



Polski Związek Pracodawców Przemysłu Aerozolowego
Polish Union Of Employers Of Aerosol Industry



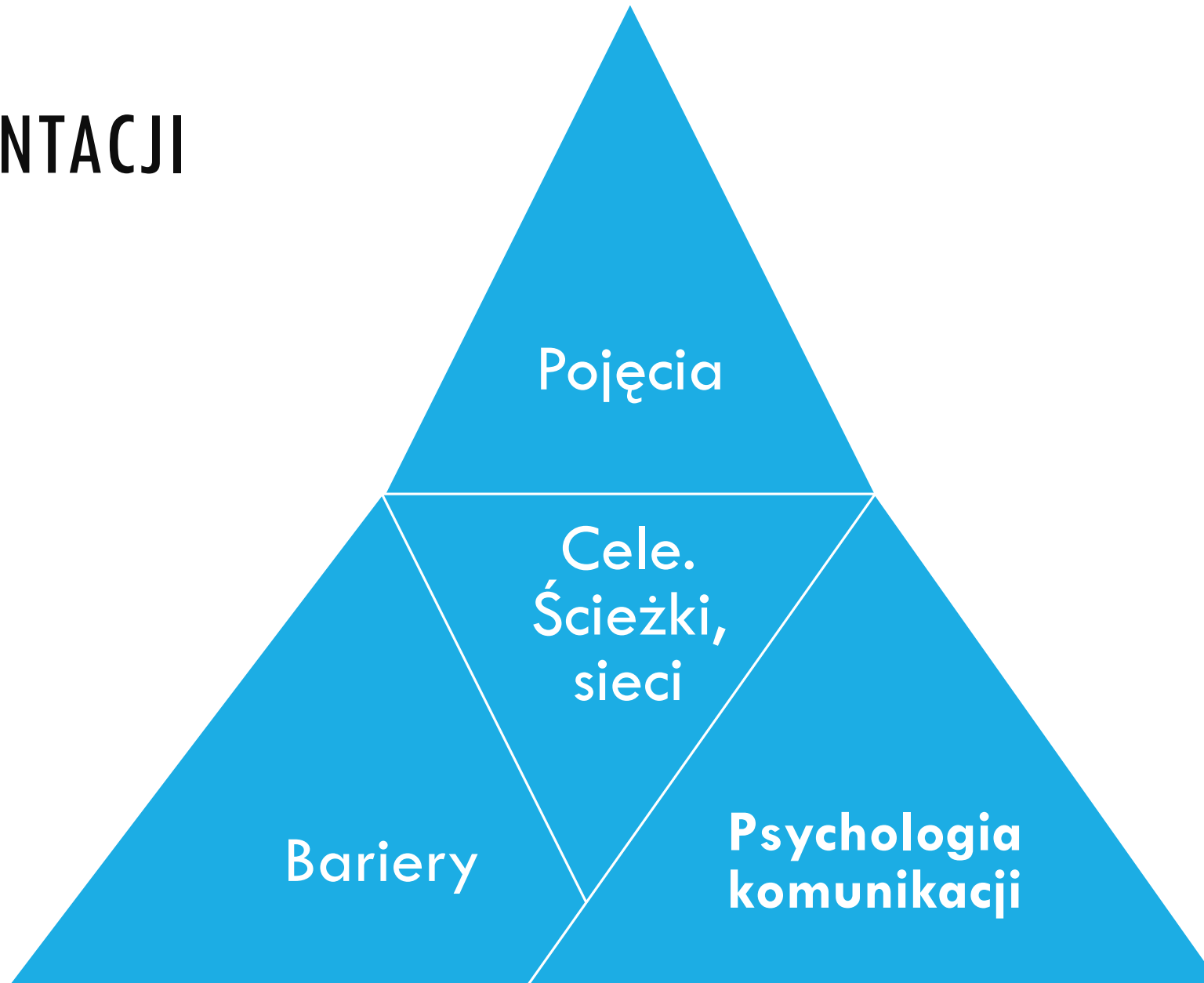
XVIII KONFERENCJA AEROZOLOWA 17-18.10.2019

