

Aleksandra Friedberg

Wydział Nauk Społecznych, Gdańska Szkoła Wyższa

Proces komunikacji interpersonalnej w środowisku pracy

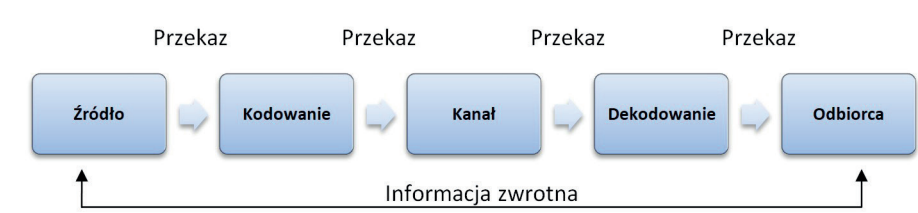
Streszczenie

Komunikowanie jest istotnym procesem w każdej organizacji i na każdym poziomie. Urząd czy przedsiębiorstwo nie może funkcjonować bez systemu komunikacji, gdyż nie istnieje wówczas możliwość oddziaływania grup na jednostki ani jednostek na grupy. Sprawny system komunikacji umożliwia prawidłowe rozdzielenie funkcji decyzyjnych w organizacji. Komunikowanie w organizacji jest związane z podstawowymi funkcjami zarządzania. W niniejszym artykule omówiono proces komunikacji interpersonalnej w środowisku pracy, modele komunikowania oraz przedstawiono rolę i funkcje komunikacji w zarządzaniu.

Słowa kluczowe: sprzężenie zwrotne, luka informacyjna, zarządzanie.

Termin *komunikowanie* pochodzi od łacińskiego czasownika *communico* (udzielić komuś wiadomości) i rzeczownika *communio* (wspólność) i oznaczał wejście we wspólnotę. Dopiero w XVI wieku nadano mu znaczenie „transmisja, przekaz”. Komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Komunikowanie zawsze odnosi się do zjawiska porozumiewania się ludzi, bo są to jedyne istoty żyjące zdolne do myślenia, świadomego tworzenia i używania znaków czy symboli. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideałami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki (Dobek-Ostrowska, 2004, s. 13).

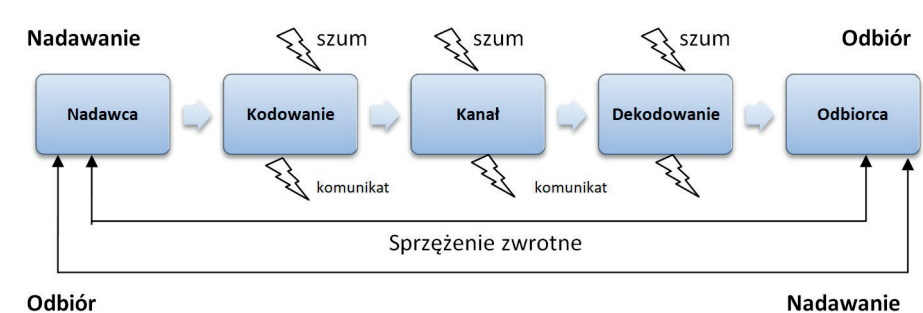
Komunikowanie się to proces o ustalonym przebiegu. Przekaz odbywa się pomiędzy źródłem (nadawcą) a odbiorcą. Przekaz jest przekształcany w formę symboliczną, czyli kodowany i przenoszony za pomocą jakiegoś środka komunikacji (kanału) do odbiorcy, który odczytuje (dekoduje) przekaz wysyłany przez nadawcę. Ponadto w sytuacji komunikacyjnej występuje informacja zwrotna, czyli reakcja odbiorcy na to, co przekazał nadawca.



Rys. 1. Proces komunikacji

Źródło: *Zasady zachowania w organizacji*, S.P. Robbins, 2000, Poznań.

Podobny, aczkolwiek dokładniejszy model procesu komunikowania zaproponowali James A.F. Stoner i Charles Wankler.



