

Artykuł nadesłany: 21 kwietnia 2022; Poprawiony: 30 czerwca 2022; Zaakceptowany: 15 lipca 2022

DOI: 10.33119/EEIM.2022.64.6

Łuźniak-Piecha, M., Brdulak, J. (2022). Komunikacja w organizacji – analiza metodą dwugłosu względnie uporządkowanego. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 64(2), 91–103.

Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/2992>

Komunikacja w organizacji – analiza metodą dwugłosu względnie uporządkowanego

MAGDALENA ŁUŻNIAK-PIECHA

Katedra Zarządzania, Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet SWPS

JAKUB BRDULAK

*Instytut Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów,
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Tekst opracowano zgodnie z metodologią dwugłosu względnie uporządkowanego (Kozłowski, Zawisłak, 1982), ponownie wprowadzoną do współczesnych analiz dotyczących nauk o jakości i zarządzaniu przez Brdulaka i Kostere (2021). W pierwszej części opracowania przytoczono koncepcje teoretyczne, natomiast druga część, to zgodnie z zaleceniami twórców metody, dialog dwóch osób, reprezentujących ekspertyzę pochodząca z dwu różniących się, choć komplementarnych obszarów.

Słowa kluczowe: komunikacja w organizacji, dwugłos względnie uporządkowany, elementy komunikacji organizacyjnej, zaburzenia komunikacji organizacyjnej

Kody klasyfikacji JEL: M12, M14

Wprowadzenie

Prezentowany tekst opracowano zgodnie z metodologią dwugłosu względnie uporządkowanego (Koźmiński, Zawiślak, 1982), ponownie wprowadzoną do współczesnych analiz dotyczących nauk o jakości i zarządzaniu przez Brdulaka i Kostere (2021). Używamy więc metodologii opartej na pracach wybitnych przedstawicieli dziedziny, a jednocześnie ciągle jeszcze nowatorskiej, do stworzenia tekstu, który staje się głosem w dyskusji o wyzwaniach i trendach zarządzania komunikacją organizacyjną.

Relacjonowany tu głos – a raczej dwugłos – opiera się na przytoczeniu koncepcji teoretycznych w pierwszej części opracowania. Druga część, to zgodnie z zaleceniami twórców metody, dialog dwóch osób, reprezentujących ekspertyzę pochodzącą z dwu różniących się, choć komplementarnych obszarów.

Komunikowanie się jako proces

Zrozumienie procesu komunikacji w organizacji wymaga od nas przeanalizowania elementów biorących w niej udział (rysunek 1). Elementy owe, ich dobór i odpowiednie wykorzystanie, mają istotny wpływ na efektywność procesu komunikacji.

Pierwsze dwa elementy to tzw. aktorzy komunikacji, czyli nadawca i odbiorca komunikatu. Trzeci element to obszar komunikacji, w którym działają nadawcy i odbiorcy. Komunikat jest przekazywany przez określony kanał komunikacji oraz przy użyciu różnych narzędzi komunikacji. Analizę naszą zaczniemy od obszaru komunikacji, bo to ów obszar właśnie definiuje odbiorcę komunikacji. W kolejnej części rozważań przyjrzymy się typom odbiorców. Dalej przeanalizujemy kanały komunikacji i narzędzia komunikacji.

Rysunek. 1. Elementy procesu komunikacji



Źródło: opracowanie własne.

Obszary komunikacji

Obszary komunikacji dzielimy na (por. Skurjat, 2016):

- A. Obszar relacji interpersonalnych. Odbiorcami są indywidualni słuchacze, rozmówcy, współpracownicy.
 - B. Obszar prezentacji i wystąpień publicznych. Odbiorcy to uczestnicy spotkania, szkolenia, osoby, którym należy dostarczyć zaprezentowane informacje.
 - C. Obszar Public Relations. Odbiorcy to instytucje i grupy społeczne reprezentujące otoczenie zewnętrzne lub opinia publiczna.
 - D. Obszar masowej komunikacji medialnej, media społecznościowe. Odbiorcy to określone grupy demograficzne, grupy docelowe, słuchacze, widzowie, osoby śledzące profile społecznościowe nadawcy.
 - E. Komunikacja organizacyjna. Odbiorcy to klienci wewnętrzni i zewnętrzni, współpracownicy, partnerzy biznesowi, konkurenci, akcjonariusze, uczestnicy rynku.
 - F. Komunikacja online, komunikacja elektroniczna. Odbiorcy to użytkownicy, uczestnicy spotkania online lub użytkownicy komunikatorów elektronicznych.
- Zwróćmy uwagę, iż poszczególne obszary komunikacji mogą się przenikać.