ASPEKTY PSYCHOLOGICZNE KOMUNIKACJI W ORGANIZACJI

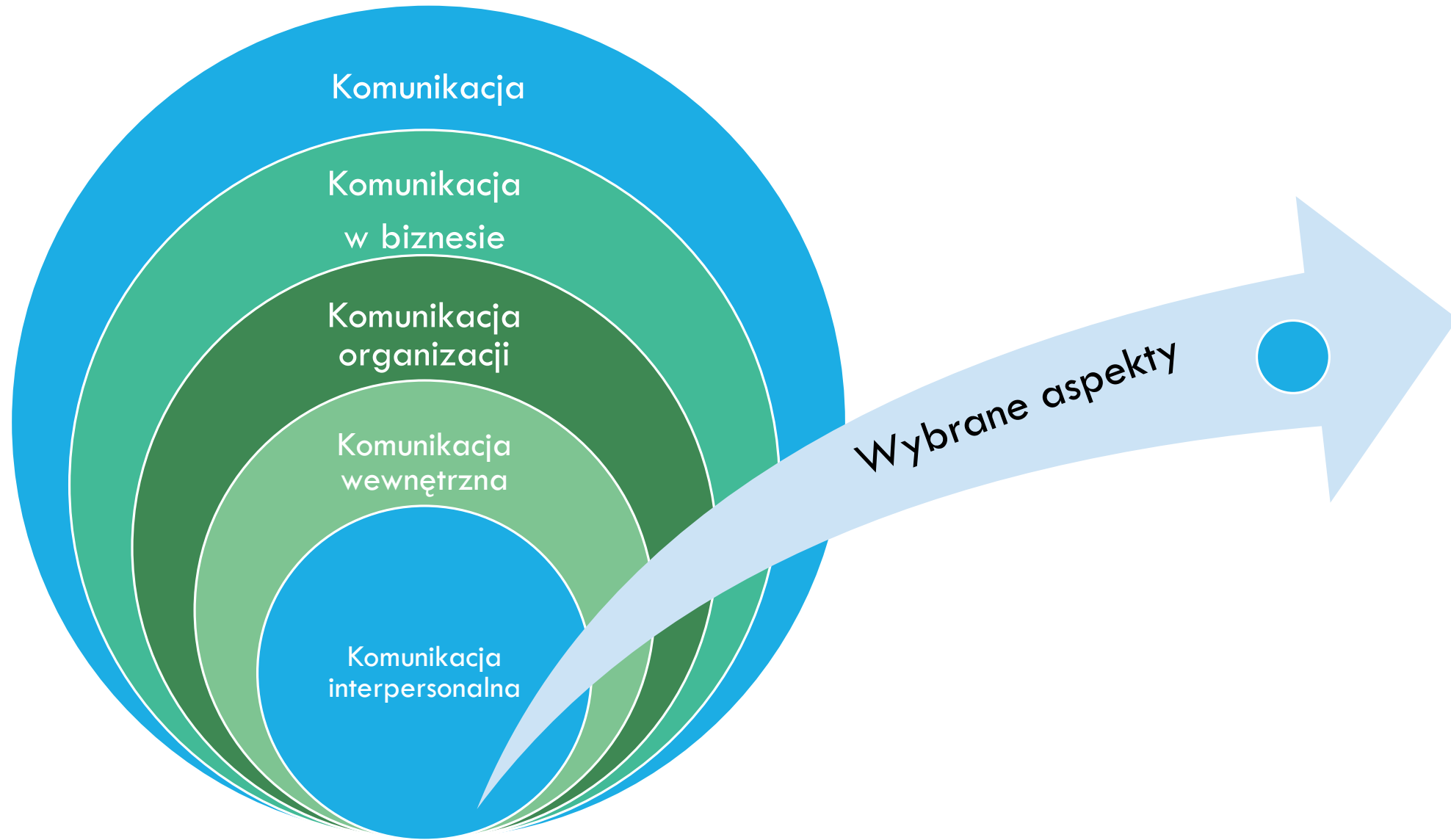
Anna Kania



PLAN PREZENTACJI



WSZYSTKO JEST KOMUNIKACJĄ



KOMUNIKACJA W BIZNESIE

- Misja, wizja, kultura organizacji
- Prezentacje, wystąpienia publiczne, targi
- Wizerunek, dress code
- Autoprezentacja (komunikacja werbalna i niewerbalna)
- Employer branding (wewnętrzny, zewnętrzny)
- Public relations
- Marketing i reklama
- Sponsoring, lobbying
- Motywowanie, zarządzanie zmianą, zarządzanie kryzysem
- Konflikty, negocjacje, mediacje
- Różnice kulturowe



KOMUNIKACJA ORGANIZACJI

WEWNĘTRZNA

- Formalna
 - pionowa (zstępująca, wstępująca)
 - pozioma
- Nieformalna

ZEWNĘTRZNA

- Marketing
- Reklama
- PR
- EB
- Sponsoring
- ...



KOMUNIKACJA

Komunikacja obejmuje zarówno **przekazywanie** jak i **rozumienie znaczeń**.

„Komunikacja to proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem **symbolicznych** komunikatów” (Stoner i in., 2001)

Komunikacja w organizacji spełnia 4 podstawowe funkcje (Scott, Mitchell):

- 1. Informowanie** (przekazywanie niezbędnych danych)
- 2. Wyrażanie uczuć** (zaspokajanie potrzeb społecznych)
- 3. Motywowanie** (zwiększanie zaangażowania, poprawa jakości i wydajności pracy)
- 4. Kontrolowanie** (formalne i nieformalne)



KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

Proces **przekazywania informacji**, mający na celu wzbudzenie wśród członków organizacji / pracowników przedsiębiorstwa **zrozumienia dla decyzji** podejmowanych w obszarze organizacji i zarządzania oraz **budowanie postaw lojalności i identyfikacji** z organizacją (Olsztyńska, 2002)



ZNACZENIE KOMUNIKOWANIA W ZARZĄDZANIU LUDŹMI

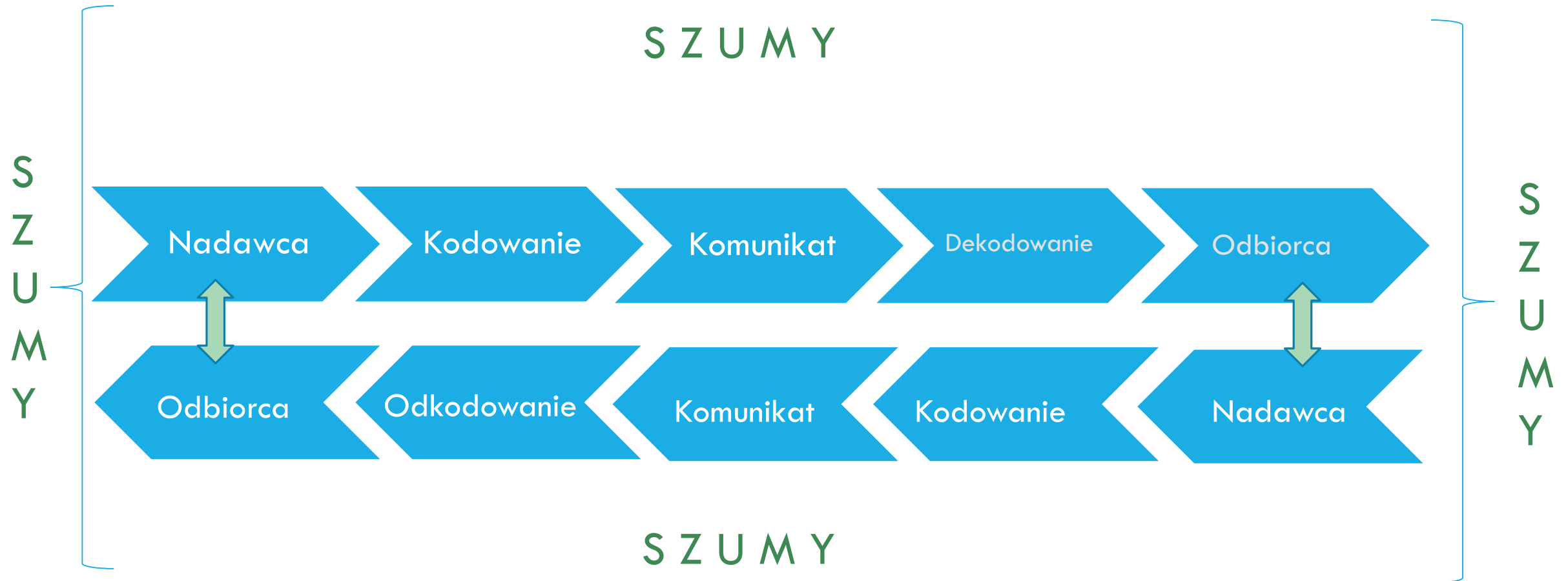
Zarządzanie ludźmi wymaga kształtowania współpracy członków organizacji tak, by właściwie zagospodarować ich zdolności i umiejętności oraz neutralizować takie zachowania, które obniżają efektywność organizacji. Zarządzanie wymaga komunikowania się członków organizacji ze sobą, jak również z otoczeniem. Jest nieodzowne w organizacji, tak jak przepływ krwi dla człowieka. Nie można bowiem dążyć do doskonałości w zarządzaniu bez doskonalenia umiejętności w komunikowaniu się (Drucker, 1988)



UMIEJĘTNOŚĆ KOMUNIKOWANIA SIĘ JEST JEDNĄ Z PODSTAWOWYCH UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH I KLUCZEM DO SUKCESU INTERPERSONALNEGO



MODEL KOMUNIKACJI (ADLER & RODMAN)



KOMUNIKACJA JEST PROCESEM:

Symbolicznym – posługuje się znakami i symbolami, aby mogło dojść do porozumienia niezbędna jest wspólnota znaczeń

Interakcyjnym – zachodzi między partnerami i zakłada ich interakcję w określonym stosunku (równorzędności, podległości, dominacji, rywalizacji, uczeń i mistrz...)