Rys. 2. Model procesu komunikowania

Źródło: *Kierowanie* (s. 433), J.A.F. Stoner, C. Wankel, 1992, Warszawa: PWE.

Proces komunikacji rozpoczyna nadawca, w organizacji to osoba, która ma informację, potrzebę, chęć lub obowiązek służbowy jej przekazania innej osobie lub grupie osób. Na przebieg formułowania komunikatu ma wpływ wiele różnych czynników, takie jak cechy nadawcy, do których należy: wykształcenie, poziom wiedzy na określony temat, przekonania, hierarchię czy prestiż. Pamiętać powinno się o odbiorcy w momencie kształtowania komunikatu, który trzeba kształtować w taki sposób, żeby był zrozumiany przez odbiorcę (Ober, 2007, s. 9). W typowym dwukierunkowym procesie obie komunikujące się ze sobą osoby stanowią źródła przekazywanych informacji. W jego obrębie jedni są nadawcami, drudzy odbiorcami, a ich role zmieniają się w trakcie danego procesu komunikowania się. W związku z tym nadawca informacji powinien wiedzieć, jak emitować sygnały, by oddziaływać na odbiorcę, a sam stając się odbiorcą, nie tylko odbierać sygnały, lecz także informować o swoich reakcjach na nie.

Z kolei informacja zostaje zakodowana, czyli przetworzona w symbole, np. pismo, schemat, wykres, obraz czy gest. Zrozumienie kodowania determinuje odpowiedni dobór znaków kodu, tak żeby ich znaczenie było takie same dla nadawcy i odbiorcy. Sposób kodowania wybiera nadawca. Przesłanki, które powinien on wziąć pod uwagę, to ważność komunikatu, stopień jego ustrukturyzowania, możliwości wyboru nośnika, warunki komunikacji i charakter kontaktu (Ober, 2007, s. 10). W dużej mierze to od kodowania zależy efektywność procesu komunikacji.

Powstały w wyniku zakodowania informacji komunikat stanowi istotę procesu komunikacji. Biorąc pod uwagę nadawcę i odbiorcę, możemy wyróżnić komunikaty (Stankiewicz, 2006, s. 52):

- prywatne — te, które wysyłamy do osób znajomych w celach nieformalnych (niezwiązanych z obowiązkami służbowymi),
- służbowe (ale nie publiczne) — te, których celem jest poinformowanie odbiorcy o sprawach związanych z pracą,
- publiczne — te, które wysyłamy do wielu osób bezpośrednio i równocześnie.

Kolejnym elementem procesu komunikowania jest kanał, czyli sposób, w jaki komunikat jest przekazywany do odbiorcy. Dwa podstawowe rodzaje kanałów to

komunikacja ustna i komunikacja pisemna. Komunikację ustną można podzielić na kanały bezpośrednie (m.in. twarzą w twarz, obrady, wystąpienia publiczne i narady) i pośrednie (za pośrednictwem telefonu, telewizji, sieci komputerowej, komunikatory internetowe wykorzystujące dźwięk do porozumiewania się). Komunikacja pisemna to najczęściej różnego rodzaju notatki, e-maile, tekst na ekranie komputerowym, komunikatory internetowe wykorzystujące tekst.

Następny etap procesu komunikowania to dekodowanie, czyli interpretacja przez odbiorcę otrzymanego komunikatu i przekształcenie go w zrozumiałą dla niego informację. Na tym etapie zdarza się najwięcej zniekształceń, które rzutują na efektywność procesu komunikacji. Przykładami mogą być: indywidualna percepcja odbiorcy, która prowadzi do mylnej interpretacji komunikatów, niedostateczna uwaga, zmęczenie, napięcie emocjonalne i wiele innych czynników, które mogą wystąpić po stronie odbiorcy. Odbiorcą komunikatów może być pojedyncza osoba, grupa osób (na przykład zebranie, na którym jedna osoba składa raport, a inne słuchają).