W obecnie dominującej rzeczywistości organizacyjnej szczególnie ważne staje się przenikanie się komunikacji online z innymi obszarami komunikacji. W czasach postpandemicznych przyzwyczailiśmy się już do tego, iż komunikacja online może być jednocześnie komunikacją interpersonalną, wystąpieniem publicznym, komunikacją organizacyjną.

Odbiorcy komunikacji

Przyjrzyjmy się bardziej szczegółowo typom odbiorców (Gargiulo, 2005):

- A. Odbiorcy wewnętrzni. Odbiorcy wewnętrzni to w przypadku komunikacji organizacyjnej członkowie organizacji. Efektywna komunikacja organizacyjna w dużej części polega na właściwym rozpoznaniu obszaru komunikacyjnego, w jakim menedżerowie powinni się poruszać (czy to jeszcze obszar relacji interpersonalnych, czy już komunikacji organizacyjnej?), a także na wyborze takich kanałów komunikacyjnych i narzędzi komunikacji, żeby skutecznie dotrzeć do odbiorców wewnętrznych.

Błędem jest wybranie najbardziej dostępnego dla menedżera kanału komunikacyjnego oraz narzędzia komunikacji i uznanie, że „informacja została opublikowana w określonej zakładce w intranecie” – bez upewnienia się, czy jest to zakładka, do której ktokolwiek zagląda.

Podobnym błędem jest wybranie kanału i narzędzia, które dotrą tylko do najbliższego otoczenia menedżerki – do jej bezpośrednich współpracowników – bez upewnienia się, że informacja dotrze do osób, którym jest potrzebna.

- B. Odbiorcy zewnętrzni. Zewnętrzni odbiorcy komunikacji to osoby spoza organizacji, spoza zespołu. Ważne jest, by pamiętać, że odbiorcą zewnętrznym może być współpracownik sąsiedniego departamentu, który analizuje informacje o naszym działaniu, podobnie jak klient zewnętrzny, analizujący te same informacje. Odbiorcą zewnętrznym są zatem odbiorcy komunikatów promocyjnych, marketingowych oraz komunikacji adresowanej do otoczenia społecznego organizacji. W dużej mierze tzw. *Employer Branding* (budowanie marki i zdobywanie rynków) jest uzależnione od docierania do coraz szerszych kręgów odbiorców zewnętrznych.
- C. Odbiorcy reprezentujących partnera (interesariusze). Szczególny rodzaj odbiorcy, jakim są partnerzy organizacji (interesariusze) wyróżniony został jako ten, który uczestniczy w budowaniu wartości organizacji lub marki. Interesariusze mają udział w rozwoju organizacji, dystrybucji produktu, popularyzacji jej usług. Zaliczają się do nich m.in. partnerzy strategiczni, wsparcie outsourcingowe, kontraktorzy, współpracownicy. Istotnym dla zdefiniowania interesariusza jest fakt, iż relacje – a zatem także komunikacja – między organizacją i partnerami musi się opierać na dość wysokim stopniu zaufania i gotowości organizacji do dzielenia się z partnerami większą ilością informacji niż z resztą otoczenia społecznego. Jest to zatem odbiorca pośredni między odbiorcą wewnętrznym i zewnętrznym.
- D. Odbiorcy niespecyficzni. Komunikacja organizacyjna jest odbierana też przez osoby niebędące ani członkami organizacji, ani nienależące do zdefiniowanej grupy jej współpracowników, klientów i partnerów. Choć często mogą to być potencjalni klienci lub współpracownicy. Odbiorcy niespecyficzni często odbierają komunikację organizacyjną w sposób przypadkowy, nie szukając jej, otrzymując komunikat „przy okazji”. Mogą to być na przykład przechodnie, osoby odwiedzające budynek, w którym siedzibę ma organizacja, ale też choćby uczestnicy badań naukowych, zaproszeni do budynku uczelni.

