „pilnuje" swojej działki i nie

wtrąca się w działkę drugiego. Stwarza to zakłócenia (...), począwszy od stosowania własnych dokumentów (a nie standardowych, ustalonych w procedurach) do dostarczania niespójnych danych, działających na niekorzyść firmy.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: techniczne i społeczne bariery; brak komunikacji między zespołami i pracownikami – indywidualizm w działaniu tam, gdzie potrzeba współpracy zespołowej to coraz powszechniejszy problem współczesnych polskich organizacji, potwierdzany w wielu wypowiedziach respondentów.

Starszy monter na wydziale montażu silników elektrycznych.

Nieaktualna lista materiałowa(...): mistrz zmiany porannej zapomniał przekazać zmianie popołudniowej informację, że nastąpiła zmiana (...) komponentu (...), zmontowane silniki trzeba było rozebrać, zamontować właściwy komponent, co w konsekwencji naraziło firmę na straty finansowe, a ludzi odpowiedzialnych za produkcję na stres i nerwy i ogólne zamieszanie.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: zdezaktualizowana lista materiałowa – techniczna bariera oraz zapomnienie przekazania informacji wystarczyło do powstania poważnych utrudnień w efektywnej pracy danej jednostki i całej organizacji.

Następny przypadek dotyczy szkolenia (...) BHP. Szkolenie dla porannej zmiany odbyło się w godzinach 13-14, pracownicy z porannej zmiany zostali poinformowani o szkoleniu w godzinach porannych.

Gdy do pracy przyszli pracownicy na popołudniową zmianę szkolenie porannej zmiany jeszcze trwało, mistrz z innego działu (...) poinformował swoich pracowników, że od godziny 14 do 15 odbędzie się szkolenie BHP dla całej popołudniowej zmiany. Pozostali pracownicy innych działów „pocztą pantoflową" dowiedzieli się o owym szkoleniu.

Gdy wszyscy pracownicy popołudniowej zmiany zajęli miejsca w sali okazało się, że szkolenie miało odbyć się w jutrzejszym dniu. Z uwagi na to, że cała popołudniowa zmiana przyszła (...), szkolenie odbyło się.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: zaniechanie przekazania informacji – techniczna bariera; błąd sformalizowanej sieci informacyjnej został skorygowany za pomocą nieformalnego źródła informacji, które przyczyniło się do skorygowania błędu i niedociągnięć oficjalnych kanałów przekazu modyfikując i usprawniając jednocześnie sytuację w pożądanym kierunku.

Stanowisko „senior mechanik" w korporacji międzynarodowej

(...) *nieporozumienie dotyczące przekazywania informacji i delegowania zadań oraz planowania prac. Na mojej grupie maszyn, które naprawiam w codziennej eksploatacji, na wcześniejszej zmianie od niedawna pracuje nowy mechanik. Jest to młody człowiek, który ma*

bardzo impulsywny charakter (...) kiedy przekazywał mi i mojemu koledze informacje dotyczące przebiegu pracy na jego zmianie, przekazał nam informację o jednej z maszyn, która nie pracuje prawidłowo cyt. „ta oklejarka za długo nie popracuje bo coś w niej przeskakuje". Na co ja odparłem cyt. „w porządku przyjmuję do wiadomości, ale zgłoś to swojemu kierownikowi aby mógł zaplanować remont maszyny. Nowy kolega powiedział, że jeszcze tego nie zgłaszał, ale może wy byście to naprawili. Jako, że zajmuję stanowisko senior mechanika mam inny zakres obowiązków niż zwykły mechanik i do końca tego tygodnia miałem swój czas pracy już rozplanowany maksymalnie o czym poinformowałem kolegę. Oczywiście moja praca była autoryzowana przez mojego kierownika. Ponieważ miałem bardzo dużo pracy, a nowy kolega nie zgłosił tego swojemu kierownikowi sprawa poszła w zapomnienie (...); każdy z pracowników zgłasza po zakończeniu zmiany swoje uwagi i informacje dotyczące pracy maszyn i usterek ustnie kierownikowi, a ten w formie pisemnej przekazuje je dalej następnej zmianie, tj. kierownikowi zmiany kolejnej lub dokonuje od razu zaplanowania koniecznych przeglądów i remontów maszyn lub oddelegowania mechaników do naprawy urządzenia.