Świadomym i celowym – każdy z uczestników kieruje się określonymi motywami

Nieuchronnym – nie można się nie komunikować (np. milczenie, „kamienna twarz” jest komunikacją)

Nieodwracalnym – procesu komunikacji nie da się cofnąć, powtórzyć, zmienić jego przebiegu (np. efekt pierwszego wrażenia)



KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W ORGANIZACJI

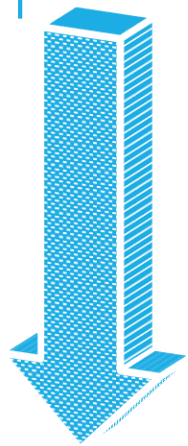
Komunikowanie się w organizacji wiąże się bezpośrednio z podstawowymi funkcjami zarządzania:

- Planowaniem
- Organizowaniem
- Motywowaniem
- Kontrolowaniem

Informacje przekazywane są określonymi **ścieżkami** tworząc **sieć komunikacyjną**



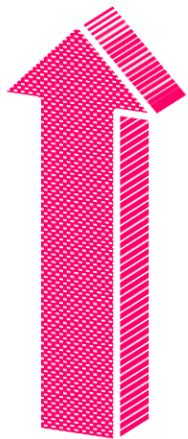
ŚCIEŻKI KOMUNIKACYJNE – PRZEPŁYW INFORMACJI PIONOWY



W dół

Inicjowany przez menedżerów, zawiera polecenia, instrukcje, objaśnienia.

Oceny, dostarczanie motywacji, doradzanie, pouczanie, zachęcanie do wyrażania opinii.



W górę

Inicjowany przez podległych członków organizacji / pracowników. Zawiera raporty o statusie działań, stwierdzonych problemach, lukach technicznych czy organizacyjnych.

Informacje zwrotne z różnych obszarów współpracy ludzi ze sobą, problemy w pracy zespołowej.

Pomysły, sugestie, skargi.



PRZEPIYW INFORMACJI PIONOWY – POTENCJALNE BARIERY

Klarowność, czas i okoliczności przekazania komunikatu.

Zróźnicowanie statusów i niski stopień otwartości, dostępności kierownictwa.

Postrzegane ryzyko.

Zniekształcenia (szczególnie w wysmukłej strukturze organizacji).

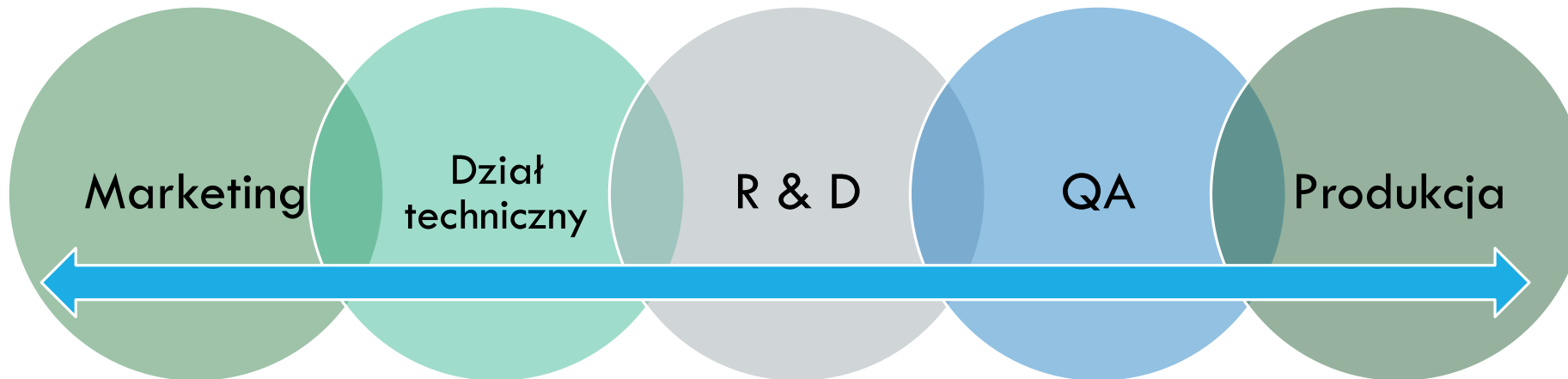
Największa utrata informacji: przepływ informacji pionowy, w górę.



ŚCIEŻKI KOMUNIKACYJNE – PRZEPŁYW INFORMACJI POZIOMY

Inicjowany przez równorzędne komórki organizacyjne.

Służy upowszechnianiu niezbędnych informacji, koordynacji działań, rozwiązywaniu konfliktów, budowaniu więzi interpersonalnych.



PRZEPŁYW INFORMACJI POZIOMY – POTENCJALNE BARIERY

Nadmierna rywalizacja, poczucie zagrożenia.

Konflikty. Różnice w priorytetach.

Przeładowanie informacjami, bariery fizyczne.

Brak motywacji, niski stopień znajomości celów organizacji.

Specjalizacja („utechnicznienie” skutkujące powstaniem specyficznego żargonu zrozumiałego dla wąskiej grupy specjalistów).



SKUTECZNA KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA JEST:

- Zaplanowana:
 - zdefiniowane cele
 - określone grupy docelowe, narzędzia i kanały informacji
 - ustalenie harmonogramu
 - ustalenie budżetu
 - przydzielenie zadań i odpowiedzialności (specjalizacja)
 - ustalenie „własności” informacji
 - ocena działań.
- Dwustronna.
- Zawiera istotne informacje, odpowiednio sformułowane i przekazywane w odpowiednim czasie.
- Integralna z zadaniami, kulturą organizacyjną.
- Wykorzystuje głównie formalne kanały informacji.