W trakcie procesu komunikacji bardzo trudno jest uniknąć szumu, który jest czynnikiem zakłócającym i powodującym zamieszanie lub w inny sposób przeszkadzającym w komunikacji. Rozróżnić możemy szum wewnętrzny (na przykład, gdy odbiorca nie skupia uwagi na rozmowie) i zewnętrzny (na przykład, kiedy komunikat jest zniekształcony przez inne dźwięki w otoczeniu, niedostateczne oświetlenie, nieodpowiednią temperaturę, złą akustykę itp.). Można również wyróżnić szum jawny i ukryty. Szum jawny występuje wtedy, kiedy rozmówcy są świadomi faktu, że jakiś czynnik zakłóca proces komunikacji (na przykład hałas dochodzący z zewnątrz); jest on stosunkowo prosty do usunięcia, ponieważ można zainterweniować (na przykład zamknąć okno, zmienić miejsce rozmowy itp.). Gorsza sytuacja to szum ukryty, który przeszkadza przez zniekształcenie lub uniemożliwienie procesu efektywnej komunikacji. Nie zdając sobie sprawy z tych zniekształceń, można błędnie interpretować komunikaty lub też odbiorca może nie otrzymywać ich w ogóle od nadawcy, nie wiedząc, że zostały wysłane.

W trakcie procesu komunikowania może wystąpić sprzężenie zwrotne pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Jeśli nie ma żadnej reakcji ze strony odbiorcy na przesłane komunikaty mamy do czynienia z „komunikowaniem” (inaczej monologiem). Kiedy występuje, mówimy że zachodzi proces „komunikowania się” — wtedy odbiorca staje się nadawcą, a nadawca odbiorcą. Janina Stankiewicz (2006, s. 56–57) wyróżnia kilka rodzajów sprzężenia zwrotnego:

- szacowane — występuje wówczas, kiedy omawiamy naszą opinię i przedstawiamy stanowisko w danej sprawie,
- pozytywnie oceniające — służy utrzymaniu kontaktu z odbiorcą i okazaniu mu naszej aprobaty w danej sprawie,
- negatywnie oceniające — pomaga wyjaśniać wszelkiego rodzaju niejasności i korygować błędy ze strony nadawcy,
- nieoceniające — w tym wypadku nie odwołujemy się do naszych sądów i opinii w konkretnej sprawie, ale wykazujemy zainteresowanie komunikatami partnera.

Józef Ober (2013, s. 263) przedstawia jeszcze trzy rodzaje sprzężeń zwrotnych:

- potwierdzające — następuje w przypadku potwierdzenia przez odbiorcę otrzymania i zrozumienia komunikatu od nadawcy,
- uzupełniające — to prośba odbiorcy o uzupełnienie komunikatów dodatkowe informacje,
- niewerbalne — to wszelkiego rodzaju gesty, ruchy ciała i mimika twarzy (na przykład śmiech, potakiwanie głową, chrząkanie itp.), które mają za zadanie zakomunikować nadawcy nasze odczucia dotyczące odbieranych komunikatów.

Podczas procesu komunikowania się może wystąpić zjawisko tak zwanego dysonansu pomiędzy odbiorcą a nadawcą. Oznacza ono sytuację, w której odbiorca nie bierze pod uwagę informacji, które pozostają niezgodne z jego przekonaniem (przykładowo palacz papierosów często ignoruje wszelkiego rodzaju informacje o szkodliwości palenia). A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska (2003, s. 41) nazywają to zjawisko „luka informacyjną” i wskazują na jej dwa rodzaje:

- luka nadziei informacyjnej — występuje w przypadku, kiedy odbiorca dostaje niepełną informację, która nie pozwala mu podjąć oczekiwanych działań, i równocześnie ma nadzieję na jej uzupełnienie w dalszym czasie przed nadawcą,
- luka niezgody informacyjnej — kiedy to odbiorca nie zgadza się z częścią bądź też z całością komunikatu i nie wykorzystuje go do podjęcia jakichkolwiek działań decyzyjnych.

Model analizy aktu komunikowania przedstawił amerykański politolog Harold Lasswell: akt składa się z pięciu elementów oraz pytań pomocniczych pozwalających określić, kto jest nadawcą, do kogo mówi, jakim kanałem i z jakim skutkiem. Schemat Lasswella obrazuje rysunek trzeci.