(....) Dwa dni później urządzenie przestało działać. (...) Urządzenie przestało działać pod koniec zmiany nowego kolegi, który natychmiast poszedł do swojego kierownika i zakomunikował mu, że informował nas o tym, że urządzenie jest na skraju wytrzymałości (...) nieprawidłowego delegowania zadań pozostał po tym zajściu niesmak. Od tamtego czasu wszyscy już wiedzą jak powinna przebiegać komunikacja i że zadania do wykonania deleguje kierownik. A zadaniem pracownika jest informowanie kierownika o wszelkich niedomaganiach maszyny, aby sprawnie i bez zbędnych problemów usuwać usterki.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: nieprawidłowy odbiorca informacji – bariera techniczna oraz zła identyfikacja jego roli i hierarchii w organizacji – bariera społeczna. Nowy pracownik nie do końca rozumie, że sformalizowane sieci komunikacyjne w organizacji mają służyć jej prawidłowemu funkcjonowaniu i są traktowane przez niektórych pracowników – stojących wyżej w hierarchii – jako niezmienne i niepodlegające realiom reguły. Zakres obowiązków i delegowanie zadań można traktować jako organizacyjne schematy, które podlegają zmianie sytuacyjnej bądź nie. Ważne w tym przypadku, by nie przesłaniały poczucia zbiorowej odpowiedzialności za organizację. Młody pracownik nieprawidłowo zinterpretował sytuację i popełnił błąd – zlecił naprawę komuś kto stoi wyżej w organizacyjnej hierarchii. Sformalizowane zakresy obowiązków i błędy w delegowaniu zadań bywają również przyczyną nieporozumień komunikacyjnych. W wypowiedzi pojawia się próba usprawnienia i dalszego sformalizowania przepływu informacji.

Pracownik produkcji zatrudniony przez agencję pośrednictwa pracy

(...) w pracy na produkcji hałas był niezwykłym utrudnieniem w momencie, gdy znajdowałam się przy nowej maszynie, której sposób działania nie był mi znany. Minusem w danym miejscu pracy było to, iż jeśli pracownik nie był w pracy pierwszy raz to nie tłumaczono jemu zasady funkcjonowania maszyn. Dlatego w momencie, gdy znalazłam się na nowym stanowisku pracy, gdzie miałam wykonywać inną czynność niż ostatnio, pierwszym moim posunięciem było zwrócenie się do operatora maszyny lub innego pracownika w celu wyjaśnienia mi, co mam dokładnie robić. W tym momencie hałas i odległość sprawiały, że dane osoby nie potrafiły zrozumieć mojego pytania lub w ogóle nie słyszały, że do nich mówię.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: hałas – bariera techniczna; brak opieki i możliwości porozumiewania się nowego pracownika z innymi przy nieznanym mu miejscu pracy to właściwie wykroczenie z obszaru BHP, ale również przykład bariery organizacyjnej, czyli zaniechania odpowiedniego przeszkolenia i przygotowania pracownika do wykonywania zadań służbowych.

(...) nastawienie pracowników. Osoby z większym stażem pracy często wychodzą z założenia, że wszystkie czynności wykonują najlepiej i w odpowiedni sposób. Natomiast czasami bywa tak, że w pracy, zresztą nie tylko tam, wyrabia się nawyki, które nie do końca są dobre. W moim miejscu pracy dość często dochodziło do sytuacji, że osoby od dawna pracujące w danym miejscu, próbowały przewodzić reszcie pracowników na danej maszynie, wręcz zachowywały się jak operatorzy maszyny, natomiast ich uwagi nie zawsze były słuszne i na miejscu.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: staż pracy – bariery indywidualna, biologiczna i społeczna, gdy traktuje się go jako patent na nieomylność w działaniu sposób na dominowanie nad otoczeniem. Przejęcie nieformalnego przywództwa tylko na tej podstawie oraz towarzyszące temu autorytarne zachowania nie ułatwiają procesu porozumienia.

Osoby takie dość często też źle odnosiły się do osób pracujących w agencji, a nie bezpośrednio zatrudnionych przez zakład. Wychodzono z założenia, że osoby takie są gorszymi pracownikami, że nie można przydzielić im skomplikowanych obowiązków, bo sobie z nimi nie poradzą. Takie podejście powodowało, że nie darzono się nawzajem sympatią i atmosfera w pracy bywała napięta.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: forma zatrudnienia jako bariera społeczna negatywnie, determinująca stosunki w pracy.