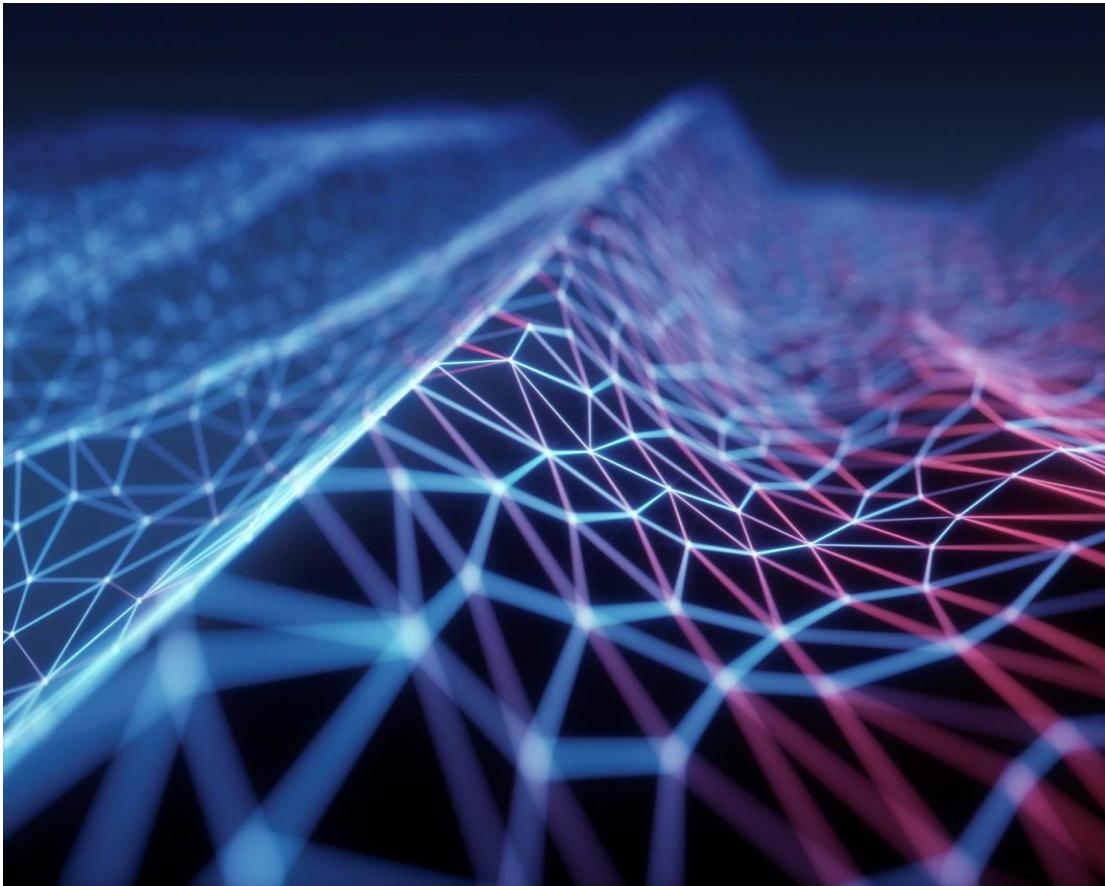


SKUTECZNA KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA JEST KLUCZEM DO SUKCESU ORGANIZACJI

- Pomaga sprawnie realizować zadania, motywuje do osiągnięcia celów, wdrażania zmian.
- Tworzy wspólnotę pojęć i umożliwia sprawne posługiwanie się kodem komunikacyjnym.
- Umożliwia rozwiązywanie problemów.
- Ułatwia grupowe procesy podejmowania decyzji.
- Pomaga w rozwiązywaniu konfliktów.
- Pełni kluczową rolę w kreowaniu atmosfery.
- Umożliwia budowanie więzi między członkami organizacji / pracownikami i identyfikację z organizacją (poczucie wspólnoty).
- Jest ważnym narzędziem budowania wizerunku organizacji.
- Dostarcza cennych informacji zwrotnych o statusie procesów.



SIEĆ KOMUNIKACYJNA

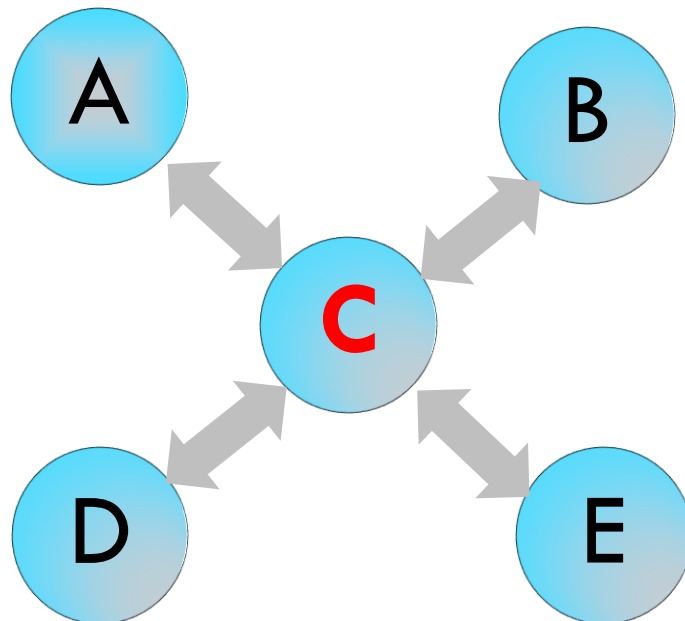


W organizacji zatrudniającej **100 osób**, gdy każdy będzie komunikował się z każdym, otrzymamy **4 950 międzyosobowych kontaktów**.

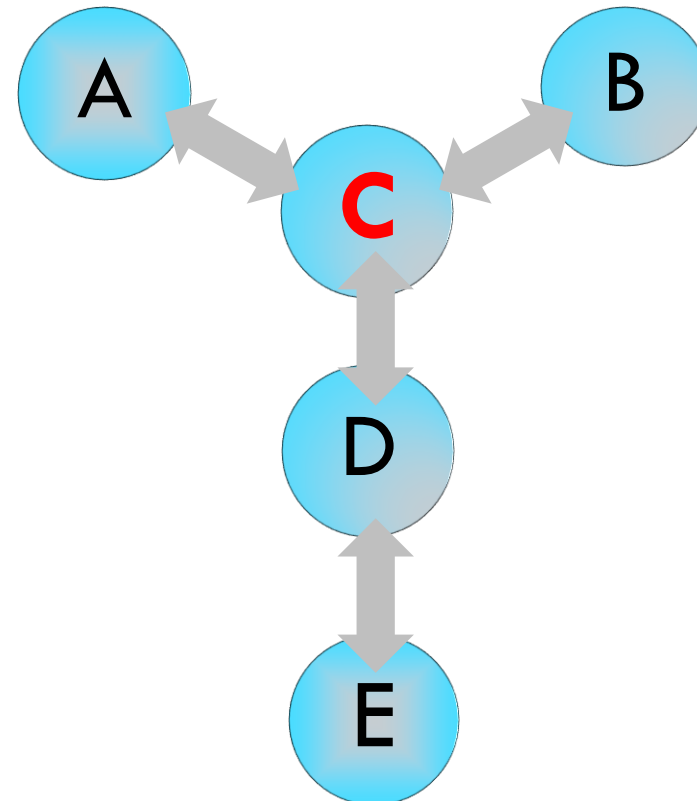


KOMUNIKACJA FORMALNA – SCENTRALIZOWANA (H.J. LEAVITT)