Kanały komunikacyjne

Kanały komunikacyjne to drogi, jakimi jest przenoszona informacja w organizacji. Wyróżniamy (Gargiulo, 2005):

- A. Kanał formalny. Kanały formalne to oficjalne ścieżki dystrybuowania komunikacji. Komunikaty dystrybuowane kanałem formalnym to regulaminy, zarządzenia, procedury. Kanały formalne z zasady są dobrze zdefiniowane, opisane,

- widoczne i łatwo dostępne dla odbiorcy. Przykładem może być zakładka na stronie internetowej sklepu precyzująca zasady nabywania i zwracania produktów.
- B. Kanał społeczny. Kanały społeczne to ścieżki dystrybuowania informacji, które w sposób najbardziej jaskrawy obrazują kulturę organizacyjną. Procedura organizacyjna może być dystrybuowana zarówno kanałem formalnym, jak i społecznym, z zasady jednak kanał społeczny będzie czynił komunikat nieco mniej sformalizowanym, będzie zawierał informacje o tym, „jak to robimy w naszej firmie”. Jeśli przykładem kanału formalnego będzie zarządzenie o wprowadzeniu rozwiązań wspierających zdrowie pracowników, to kanałem społecznym będzie apetycznie zaaranżowany bufet w kuchni, składający się ze zdrowych przekąsek dla pracowników. Wiele organizacji dbających o przyciąganie talentów, szeroko i kreatywnie wykorzystuje kanał społeczny, pokazując na przykład zdjęcia bardzo przyjaźnie urządzonej miejsc pracy i bardzo wspierających tzw. *well-being* (dobrostan) stref relaksu w siedzibie firmy.
- C. Kanał interpersonalny. Z zasady ten kanał niesie największy i najbardziej dynamicznie rozwijający się ładunek informacji. Kanał interpersonalny to relacje pomiędzy uczestnikami życia organizacji. Każdy komunikat, który został starannie przygotowany na potrzeby kanału formalnego, a potem w sposób kontrolowany został „uatrakcyjniony” w kanale społecznym, nabiera własnego i niekontrolowanego życia w kanale interpersonalnym. Uczestnicy komunikacji w kanale interpersonalnym sięgają do informacji z kanału formalnego i społecznego, a następnie kodują i dekodują owe informacje w zależności od czynników osobistych i sytuacyjnych. *De facto* skuteczność komunikacji organizacyjnej w ogromnej mierze zależy od tego, jak potoczy się komunikacja w różnych kanałach interpersonalnych pomiędzy członkami organizacji. Stąd skutecznej komunikacji interpersonalnej w organizacji poświęcimy osobny fragment niniejszego opracowania.

Narzędzia komunikacji

Ostatni element procesu komunikacyjnego to narzędzia komunikacji. Narzędzia to rozwiązania służące do przenoszenia i rozpowszechniania informacji. A zatem e-mail, memo i post w mediach społecznościowych to narzędzia komunikacji. Określone narzędzia lepiej działają w dopasowanych do nich obszarach komunikacji, jednak – jak już stwierdzono – granice owych obszarów bywają rozmyte.

Dzięki przeanalizowaniu narzędzi, których używa dana organizacja w określonych obszarach komunikacji i docierając do określonych odbiorców, możemy sprawdzić, skąd biorą się zakłócenia w procesie komunikacji.

Komunikacja organizacyjna przyszłości – trendy i wyzwania – analiza metodą dwugłosu względnie uporządkowanego