Można było natomiast zauważyć, że osoby z długim stażem pracy nawiązywały bliższe znajomości z innymi pracownikami. Wiązało się to z rozmowami w czasie pracy, często dość głośnymi, co w żaden sposób nie ułatwiało pracy, a wręcz przeciwnie. Gwarne rozmowy powodowały, że uwaga nie była w pełni skupiona na pracy i dochodziło do różnego rodzaju błędów. Jeśli chodzi natomiast o komunikację, to często nie można było porozumieć się

z danym pracownikiem ze względu na fakt, że był on zajęty i skupiony na rozmowie z kolegą lub koleżanką, niestety nie na temat pracy. Konsekwencją takiego zachowania bywała wybiórczość uwagi, której wynikiem było przeoczenie bardziej lub mniej istotnego czynnika przy pracy maszyny lub pracowników.

Podsumowując (...), nie jestem zainteresowana ponownym zatrudnieniem w tym zakładzie. Praca tam uświadomiła mi jednak jak istotna jest komunikacja. Dlatego też szukając nowego miejsca zatrudnienia będę dużą uwagę przywiązywać do możliwości wystąpienia barier, które mogą utrudnić moją komunikacje z pracodawcą lub innymi pracownikami, gdyż niezwykle pogarsza to przebieg prac i obciąża psychicznie.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: złe traktowanie młodych pracowników jako bariera społeczna spowodowało u respondentki znaczące zmiany w podejściu do środowiska pracy i uświadomiło jej, że dobrze funkcjonujące sieci komunikacyjne w organizacji są nie tylko pożądane z punktu widzenia jej efektywnego działania, lecz są też istotnym czynnikiem kształtującym prawidłowe relacje między pracownikami - tworzą to, co nazywamy proefektywnościową kulturą przedsiębiorstwa.

Przykłady odnoszą się do rożnych miejsc, w których pracowałam (m.in. zakład produkcyjny, restauracja, uczelnia)

Pracując w jednym z przedsiębiorstw produkcyjnych pewnego dnia jeden z pracowników został poproszony przez przełożonego o dostarczenie karty zamówienia bardzo ważnego klienta na biurko kierownika produkcji. Ponieważ pracownik był od niedawna zatrudniony w tym przedsiębiorstwie nie wiedział, które biurko należy do kierownika i poprosił przełożonego żeby ten wskazał mu, gdzie dokładnie ma dostarczyć dokument. Przełożony mówiąc, że biurko znajduje się po lewej stronie wskazał ręką stronę prawa. Ponieważ dodatkowo było głośno pracownik nie dosłyszał co przełożony powiedział i w rezultacie dostarczył kartę zamówień na niewłaściwe biurko. Ważny dokument leżał w niewłaściwym miejscu przez ponad dwa tygodnie i zamówienie nie zostało zrealizowane na czas.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: nieadekwatność przekazów werbalnego i niewerbalnego – bariera techniczna, plus hałas i niedoświadczenie młodego pracownika.

Co roku każdy z pracowników jest zobowiązany do wypełnienia formularza, w którym każdy z pracowników musi przedstawić swoje osiągnięcia, a także 'przy okazji' ocenić swojego przełożonego. Formularz niestety nie jest anonimowy, a dodatkowo przełożony musi zapoznać się z tymi formularzami i potwierdzić podpisem. Powoduje to że pracownicy w swoich wypowiedziach nie zawsze są szczerzy, gdyż obawiają się skutków swojej szczerości. Emocje, które wywołują strach wpływają na komunikaty, jakie są przekazywane w formularzach.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: błędne założenia formalne w przeprowadzaniu oceny pracownika – bariera techniczna – strach przed krytyką przełożonego wywołuje klasyczne konformistyczne działanie, czyli wystawienie pozytywnej laurki kierownikowi.

Student Uniwersytetu, na którym pracowałam miał promotora, który nie był konsekwentny w wydawaniu swoich opinii. Pewnego razu promotor zalecił studentowi aby wysłał wyniki swojej pracy na konferencje. Student został zakwalifikowany do wzięcia udziału w konferencji i zaprezentowania swoich badań. W ostatniej chwili promotor stwierdził, że student nie powinien brać udziału w tej konferencji, gdyż nie jest do tego dostatecznie przygotowany. Przy kolejnej podobnej sytuacji, gdy promotor poprosił studenta o wysłanie swojej pracy na konferencje student zignorował sugestie promotora, co przyczyniło się do kolejnego nieporozumienia. Promotor utracił wiarygodność w oczach swojego studenta.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: sprzeczne komunikaty – bariera techniczna wywołująca konsekwencje społeczne – utratę autorytetu i wiarygodności przez nadawcę.