Typ X („gwiazda”)

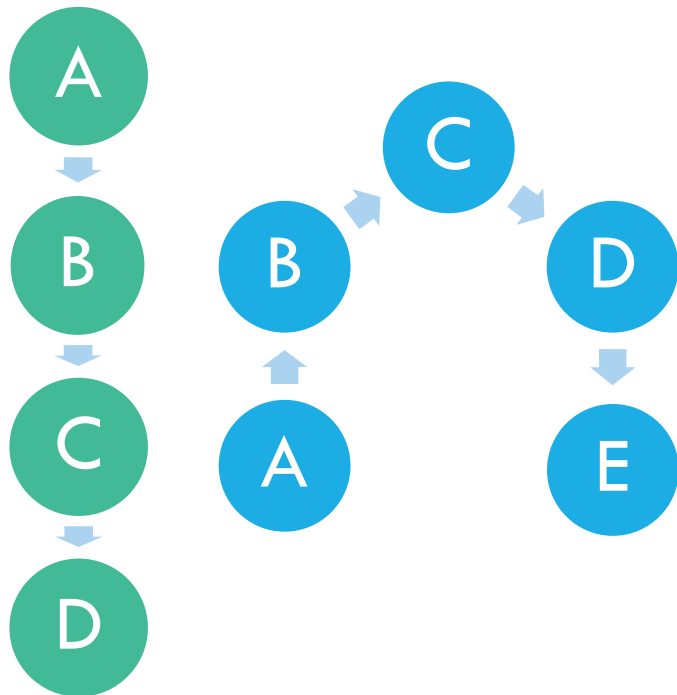


Typ Y

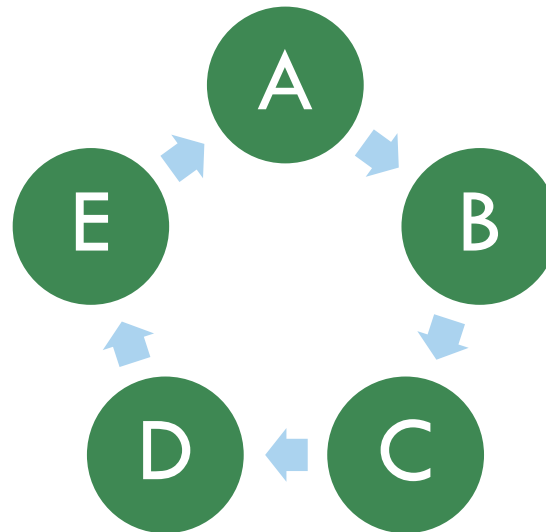


KOMUNIKACJA FORMALNA – ZDECENTRALIZOWANA (H.J. LEAVITT)

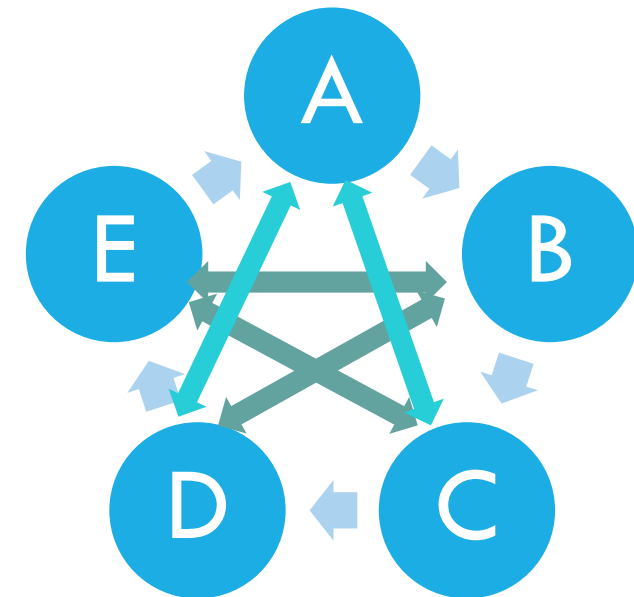
Typ „łańcuch”



Typ „okrąg”



Typ „każdy z każdym”



SIEĆ KOMUNIKACJI FORMALNEJ, SCENTRALIZOWANEJ

- Organizacyjnie wyznaczona, refleksyjna.
- Większa skuteczność i szybkość przy rozwiązywaniu zadań łatwych, zrutynizowanych.
- Silnie zaznaczona pozycja lidera, który jest najbardziej zaangażowaną i zmotywowaną osobą. Członkowie grupy przekazują mu informacje i on rozwiązuje problemy a wynik przekazuje pozostałym osobom.
- Pozostali członkowie zajmują pozycje peryferjne, mają ograniczoną autonomię, odczuwają niższy poziom satysfakcji.



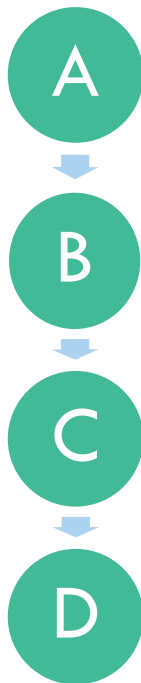
SIEĆ KOMUNIKACJI FORMALNEJ, ZDECENTRALIZOWANEJ

- Organizacyjnie wyznaczona, refleksyjna.
- Większa skuteczność przy rozwiązywaniu zadań złożonych wymagających samodzielności, kreatywności.
- Członkowie grupy są równie zaangażowani i zmotywowani, odczuwają satysfakcję z uczestnictwa w grupie – partycypacyjny styl rozwiązywania problemów
- Każdy członek zespołu ma duży zakres swobody działania, dysponuje niezależnością. Żadna pozycja osoby w grupie nie sprzyja stawianiu się przywódcą zespołu.