W komunikacji międzyludzkiej najtrudniej zarządzać czynnikiem ludzkim

Magda: W pierwszej części tekstu analizujemy czynniki odpowiedzialne za skuteczność komunikacji. Stawiarska-Lietzau i Łuźniak-Piecha pokazały w swoich badaniach (2014; 2017), jak menedżerowie świadomie lub nieświadomie mogą manipulować znaczeniem komunikatów, zmieniając kody, kanały i narzędzia komunikacji. Badaczki w jednym ze swoich projektów (Stawiarska-Lietzau, Łuźniak-Piecha, 2017) analizowały konsekwencje organizacyjne „wydzierania się” na podwładnych. Jedną z takich konsekwencji jest oczywiście nieskuteczna komunikacja. Teoretycznie szef, który krzyczy na pracownika, chce być „dobrze usłyszany” i zapamiętany, a zatem próbuje „skutecznie dotrzeć” do odbiorcy komunikatu. Co ciekawe projekt był zainspirowany dyskusjami badaczek ze słuchaczami podyplomowych studiów z zarządzania, którzy twierdzili, że czasem trzeba wrzasnąć, bo „inaczej nie dotrze”. Bronili oni zatem tego sposobu kodowania informacji. Zastanówmy się jednak: kodując komunikat za pomocą „wrzeszczenia”, menedżer wybiera określone narzędzie, powodujące sporo stresu i niechęci, czyli szumu w kanale komunikacyjnym. To zagraża skuteczności komunikacji: „nie słyszę, co krzyczysz, bo słyszę tylko, że krzyczysz”. Odbiorca zatem nie dekoduje komunikatu prawidłowo, nie skupia się na informacji, a jedynie na „beznadziejności szefa i całej tej firmy”. Czy zatem zamiarem szefa było przekazanie komunikatu o tym, że jest on „beznadziejny”?

Jakub: Masz rację, że krzyk raczej jest porażką nadawcy niż odbiorcy, chyba że intencją nadawcy jest sam „krzyk”, a nie komunikat, który za nim się kryje. W wyjątkowej sytuacji kryzysowej, gdy nie ma czasu na zastanawianie, np. podczas sztormu na morzu, gdy mamy ułamki sekund na wykonanie jakiejś czynności, krzyknięcie może prowadzić do złapania uwagi u załoganta i jeśli ten cel zostanie osiągnięty, to nadawca może szybko przekazać komunikat. Raczej sygnał trąbienia samochodu nie jest zbyt miły dla odbiorcy... Gdyby był miły, nie umożliwiłby szybkiej reakcji odbiorcy. Ale oczywiście, że nadużywany krzyk skutkuje tym, że przestaje pełnić funkcję „złapania uwagi”. Poza tym, jeśli odbiorca nie toleruje takiej komunikacji, to zamiast „złapania uwagi” odbiorca się zablokuje, nadawca będzie coraz bardziej krzyczeć, aby „odblokować” odbiorcę, a skutek będzie odwrotny. Tym samym nic dobrego z tego nie wyniknie... Odnośnie więc naszego tematu dyskusji dotyczącego krzyku, podsumowałbym tę kwestię tak, jak praktycznie podsumowuje się wszystkie kwestie w zarządzaniu: „to zależy”. Ważna jest znajomość przez szefa profili osobowych swoich pracowników. Po pierwsze, krzyk jako ekstremalna forma

komunikacji nie może być nadużywany. Po drugie, musi być dostosowany do sytuacji, a po trzecie, co może być bardzo trudne – nie powinien być on efektem działania emocji u nadawcy, tylko być świadomą decyzją. Ten ostatni punkt prowadzi według mnie do istoty kłopotów komunikacyjnych – komunikacja jest narzędziem tworzenia relacji pomiędzy ludźmi i tym samym w dużym stopniu opiera się na emocjach. Magdo, jako psycholog, ewentualnie skoryguj mnie – czy się mylę? Czy też może jakiś obszar psychologii zajmuje się tym zagadnieniem?

Magda: Czynnikiem ludzkim w komunikacji zajmuje się prawie cała psychologia – gdybyśmy używali emotikonów, teraz pewnie wstawiłabym tu uśmiechniętą buźkę (swoją drogą emotikony to narzędzie charakterystyczne dla kanału interpersonalnego, jednak przeszło do komunikacji społecznej, ciekawe czy wejdzie do formalnej – wtedy zaczniemy używać emotikonów w tekstach analitycznych...).