Pewnego dnia pani sprzątająca na uniwersytecie zapytała jednego z pracowników czy okno w kuchni (z której pracownik wychodził) jest zamknięte. Pracownik (który pochodził z Pakistanu) zignorował panią sprzątaczkę i przeszedł koło niej bez słowa. Jak później się okazało zgodnie z kulturą, w której ów pracownik został wychowany nie jest w dobrym guście rozmawiać z kimś kto jest reprezentantem niższego szczebla w hierarchii. W tym przykładzie próba komunikacja okazała się tylko jednostronna. Różnice kulturowe wpłynęły bardzo negatywnie na proces porozumiewania się.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: znacząco zróżnicowane społeczno-kulturowe otoczenie nadawcy i odbiorcy komunikatu stało się barierą uniemożliwiającą jakiekolwiek porozumienie się. Rozważając tego rodzaju zachowania komunikacyjne w nieco szerszym – międzynarodowym czy wyznaniowym kontekście należy zauważyć, że może ono prowadzić do bardzo negatywnych skutków, których konsekwencje obserwujemy dzisiaj w różnych rejonach świata.

Pewnego razu do restauracji, w której pracowałam w wakacje pojawił się znany aktor. Jedna z koleżanek, która była ogromną fanka tego aktora podeszła, aby przyjąć zamówienie. Sytuacja ta jednak przerosła kelnerkę i nie zapamiętała poprawnie złożonego zamówienia. Skutkiem tego było to ze aktor nie otrzymał dania, które zamówił i z krzykiem wybiegł z restauracji. Barierą komunikacyjną okazały się emocje związane z rozmową z osobą sławną, podziwianą przez wielu.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: emocje – indywidualna bariera odnosząca się do predyspozycji osobowościowych odbiorcy informacji, który nie zapanował nad swoim zachowaniem i popełnił błąd – nie zapamiętał informacji.

Jeden z kolegów, którego niewiele osób lubiło w biurze, w którym pracowałam, zaproponował, aby spotkanie wigilijne odbyło się w restauracji X. Pomysł został od razu

odrzucony przez pozostałych kolegów. Później rozmawiając między sobą każdy przyznał, że zaproponowane miejsce jest dobrym pomysłem. Wydaje mi się że ta początkowa niechęć wynikała z samej niechęci do osoby, która nie była lubiana, a ucierpiał na tym sam pomysł. W rezultacie wigilia odbyła się w restauracji X i wszyscy byli bardzo zadowoleni z wyboru miejsca. Wybraliśmy się tam jeszcze nie raz.

Identyfikacja, klasyfikacja i interpretacja bariery: subiektywny – negatywny stosunek do partnera komunikacji jako bariera społeczna utrudniająca komunikację nawiązuje do klasycznych zasad socjotechnicznych, omawianych m.in. przez A. Podgóreckiego[16] i odnoszących się do faktu, lepszych relacji komunikacyjnych z tymi osobami, które lubimy i gorszej z tymi, których nie lubimy.

4. Zakończenie

Procesy komunikacji interpersonalnej w organizacji są jednym z podstawowych czynników kreujących jej pozytywną bądź negatywną kulturę, wpływając tym samym w istotny sposób na osiągane przez nią sukcesy w otoczeniu rynkowym. Procesy porozumiewania się są jej immanentną cechą, wpływającą w zasadniczy sposób na prawidłowe funkcjonowanie wszystkich jednostek strukturalnych, które ją tworzą. Realizacja zadań związanych z prawidłowym kształtowaniem procesu komunikowania się w organizacji wymaga więc, m.in. heurystycznego podejście do tej problematyki, które można sprowadzić do następujących pryncypiów:

- zasady zmienności komunikacji – świadomości ulotności i wielowątkowości procesu,
- zasady inteligencji komunikacyjnej – adaptacyjności komunikacji,
- zasady uwzględniania kontekstu sytuacyjnego i systemu społeczno-kulturowego,
- zasady indywidualnych cech osobowości partnerów procesu komunikacji,
- zasady umiejętnego stosowania i odczytywania sformułowań werbalnych i sygnałów niewerbalnych,
- zasady adekwatnego do sytuacji wykorzystania wiedzy i doświadczenia,
- zasady wysokiego poziomu zachowań etycznych w tym – przede wszystkim – zaufania,
- zasady samokontroli.