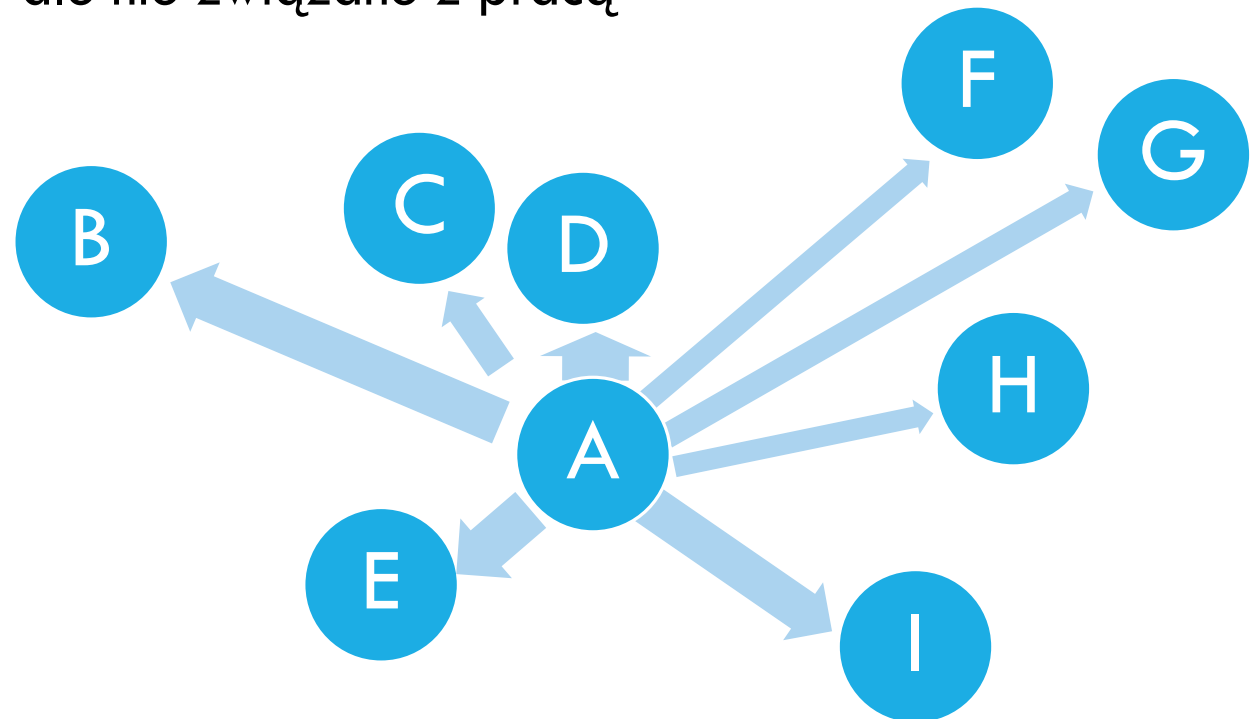


SIEĆ KOMUNIKACJI NIEFORMALNEJ – POGŁOSKA (H.J. LEAVITT)