Rys. 3. Model analizy aktu komunikowania H. Lasswella

Źródło: *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu* (s. 57), T. Goban-Klas, 1999, Warszawa-Kraków: PWN.

Model opisuje proces komunikowania perswazyjnego i dotyczy form porozumiewania o charakterze instrumentalnym. Nadawca ma zatem określony cel, którym jest wywołanie określonego skutku polegającego na ukształtowaniu nowej postawy bądź zmianie lub wzmocnieniu już istniejącej. Komunikacja postrzegana jest w tym przypadku jako proces jednokierunkowy i linearny.

Komunikacja może odbywać się na wielu poziomach: między jednostkami, grupami, a nawet całymi kulturami. Wyróżnić można komunikację (Dobek-Ostrowska, 2004, s. 18):

- intrapersonalną — sam z sobą,
- interpersonalną — pomiędzy pojedynczymi jednostkami,
- grupową — wewnątrz grup społecznych,
- międzygrupową — pomiędzy całymi grupami,
- organizacyjną/instytucjonalną — pomiędzy formalnymi strukturami,

- masową — kierowaną do szerokiej publiczności.



Rys. 4. Poziomy komunikowania w społeczeństwie według D. McQuaila

Źródło: *Podstawy komunikowania społecznego* (s. 18), B. Dobek-Ostrowska, 2004 Wrocław: Astrum.

Komunikowanie interpersonalne znajduje się więc na drugim szczeblu i jest definiowane jako najniższy poziom komunikowania społecznego. Zazwyczaj odbywa się „twarz w twarz”. To psychologiczny proces, dzięki któremu jednostka przekazuje i otrzymuje informacje w bezpośrednim kontakcie z inną osobą.

Ewa Maślak-Musiał (1975, s. 12) rozpatruje termin *komunikowanie się* poprzez dwa podstawowe ujęcia tego procesu:

- jakościowe — dzielące się na: przedmiotowe, poznawcze (dotyczące podejmowania decyzji) i wartościujące,
- ilościowe — i w ich obrębie: łącznościowe (dla celów sterowania), rzeczowe (człowiek — maszyna, maszyna — człowiek) oraz abstrakcyjne.

W niniejszym artykule najistotniejsze jest komunikowanie się z perspektywy jakościowej, definiowane jako przekazanie treści jednej osobie przez drugą, czyli angażowaniu się w porozumienie interpersonalne (Shuter, 1979, s. 26). Komunikowanie się umożliwia wzajemne oddziaływania osób na siebie. Może ono być silniejsze bądź słabsze, w zależności od umiejętności porozumiewających się ze sobą jednostek. Harold Guetzkow (1965, s. 18) pisze, że „komunikacyjny system to wzory przekazywania i interpretacji wiadomości wśród jednostek organizacyjnych oraz pomiędzy tymi jednostkami i ich organizacyjnym otoczeniem”.

Organizacja jest grupą ludzi pracujących razem, bez skutecznej komunikacji nie jest możliwa efektywna współpraca w organizacji — firmie czy urzędzie. Komunikowanie jest istotnym procesem w każdej organizacji i na każdym poziomie. Wyniki wielu badań (Gamble, Gamble, 1987) dowodzą, że pracownik spędza około 75–80% czasu na komunikowaniu się (czyli około 45 minut w każdej godzinie) niezależnie od sfery zawodowej. Natomiast na poziomie menedżerskim aż 90% aktywności to proces komunikowania się, na który składają się rozpowszechnianie informacji, integracja pracowników, koordynacja działań, rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji czy zarządzanie konfliktami.

Dużym znaczeniem dla prawidłowych relacji w miejscu pracy ma umiejętność skutecznego komunikowania się między przełożonym a podwładnym czy między pracownikami zajmującymi równorzędne stanowiska. Dlatego komunikacja w za-

rzządzaniu obejmuje komunikację wewnętrzną. Urząd czy przedsiębiorstwo nie może funkcjonować bez systemu komunikacji, gdyż nie istnieje wówczas możliwość oddziaływania grup na jednostki ani jednostek na grupy. Sprawny system komunikacji umożliwia prawidłowe rozdzielenie funkcji decyzyjnych w organizacji. Komunikowanie w organizacji jest związane z podstawowymi funkcjami zarządzania: planowaniem, motywowaniem, kontrolowaniem i organizowaniem.