Zasady te realizowane są przez partnerów procesu komunikacji, którzy wymieniają się rolami nadawcy i odbiorcy podczas wykonywania poszczególnych aktów wymiany informacji. Nadawca, jako kompetentny inicjator procesu, odpowiedzialny jest za takie

[16] Podgórecki A.: Oddziaływanie na małe grupy, [w:] Socjotechnika. Praktyczne zastosowanie socjologii, (red.): Podgórecki A., KiW, Warszawa 1968.

przygotowanie i przekazanie wiadomości, by odbiorca mógł ją szybko i prawidłowo zinterpretować oraz przesłać informację zwrotną. W związku z tym, do podstawowych zadań nadawcy, zaliczymy m.in.:

- świadomość konieczności podjęcia aktu komunikacji,
- posiadanie wiedzy o przedmiocie komunikacji,
- zainicjowanie aktu komunikacji,
- ustalenie zakresu informacji przewidzianej do przekazania,
- dostosowanie syntaktyki (form gramatycznych) własnego języka do preferencji językowych odbiorcy,
- ustalenie hierarchii informacji,
- wybór miejsca i formy przekazania wiadomości,
- panowanie nad emocjami,
- kontrolowanie ekspresji,
- przezwyciężanie nieufności odbiorcy,
- kontrola jego przebiegu.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że nadawca, będąc inicjatorem procesu porozumiewania się jest odpowiedzialny za jego prawidłowy przebieg, eliminację zakłóceń oraz umożliwienie odbiorcy wykorzystania efektu sprzężenia zwrotnego.

Podstawowym zadaniem każdego nadawcy w procesie komunikacji w organizacji (ogólnie mówiąc), jest wypracowanie specyficznego rodzaju wspólnoty komunikacyjnej, czyli zbieżności w interpretacji danej sytuacji. E. Goffman pisze: *definicja sytuacji projektowana przez jednego uczestnika jest integralną częścią projekcji dokonywanej i utrzymywanej dzięki bliskiej współpracy więcej niż jednego uczestnika*[17]. Powodzenie w procesie komunikowania się jest możliwe, gdy definicje sytuacji aktora i widza są kompatybilne[18].

Odbiorca w trakcie procesu komunikacji powinien przede wszystkim wykazywać następujące umiejętności – zachowania kompetencyjne:

- wykazywać otwartą postawę komunikacyjną,
- aktywnie słuchać,
- na bieżąco interpretować informacje,
- odpowiednio je klasyfikować,
- wyjaśniać potencjalne nieścisłości zaistniałe podczas przekazu,
- obserwować zachowania niewerbalne nadawcy,
- śledzić emocje nadawcy,
- panować nad własnymi emocjami,
- przezwyciężać potencjalną nieufność wobec nadawcy,

[17] Goffman E.: op.cit., s. 124.
[18] Ibidem, s. 41.

- prawidłowo definiować sytuację,
- zmierzać do osiągnięcia izomorfizmu pojęciowego (zgodności w interpretacji informacji).

Reasumując, w procesie komunikacji interpersonalnej możemy wyróżnić wiele różnego rodzaju barier. Pamiętać jednak należy, że większość z nich może być skorygowana za pomocą sprzężenia zwrotnego, dzięki któremu partnerzy mogą się nawzajem poinformować o problemach towarzyszących im podczas trwania poszczególnych sekwencji komunikacyjnych. Proces porozumiewania się – będąc typowym przejawem aktywności jednostki i społeczeństwa, w szczególnych przypadkach podlega temu, co nazywamy samoregulacją. Nieporozumienia, błędy i zakłócenia mogą być zawsze skorygowane – zależy to tylko i wyłącznie od partnerów tego procesu i ich chęci do tego rodzaju działań. Widać to szczególnie w przedstawionych powyżej streszczeniach, opisujących te nieporozumienia – większość z nich można uniknąć, przy założeniu, że partnerzy procesu obdarzą się większym szacunkiem, zaufaniem i wykażą odpowiedzialną postawę wobec rozmówcy i otoczenia.