„Pojedyncza nitka” - najmniejsza
dokładność przekazywanej informacji

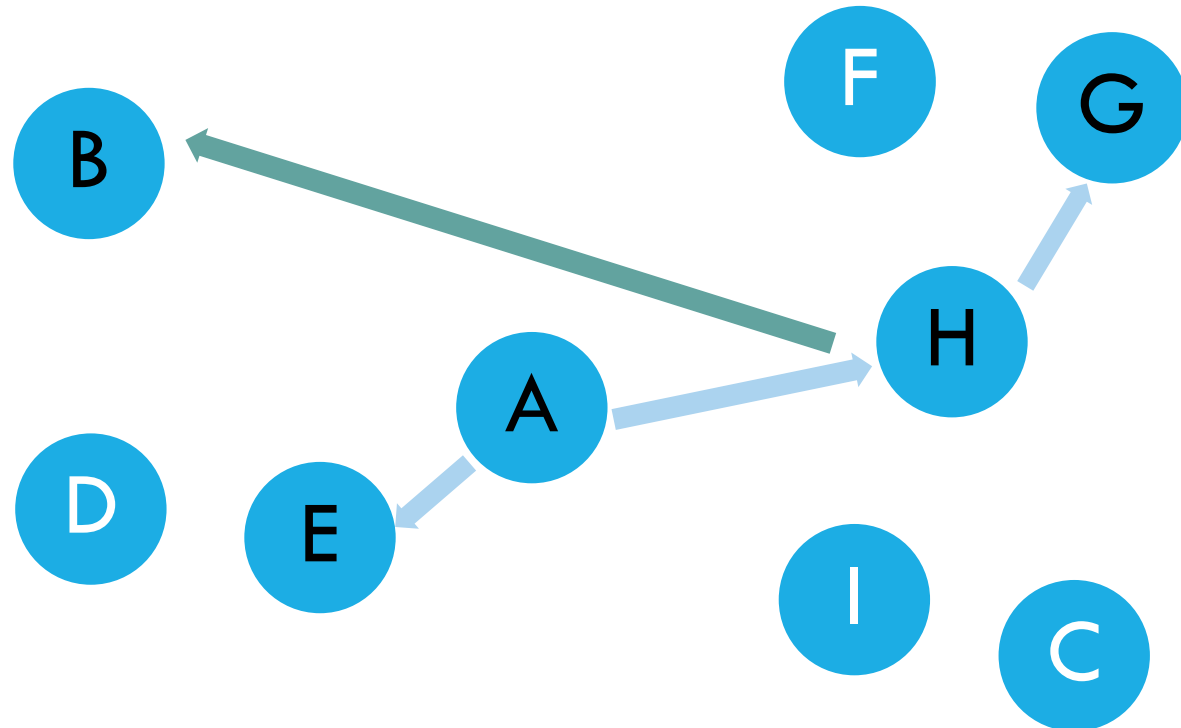


„Plotkarz” – informacje ciekawe
ale nie związane z pracą

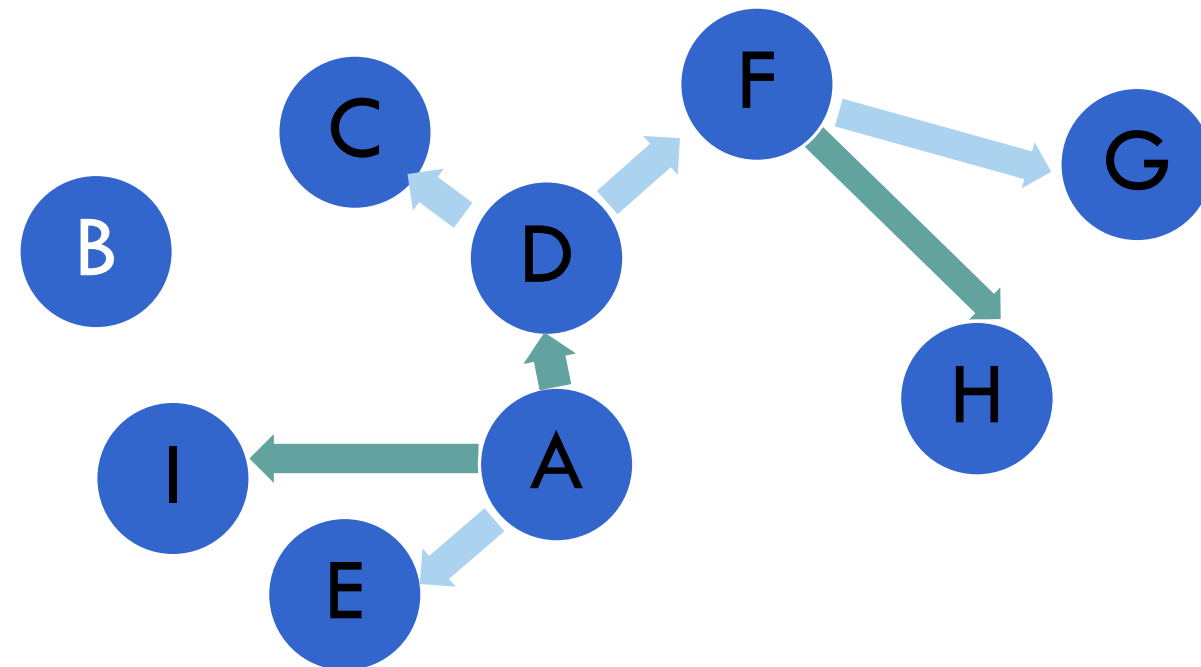


SIEĆ KOMUNIKACJI NIEFORMALNEJ – POGŁOSKA (H.J. LEAVITT)

„prawdopodobieństwo” - informacje
związane z pracą ale nie są ważne



„kiść” – informacje ważne,
związane z pracą



NIEFORMALNE SIECI KOMUNIKACYJNE

- Bezrefleksyjna, szybka. Penetracja tajemnic organizacji.
- Dominuje gdy:
 - zawodzą ścieżki komunikacji formalnej,
 - zachodzące zjawiska, procesy wywołują emocje, niepewność.
- Pełni ważną rolę w kształtowaniu więzi interpersonalnych, rozładowywaniu napięcia.
- Niekontrolowana, próby przejęcia kontroli kończą się niepowodzeniem.
- Ważne jest rozpoznanie lidera sieci i zaopatrzenie go w prawdziwe informacje.



SIECI KOMUNIKACYJNE PATOLOGICZNE (J. TERELAK)

„Mur milczenia” – przerwanie komunikacji między liderem i członkami grupy oraz poszczególnymi członkami grupy.

Komunikacja wybiórcza – tendencyjność w przekazywaniu informacji między liderem i pozostałymi członkami grupy, a także między poszczególnymi członkami grupy. Dominuje nieformalny przepływ informacji. Członkowie grupy nie mają zaufania do lidera i do siebie wzajemnie. Generuje niewłaściwe postawy rywalizacyjne, tendencje do przekazywania nieprawidłowych informacji, prowadzi do złego klimatu w organizacji i niskiej wydajności. Pogłębia się w przypadku „syndromu grupowego myślenia”.



BARIERY W KOMUNIKOWANIU – POZIOM OSOBY

Otwartość, poziom uwagi, poziom inteligencji

Schematy, błędy poznawcze

Postawy, uprzedzenia, stereotypy

Stres i indywidualne sposoby radzenia sobie ze stresem

Postawa lękowa i sytuacje ją generujące

Osobowość

Umiejętności społeczne, style komunikacji

...



NADAWCA

Kompetencja, dobra argumentacja. Umiejętności werbalne, niewerbalne.
Nastawienie.

Umiejętności interpersonalne. Osobowość, харизма.

Sympatia, wygląd zewnętrzny, umiejętność pozyskania zaangażowania.

Wiedza	Praktyka	Samoświadomość
• Zawodowa • O procesach w organizacji • O regułach komunikacji	• Biegłość zawodowa • Sprawności: - Komunikacyjne - Emocjonalne	• Kulturowa • Organizacyjna • Zawodowa • Interpersonalna • Osobista



TECHNIKI WSPOMAGAJĄCE KOMUNIKACJĘ - PRZYKŁADY

Klaryfikacja.

Pytania precyzujące. Sondowanie

Parafraza. Ilustrowanie.

Odzwierciedlenie

Empatyczne słuchanie. Facylitacja.

Interpretacja. Konfrontacja

Techniki wpływu społecznego

**Techniki asertywnej komunikacji zwrotnej
(np. FUKO, komunikat „JA”)**

Analiza transakcyjna (E. Berne)



STYLE KOMUNIKOWANIA SIĘ

Przyjacielski – ukierunkowany na kontakty, podtrzymywanie więzi, wzajemne rozumienie

Doradczy – nastawiony na kontakty z członkami organizacji, chęć wywierania na nich wpływu

Analityczny – orientacja na zadanie, konkrety, współpracę

Wodzowski – dążenie do dominowania, perswazyjność, narzucanie własnego zdania

Identyfikacja stylu a także preferowanych kanałów sensorycznych pozwala na odpowiednie formułowanie komunikacji z danym członkiem organizacji, unikanie nieporozumień i konfliktów.



ODBIORCA

Kompetencja, indywidualne zdolności poznawcze, poziom inteligencji.

Postawa, schematy, uprzedzenia.

Motywacja, zaangażowanie, czas, gotowość do przyjęcia komunikatu, gotowość do udzielenia informacji zwrotnej.

Uwaga versus rozproszenie (np. nadmiar informacji, obowiązków, pośpiech).

Podatność na sugestię, ciekawość poznawcza.

GOTOWOŚĆ POZNAWCZA – zwiększenie dostępnych zasobów poznawczych (Kahneman, Baumeister)



KOMUNIKAT PERSWAZYJNY

Zmiany postaw dokonują się zarówno w wyniku przetwarzania informacji **torem centralnym** jak i **peryferycznym**



NADAWCA

Efekt przesypiania → zmiana postawy pod wpływem niewiarygodnego przekazu rośnie w miarę upływu czasu.