Kanał interpersonalny to ten, który niesie największy ładunek emocjonalny. To w tym kanale są budowane relacje między członkami zespołów, to w tym kanale „rodzi” się atmosfera pracy, *teamwork*, zaangażowanie w pracę. W różnych procesach organizacyjnych ten kanał jest jednak paradoksalnie ignorowany. Tworzy się procedury dotyczące zarządzania bezpieczeństwem w organizacji w kanale formalnym – „należy zachować dystans społeczny, w pomieszczeniu może przebywać tylko X osób”. W kanale społecznym wszędzie mamy plakaty informujące o prawidłowym myciu rąk i dystrybutor z płynem dezynfekującym (są to przykłady z czasu globalnej pandemii koronawirusa, z którą mieliśmy do czynienia w latach 2020–2022). Tymczasem sama procedura i dystrybutor działają skutecznie dopiero przy wsparciu kanału interpersonalnego: Magda i Jakub przestrzegają zasad, bo są kolegami z pracy i po prostu zależy im na dobrym zdrowiu własnym i kolegów. Ale tego nie da się zapisać w żadnej procedurze ani wprowadzić do firmy za pomocą żadnego dystrybutora z żadnym płynem. Czy widzisz jeszcze inne zastosowania kanału interpersonalnego, które mogłyby wspierać działanie pozostałych kanałów?

Jakub: Odnosnie emotikonów, to już z parę razy podczas naszej rozmowy zła-pałem się na tym, że chciałem dodać np. uśmiechniętą buźkę... Więc raczej nie jest to kwestia „czy wejdzie do komunikacji formalnej”, tylko „kiedy oficjalnie wejdzie?”. Jako że w naszym dialogu staramy się odnosić do obecnych trendów, to pozwolę sobie podsumować tę moją wypowiedź w ten sposób: „:)”.

Wracając do meritum naszej dyskusji, to dotknęłaś w swojej wypowiedzi istoty „kultury organizacyjnej”. Wspólnoty pewnych wartości, których nie zastąpi się procedurami. Drucker – światowy autorytet z zarządzania – mówi: „kultura organizacyjna zjada strategię na śniadanie”, a więc można projektować różne skodyfikowane mechanizmy, ale na koniec dnia i tak ludzie będą się zachowywać tak, jak uważają, że chcą się zachowywać. Jeśli ja Ciebie szanuję i zależy mi na tym, abyśmy razem współpracowali, to tak jak mówisz – będę zakładał maseczkę, mył ręce, bo zależy mi

na Twoim zdrowiu i zależy mi na wspólnocie. Na bazie kanału interpersonalnego kształtuje się więc kultura organizacyjna, która znowu buduje relacje w organizacji i to, jak osoby odpowiadają chociażby na procedury – czy starają się je ignorować, czy też zapoznają się z nimi, czy je stosują. Stąd, w mojej ocenie, tak naprawdę nasza rozmowa „zdrzyfowała” ku wyzwaniom w zakresie kształtowania kultury organizacyjnej (bo często się zakłada, że kulturą nie można zarządzać, tylko właśnie ją kształtować bądź nią nawigować).

Czy w komunikacji jesteśmy skazani na porażkę?

Jakub: Wiele jest anegdot związanych z komunikacją. Obejmują one relacje męsko-damskie, różnice kulturowe, różnice wiekowe, różnice branżowe itd. Bawią mnie przykładowo memy pod tytułem „przecinek ma znaczenie” – chociażby taki przykład „Jedźcie dzieci!” versus „Jedźcie, dzieci!”. Liczba różnych szumów jest tak duża, że chyba nie da się osiągnąć tego podstawowego celu komunikacyjnego – aby odbiorca odczytał dokładnie to, co zamierzał nadawca. Jednocześnie komunikacja to nie tylko to, co widzimy i słyszymy, ale też to, co odczytujemy spoza skodyfikowanych komunikatów, a więc z „mowy ciała”. W dyskusji publicznej istnieje tzw. reguła Mehrabiana 7% – 38% – 55% (to co dociera do odbiorcy to: 7% słowa, 38% ton głosu i 55% mowa ciała). Ta reguła może mieć zastosowanie w przypadku, gdy nie ma spójności pomiędzy słowami, tonem głosu i mową ciała. Jest to mocne uproszczenie (Bocian, 2010), ale wskazuje również na problemy z komunikacją. Jak Ty to widzisz? Czy są jakieś recepty na skuteczną komunikację?