Planowanie zdaniem Janiny Stankiewicz (2006, s. 15) wymaga umiejętności komunikowania się w czasie prognozowania oraz w trakcie programowania zmierzającego do ustalenia pewnych norm opisu celów działalności organizacji oraz kierunków, sposobów i środków ich realizacji. Faktem jest, że proces planowania to tak naprawdę szereg pytań, na które należy sobie odpowiedzieć. Jeżeli chcemy, by odpowiedzi te były prawidłowe, powinniśmy poszukiwać odpowiedzi na te pytania wśród naszych podwładnych i przełożonych przez proces komunikowania się. Szczególnie istotne jest tutaj zrozumienie form i treści przekazu pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Należy zwrócić tutaj szczególną uwagę na indywidualną percepcję uczestników komunikacji oraz na bariery wiedzy i umiejętności pomiędzy nimi.

Motywowanie pracowników wymaga od kierowników zdolności do empatii, czyli zrozumienia i wczuwania się w emocje, potrzeby i motywy podwładnych (Stankiewicz, 2006, s. 16). Menedżer powinien rozumieć zachowania pracowników i pobudki tych zachowań. Jest to bezpośrednio związane z umiejętnością słuchania, stworzenia odpowiedniej atmosfery do rozmowy, wymiany wiedzy i z umiejętnością zachęcenia podwładnych do dzielenia się swoimi ambicjami, planami oraz porażkami i wątpliwościami. Nie można przecież efektywnie zmotywować pracownika, jeżeli nie znamy bodźców, które będą na niego oddziaływały. Warto zwrócić uwagę, że menedżerowie powinni generować i przekazywać pracownikom również informacje związane z planami, celami i strategią firmy, dzięki czemu mogą wywołać w nich efekt „przywiązania” i pozytywnego identyfikowania się z organizacją. Komunikacja pobudza motywację jeśli wyjaśnia pracownikom, co należy zrobić, czy dobrze pracują i jak można poprawić efektywność pracy. Formułowanie celów, informacja zwrotna o efektach oraz wzmacnianie pożądanych zachowań to czynniki stymulujące motywację i jednocześnie wymagające komunikowania się.

Kontrolowanie podwładnych z perspektywy komunikowania się powinno zwracać szczególną uwagę na demonstrację obiektywizmu, czyli równe traktowanie wszystkich ocenianych członków organizacji. Ważne jest również przekazanie pracownikom w sposób dla nich zrozumiały wszystkich norm, poleceń i zaleceń, które będą oceniane podczas kontroli.

Organizowanie to inaczej formowanie personelu polegające na kształtowaniu zespołu, który będzie w stanie efektywnie realizować przypisane mu działania. Wynikiem tego powinno być takie rozmieszczenie ludzi na stanowiskach pracy, które w pełni wykorzystałoby ich potencjał wiedzy i doświadczeń. Kolejne elementy tej funkcji zarządzania to integrowanie i doskonalenie personelu. W pierwszym przypadku zwraca się uwagę na tworzenie więzi między pracownikami, inaczej mówiąc kształtowanie zespołu, a w drugiej na doskonalenie, które stanowi swoiste dopełnienie funkcji formowania kadr. Powyższe trzy elementy wymagają w szczególności od menedżerów

dużych umiejętności dotyczących komunikacji interpersonalnej. W pierwszym przypadku zadaniem osoby odpowiedzialnej za efektywne obsadzenie na stanowiskach pracy będzie odpowiednie rozpoznanie potencjału pracownika, czyli jego zdolności niezbędnych do objęcia pracy na danym stanowisku, co będzie od niego wymagać znajomości technik wywiadu i obserwacji. W przypadku integrowania pracowników menedżer powinien mieć takie zdolności komunikacji interpersonalnej, które sprawia, że zostanie on zaakceptowany przez grupę pracowników, co z kolei pomoże mu w efektywnym kreowaniu więzi pomiędzy pracownikami oraz w rozwiązywaniu konfliktów między nimi.