Należy także pamiętać, że proces komunikowania się – będąc procesem żywym – może potencjalnie obfitować w wiele błędów i nieporozumień, które trudno sklasyfikować i jednoznacznie zaliczyć do określonej grupy barier utrudniających jego realizację. Proces komunikowania się między ludźmi zmienia się wraz z nimi. Zmieniające się społeczeństwa zmieniają zachowania i reguły komunikacyjne oraz tworzą nowe formy porozumiewania się. Szczególną rolę należy tutaj przypisać różnego rodzaju organizacjom, które zmieniając swoje struktury i formy funkcjonowania tworzą i propagują nowe sposoby komunikowania się.

Bibliografia

1. Allport G.: Personality: A psychological interpretation, Rinehart and Winston, Holt, New York 1937; Strelau J., „Temperament – Personality – Activity", Academie Press, 1983; Parsons T., „Theories of Society", The Free Press of Glencoe, New York 1961.
2. Bernstein B.: Odtwarzanie kultury, PIW, Warszawa 1990.
3. DeFleur M.: Theories of Mass Communication, D. McKay, New York 1973.
4. Eicher J.: Sztuka komunikowania się, Wydawnictwo Ravi, Łódź 1995.
5. Goffman E.: Człowiek w teatrze życia codziennego, PIW, Warszawa 1981.
6. Hall E.: Poza kulturą, PWN, Warszawa 1984.
7. Halloran J.D.: Information and Communication: Information is the Answer, but What is the Question?, [in:] Journal of Information Science, nr 7, 1983.
8. Marcuse H.: Człowiek Jednowymiarowy, PWN, Warszawa 1991.
9. McLuhan M.: Wybór Pism, Wydawnictwo Artystyczne i Filmowe, Warszawa 1975.
10. McLuhan M.: Wybór Pism, Wydawnictwo Artystyczne i Filmowe, Warszawa 1975.
11. Mikułowski-Pomorski J.: Informacja i komunikacja, PAN, Kraków 1988.

12. Podgórecki A.: Oddziaływanie na małe grupy, [w:] Socjotechnika. Praktyczne zastosowanie socjologii , Podgórecki A., (red.), KiW, Warszawa 1968.
13. Popper K.R.: Społeczeństwo otwarte i jego wrogowie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
14. Reimann H.: Kommunikations-Systeme, J.C.B.Mohr Verlag, Tübingen 1974.
15. Rogers E., Kincaid L.: Communication is Networks and Convergence, [in:] Intermedia, Vol. 10, No. 1, New York 1982, p.16.
16. Watzlawick P., Beawin J., Jackson D.: Menschliche Kommunikation, Hans Huber Verlag, Bern 1974.
17. Woźniak J.: Wybrane aspekty komunikacji interpersonalnej w zarządzaniu strategicznym, [w:] Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, (red.): Jeżak J., tom 1, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania przy Uniwersytecie Łódzkim, Łódź 2003, s. 483-496.
18. Woźniak J.W.: Selected Aspects of the Communication Process In the Modern Society, [in:] The importance of company competence in the strategy of innovative development in the European Union, (ed.): Kunert O.: Foundation for Competence Promotion, Łódź 2009, s.49-60.
19. Woźniak J.: Problemy zarządzania komunikacją interpersonalną w organizacji, [w:] Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw, (red.): Borowiecki R., Jaki A., Akademia Ekonomiczna w Krakowie Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Warszawa – Kraków 2003, s. 318.
20. Internet, Ewangelia św. Jana: http://www.voxdomini.com.pl/valt/p-ew/04-j-01.htm Dostęp 10.03.2015.

Abstract

Communication competences of a manager in the 21st century have a significant effect on the creation of a competitive advantage of an organization. They compose an immanent part of behaviours of all persons in an organization responsible for producing the pro-effective culture. Their implementation requires inter alia a heuristic approach to interpersonal communication processes in an organization. Therefore, they can be guided by the following principles:

- principle of communication dualism – awareness of process ephemerality and multithreading
- principle of communication intelligence – adaptiveness of communication;
- principle of taking into account situational and socio-cultural contexts;
- principle of individual personality features of partners in the communication process;
- principle of skilful usage and reading of verbal expressions and non-verbal signals;
- principle of utilization of knowledge and experience adequately to the situation;
- principle of high-level ethical behaviours;
- and principle of self-control.