Magda: Bardzo mi się podoba przywołanie reguły Mehrabiana, bo... sama ta reguła podlega deformacjom komunikacyjnym na wielką skalę. Wypaczone rozumienie tej reguły często idzie w takim kierunku, że na przykład różni „konsultanci” uczą, iż 7% wysiłku trzeba inwestować w słowa, 38% w ton głosu, 55% w mowę ciała. I „ofiary takich szkoleń” mozolnie rzecz ćwiczą, przy użyciu różnych dziwnych miar „owych procentów”. Tymczasem – jak słusznie zauważasz, ale podkreślmy to dla całkowitej jasności – chodzi jedynie o to, że kiedy Twoje słowa wyrażają coś innego niż ton Twojego głosu, ja z większym prawdopodobieństwem uznaję, że Twoja prawdziwa intencja jest zawarta w Twoim tonie – tak działa sarkazm i ironia „no pięknie, pięknie się tu dzieje...”. Jeśli natomiast jeszcze coś innego wyrażasz mową ciała, na przykład mówisz: „Jestem bardzo zainteresowany Państwa spostrzeżeniami”, po czym zaczynasz przeglądać telefon lub wychodzisz ze spotkania po pięciu minutach, uwierzę Twojej mowie ciała.

To z resztą prowadzi nas do kolejnej ważnej kwestii: co z komunikacją online przy wyłączonych kamerach, czyli „mówienie do kwadratów na ekranie”? W wielu organizacjach nie istnieje zwyczaj włączania kamer podczas spotkania online. To

zapewne uzasadnione – czasem słuchamy zebrania, jednocześnie włączając dziecku lekcje w szkole. Dobrym obyczajem jest jednak włączanie kamery, gdy sami zabieramy głos – właśnie ze względu na mowę ciała i jej wagę komunikacyjną. Mówienie bez włączonej kamery jest komunikatem „właściwie mnie tu z wami nie ma i mam teraz inne priorytety”. Niedawno współrealizowałam projekt badawczy na ten temat wraz z prof. Januszkiewicz i dr Sarnowską. Dane są jeszcze ciągle analizowane, ale już widzimy, że znaczenie psychologiczne spotkania „bez kamer” i „z włączonymi kamerami” jest zupełnie różne. Za wcześniej jeszcze na podsumowanie wyników, ale generalna zasada jest taka, że im bardziej chcemy budować prawdziwe wsparcie w zespole, im bardziej zatem potrzebujemy kanału interpersonalnego, tym chętniej włączamy kamery w komunikacji online. Czyżby oznaczało to, że jeszcze jednym sposobem redukcji szumów w kanale komunikacyjnym jest dbałość o włączanie kamer w komunikacji online? Jak to widzisz w kontekście kształtowania jakości edukacji?

Jakub: Jeśli chodzi o kamerki, to dotknęłaś istotnego dla mnie problemu – niesamowicie mnie irytuje gadanie do „pustego” monitora. Mam nawet taką metarefleksję, że wygląda to dość groteskowo – siedzę sobie przed komputerem, na którym wyświetlają się ikonki i sobie gadam. Czy psycholodzy nie mają tutaj jakiegoś klinicznego określenia dla takiego zaburzenia (tutaj znowu najchętniej bym dodał emotikon „;)”)?

Ale już bardziej serio, temat kontaktów zdalnych wymaga według mnie oddzielnej dyskusji, a może i nawet oddzielnego rozdziału. Jest to temat niezwykle aktualny ze względu na pandemię, ale mało przepracowany, ponieważ nasze doświadczenia w tym obszarze są krótkie i wynikają z sytuacji krytycznej, więc są też obciążone innymi skutkami pandemii „jeśli umiera mój bliski, to nie będę zapewne przywiązywać większej wagi do doskonalenia komunikacji w pracy”.

Podobne dylematy mam, prowadząc zajęcia. Przykładowo prowadzę wykład z teorii zarządzania. Jak mam traktować studentów schowanych za tymi ikonkami? Być może niektórzy z nich korzystają z okazji, że nie muszą się w zajęcia angażować, ale być może, że za tymi kwadracikami czy ikonkami rozgrywają się jakieś dramaty. Mam dużą pokorę do tej formy zajęć, ale jednocześnie uważam, że ta forma ma charakter tymczasowości wynikający z pandemii. Już teraz warto realizować różne badania, czy prowadzić dyskusje o jej wpływie na jakość edukacji – zapewne zarówno pozytywnym, jak i negatywnym. Podobne rozważania warto prowadzić w organizacjach – pracownicy mogą reagować oporem, gdy będzie się ich np. zmuszać do powrotu do biur, jeśli ich praca może być wykonywana zdalnie. Tym samym będzie to wpływać na komunikację. Magdo, wiem, że Ty prowadzisz tutaj bardzo ciekawe badania w tym obszarze. Czy podzieliłabyś się najbardziej nieoczekiwanymi rezultatami z tych badań w obszarze komunikacji?