- Przekaz zawiera sensowne argumenty
- Nadawca nie został wcześniej zidentyfikowany jako niewiarygodne źródło



TOR CENTRALNY

TOR PERYFERYCZNY

UWAGA (ważne; duże znaczenie osobiste;
konsekwencje)



Trudności w skupieniu uwagi (nawet jeśli
sprawy są ważne)

TREŚĆ



NADAWCA
Długość komunikatu

ZAINTERESOWANIE

MOTYWACJA do skupienia na argumentach

DYSTRAKCJE



POCZUCIE ZAGROŻENIA + wskazówki



POCZUCIE ZAGROŻENIA



KOMUNIKAT PERSWAZYJNY



POGLĄDY I WIEDZA NA DANY TEMAT



ZMIANA POSTAWY



REAKCJE POZNAWCZE

PRZYCHYLNE

NIEPRZYCHYLNE

DYSTRAKTORY



KOMUNIKAT PERSWAZYJNY

Argumentacja jednostronna

Argumentacja dwustronna



MYŚLENIE AUTOMATYCZNE SKĄPIEC POZNAWCZY

Automatyczne i nieintencjonalne procesy poznawcze mogą utrudniać wykonywanie procesów kontrolowanych.

Test Stroopa

Pobieramy tylko tyle informacji ile jest niezbędne do podjęcia decyzji, wykonania działania.



SCHEMATY POZNAWCZE

Schemat $\leq$ wiedza, doświadczenie

Schemat $\Rightarrow$ spostrzeganie, rozumienie, wyjaśnianie świata i zjawisk w nim zachodzących $\Rightarrow$ uporczywość schematu

Aktywacja schematu

- dostępność
- wstępna aktywacja (priming)



HEURYSTYKI (KAHNEMAN, TVERSKY)

Uproszczone wnioskowanie. Szybkie, bezwysiłkowe, często błędne.

Heurystyka reprezentatywności

Heurystyka dostępności

Heurystyka zakotwiczenia



BŁĘDY POZNAWCZE - PRZYKŁADY

Efekt autorytetu

Efekt czystej ekspozycji

Efekt kontrastu

Efekt niepotrzebnych informacji

Efekt potwierdzania

Efekt pierwszego wrażenia

Efekt aureoli

Efekt ślepej plamki

Efekt skupienia

Zaniedbywanie miarodajności...



EFEKT PIERWSZEŃSTWA

Silniejszy wpływ wcześniej uzyskanych informacji na całościową ocenę.

Hipotezy wyjaśniające:

- spadek uwagi
- dyskredytowanie informacji sprzecznych z już posiadanymi
- ukierunkowane rozwijanie sądu → pierwsze uzyskane informacje dostarczają kontekstu interpretacyjnego dla późniejszych danych



EFEKT ROSENTHALA. NASTAWIENIE KREUJE RZECZYWISTOŚĆ.

1. uwaga
2. feedback
3. klimat
4. warunki

Źródła:

Osobowość

Wiedza (profesjonalna)

Wcześniej uzyskane dane



„JAKIM DZIEŁEM JEST CZŁOWIEK! JAK SZLACHETNIE ROZUMUJĄCYM!” (HAMLET)

Podstawowy błąd atrybucji

tendencja do przeceniania rozmiaru, w jakim zachowanie ludzi jest wynikiem oddziaływania dyspozycji wewnętrznych a niedocenianie roli czynników sytuacyjnych

Atrybucja wewnętrzna

Atrybucja zewnętrzna



UWIKŁANIE W SYTUACJĘ

Postrzeganie sytuacji jako:

- konkurencyjnej / kooperacyjnej
- przyjaznej / zagrażającej
- twórczej / odtwórczej itd.

Wpływa między innymi na:

- zachowanie, emocje, reakcje somatyczne
- skłonność do współpracy, pomagania, dzielenia się (np. wiedzą)
- sposób przetwarzania i zapamiętywania informacji. Przetwarzanie dokładne vs. przetwarzanie pobieżne => **regulowanie poziomu napięcia w organizacji**



DYSONANS POZNAWCZY

Podstawowe motywacje

Redukcja dysonansu

Dysonans poddecyzyjny → podwyższanie wartości wybranej opcji, pomniejszanie wartości opcji odrzuconej; poszukiwanie potwierdzenia

Pułapka racjonalizacji



SYNDROM MYŚLENIA GRUPOWEGO: ULEGANIE SUGESTII I NACISKOWI GRUPY

- Skłonność grupy do:
 - utraty informacji unikalnych
 - zawężania punktu widzenia
 - dyskutowania o faktach znanych wszystkim
 - dążenie do zachowania spójności grupy (konformizm)
 - polaryzacji
 - w skrajnych przypadkach prowadzi do oderwania od rzeczywistości i przeceniania własnych możliwości
- Efekt facylitacji / inhibicji
- Konformizm pamięciowy a efekt dezinformacji
- MY i ONI



SYNDROM MYŚLENIA GRUPOWEGO. DLACZEGO „BURZA MÓZGÓW” NIE ZAWSZE DZIAŁA?

Lęk przed oceną

Efekt następnego w kolejce

Próżniactwo społeczne

Metoda burzy mózgów, może być skuteczniejsza, jeżeli zminimalizuje się wpływ czynników hamujących produktywność jednostek w grupie, przeważnie jednak stanowią one **normalny** składnik procesów zachodzących w grupie, co przyczynia się do tego, że najczęściej sesja burzy mózgów jest mniej skuteczna od pracy indywidualnej (Wojciszke, 2011)

Nastawienie → uprzednia informacja o konieczności zapamiętania pomysłów członków grupy.



KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

Jest wielokanałowa i względnie spontaniczna. Uzupełnia, podkreśla, zastępuje komunikację werbalną. Uwarunkowana kulturowo.

Reguluje kierunek rozmowy, komunikuje emocje

Kontrolowalność – z dołu do góry

W razie sprzeczności pomiędzy komunikatem werbalnym i niewerbalnym, odbiorcy bardziej skłonni są zaufać komunikacji niewerbalnej.

Sprzężenie: ciało-emocje emocje-ciało

Styl niewerbalnego zachowania decyduje o jakości komunikatu werbalnego (M. Argyle). Sytuację komunikacyjną utrzymaną w przyjaznym stylu niewerbalnym (mimo nieprzyjnego przekazu werbalnego) oceniano równie pozytywnie, co sytuację komunikacyjną o przyjaznym przekazie werbalnym.



BIBLIOGRAFIA

Stankiewicz J. (2006) *Komunikowanie się w organizacji.*

Mruk H. (red.) (2002) *Komunikowanie się w biznesie.*

Terelak J. (2005) *Psychologia organizacji i zarządzania.*

Aronson E., Kendrick D., Neuberg S. (2002) *Psychologia społeczna. Serce i umysł.*

Wojciszke B. (2004) *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej.*

Tyszka T. (1999) *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji.*

Griffin R.W. (2017) *Podstawy zarządzania organizacjami.*

Knapp M., Hall J. (2000) *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich.*