Ze społecznego punktu widzenia można wyodrębnić następujące rodzaje potrzeb, które pozwala realizować proces komunikowania się (Domachowski, 1991, s. 103):

- potrzeby przyłączenia — czyli posiadania poczucia, że jest się uczestnikiem jakiejś relacji społecznej,
- potrzeby posiadania kontroli nad otoczeniem, czy też możliwości wywierania wpływu w relacjach przełożony — podwładny oraz relacjach nieformalnych,
- potrzeby przywiązania — czyli pragnienia otoczenia opieką innych lub przeświadczenia, że inni opiekują się nami.

Można też wyróżnić funkcje, które może pełnić proces komunikacji w organizacji (Szewczyk, 2004, s. 62):

- informacyjna — występuje, kiedy podstawą procesu komunikacji jest przekaz komunikatów niezbędnych do podejmowania decyzji regulujących interakcje społeczne w organizacjach,
- motywacyjna — zachodzi w przypadku, gdy elementem procesu komunikowania jest przekazywanie zachęt do osiągnięcia różnego rodzaju celów,
- kontrolna — występuje wtedy, gdy treści komunikowania społecznego zawierają informację o sferze powinności i obowiązków poszczególnych jednostek, grup, organizacji i społeczeństw względem siebie,
- emotywna — powstaje wtedy, kiedy chodzi o możliwość wyrażania emocji i uczuć, a tym samym zaspokojenie istotnych psychospołecznych potrzeb ludzkich.

Komunikacja jest również sposobem wyrażania emocji i zaspokajania potrzeb społecznych. Spędzamy w pracy najbardziej aktywną część dnia, dla wielu z nas grupa współpracowników stanowi najważniejsze źródło interakcji społecznych. Dlatego tak ważna w środowisku pracy jest komunikacja. Nie tylko komunikacja masowa, narzucająca pracownikowi określone zadania przez pracodawcę, ale komunikacja interpersonalna („tworzą w twarz”) między przełożonym a pracownikiem i między poszczególnymi pracownikami.

Bibliografia

- Dobek-Ostrowska, B. (2004). *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Astrum.
- Domachowski, W. (1991). *Interakcyjny model funkcjonowania społecznego. Społeczna psychologia kliniczna*. Warszawa: PWN.
- Gamble, T.K., Gamble, M. (1987). *Communication Works*. New York: Springer.
- Goban-Klas, T. (1999). *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*. Warszawa-Kraków: PWN.

- Guetzkow, H. (1965). *Communications in organizations*. Chicago.
- Masłyk-Musiał, E. (1975). *System informacji w przedsiębiorstwie przemysłowym*. Wrocław.
- Ober, J. (2013). Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i zarządzanie*, 65.
- Ober, J. (2007). *Informacja i komunikacja w zarządzaniu*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Potocki, A., Winkler, R., Żbikowska, A. (2003). *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Robbins, S.P. (2000). *Zasady zachowania w organizacji*. Poznań.
- Shuter, R. (1979). *Understanding misunderstandings: Exploring interpersonal Communications*. New York.
- Stankiewicz, J. (2006). *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Astrum.
- Stoner, J.A.F., Wankel, C. (1992). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Szewczyk, A. (2004). *Informacja — dobra lub zła nowina*. Szczecin: Wydawnictwo Hogben, Uniwersytet Szczeciński.

Interpersonal communication process in a professional environment

Abstract

Communicating is an important process in each organisation, regardless of the level at which it is observed. An office or a company cannot function without a communication system, as this would mean there is no influence of groups on individuals and the other way round. An efficient communication system allows for proper separation of decision functions within an organisation. Communication serves as one of the fundamental functions for management. This article discusses the process of interpersonal communication in a workplace and communication models. It also presents the role and functions of communication in management.

Keywords: feedback, information gap, management.