Magda: Pozwolę sobie przywołać projekt badawczy zrealizowany we współpracy z Tobą (Łuźniak-Piecha, Golińska, Żukowska, Brdulak i in., w druku) i w kooperacji Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i Uniwersytetu SWPS. Badaliśmy między innymi subiektywne poczucie wsparcia, które otrzymują studenci ze strony uczelni. Zaczęliśmy projekt przed wybuchem pandemii koronawirusa, drugi etap zrealizowaliśmy w pełnym lockdownie. Rezultat badawczy, który najbardziej nas zaskoczył, a przy tym jest najistotniejszy dla naszej obecnej dyskusji, to wynik dotyczący oczekiwań studentów wobec prowadzących zajęcia. Nasze wyniki wskazały na to, iż studenci oczekują stawiania im ambitnych wyzwań i trudnych zadań, ale potrzebują, żeby w tym „ambitnym rejsie” dowodził nimi „kapitan”. Realizowanie trudnych projektów pod okiem wymagającego, ale wspierającego prowadzącego powoduje, że takie zajęcia pamięta się latami. Mało istotne okazało się to, jak wyszukany technicznie jest sprzęt na uczelni, czy to Zoom, czy Teams, jakimi gadżetami posługuje się prowadzący, prowadząca, albo ile na korytarzach wisi zdjęć sławnych absolwentów... Czyli najważniejszy okazał się kanał interpersonalny. Mniej ważne wydają się kanały formalny i społeczny. Co istotne, w badaniach w lockdownie ten efekt jest jeszcze silniejszy. Innymi słowy edukacja online nie musi w opinii studentów oznaczać gorszej komunikacji, pod warunkiem, że „kapitan jest kapitanem”. Na ową „kapitańskość” składa się gotowość do odpowiadania na pytania, otwartość na dyskusję, ale też prezentowanie własnego zdania, autorytet oparty na wiedzy i na panowaniu nad przebiegiem komunikacji. Pamiętasz nasze wnioski o ładunku emocjonalnym i nawigowaniu kulturą organizacyjną?

Zamknęłabym nasze rozważania taką konkluzją:

To właśnie mądrzy „kapitanowie” potrafią najlepiej nawigować kulturą organizacyjną i tacy menedżerowie, wykładowcy, liderzy są potrzebni „podróżnikom w tym rejsie”.

Bibliografia

- Bocian, K. (2010). *Mit Mehrabiana*, <http://www.badania.net/mit-mehrabiana/> (dostęp: 13.02.2022).
- Brdulak, J., Chmielecka, E. (red.) (2020). *Development, Assessment and Validation of Social Competences in Higher Education Model Solutions Regarding Developing, Assessing and Validating Social Competences in Higher Education Including Recommendations For Levels Of: He Institutions, National and Eu Policy Making*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Brdulak, J., Kostera, M. (2021). Dwugłos o nauczaniu. *Magazyn Kontakt*, 13 stycznia, <https://magazynkontakt.pl/dwuglos-o-nauczaniu/>.

- Czekaj, J. (2012). *Podstawy zarządzania informacją*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 38, 128.
- Gargiulo, T.L. (2005). *The Strategic Use of Stories in Organizational Communication and Learning*. Londyn: Routledge.
- Grimshaw, A.D. (1982). Language as Social Resource: Essays. *American Anthropologist*, 84(3), 93–96. DOI: 10.1075/lplp.7.1.13dil.
- Koźmiński, A., Zawisłak, A. (1982). *O organizacji dwugłos względnie uporządkowany*. Warszawa: PWE.
- Łuźniak-Piecha, M., Golińska, A., Żukowska, K., Brdulak, J., Rogiński, M, Nieznańska-Cwynar, A. Mistrzowie inspiracji czy twórcy kontentu: kultura dzielenia się wiedzą na uczelniach wyższych. Porównanie wyników badań prowadzonych przed wybuchem pandemii Covid-19 i w trakcie jej trwania. *E-mentor* (w druku).
- Łuźniak-Piecha, M., Golińska, A., (2011). Mentoring jako narzędzie budowania kapitału symbolicznego, czyli jak dyskusja o pogodzie może wpłynąć na rozwój kariery w Londynie. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 20(2), 69–88.
- Łuźniak-Piecha, M., Lenton, A. (2016). Supporting Employee Health and Well-being as a Strategy for Managing an Age-diverse Workforce. Greater London Authority Case Study. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula/Vistula University Working Papers*, 46(1), 142–160.
- Nęcki, Z. (1996). *Komunikacja międzyludzka*. Kraków: PWN, 175.
- Stabryła, A. (2012). *Podstawy organizacji i zarządzania Podejścia i koncepcje badawcze*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 359.
- Skurjat, K. (2016). Effectiveness and Ethicality of Social Communication in the Organisation. *Journal of Science of the Gen. Tadeusz Kosciuszko Military Academy of Land Forces*, 48(3), 164–175. DOI: 10.5604/17318157.1221846.
- Stawiarska-Lietzau, M., Łuźniak-Piecha, M. (2014). Psychopatia, narcyzm, histrionika – menedżerowie o osobowościach patologicznych i kreowane przez nich kultury organizacyjne. Wprowadzenie do badań. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 4(34), 11–27. DOI: 10.5604/01.3001.0010.3414.
- Stawiarska-Lietzau, M., Łuźniak-Piecha, M. (2017). Krzyczeć czy nie krzyczeć – styl komunikacji menedżerskiej a efektywność pracy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 44(2), 53–68. DOI: 10.5604/01.3001.0010.5938.

Abstract

Communication in the Organization – a Relatively Structured Two-Voice Analysis

The article presents a study prepared in accordance with *the semi-structures two-voice analysis* methodology (Kozmiński, Zawiślak, 1980), reintroduced into contemporary analyzes of management studies by Brdulak and Kostera (2021). The analysis is based on quoting theoretical concepts in the first part of the study. The next part is, according to the recommendations of the *two-voice methodology*, a dialogue between two experts with the scope coming from two different but complementary areas.

Keywords: communication in the organization, the semi-structures two-voice analysis methodology, elements of organizational communication, organizational communication disorders

Dr Magdalena Łuźniak-Piecha

Doktor psychologii, wykłada na Uniwersytecie SWPS. Specjalizuje się w społecznej psychologii organizacji. Bada i wdraża systemy wspierające efektywność podejmowania decyzji menedżerskich, w spektrum jej zainteresowań naukowych wchodzi: zarządzanie inkluzywne oraz rozwój i diagnoza kultur organizacyjnych w organizacjach wielonarodowych, a zwłaszcza metody zapobiegania wypaleniu zawodowemu. Autorka podręczników e-learningowych, regularnie komentuje najnowsze fenomeny i zjawiska społeczne w programach publicystycznych TVN i TVNBiS, prowadzi webinar „Rozmowy z Liderami”. Pełni funkcję Prodziekana ds. Studenckich Uniwersytetu SWPS.

e-mail: mluzniak-piecha@swps.edu.pl

ORCID: 0000-0001-9834-7552

Dr hab., prof. SGH Jakub Brdulak

Profesor SGH w Instytucie Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Pełnomocnik Rektora SGH ds. Uczelnianego Systemu Zarządzania Jakością. Członek Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Polski delegat w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego w grupie roboczej (BFUG) dotyczącej zapewniania jakości. Autor ponad 100 publikacji, głównie z zarządzania wiedzą i zarządzania w szkolnictwie wyższym. Prowadził zajęcia dla studentów w Rumunii, Turcji, Kanadzie, Belgii

i na Łotwie, również w ramach CEMS – The Global Alliance in Management Education we współpracy z globalnymi firmami Deloitte i DB Schenker.

e-mail: jakub.brdulak@sgh.waw.pl

ORCID: 0000-0002-7772-7721