

Lidia Grabias

## **Spoleczne wartości komunikacji w biznesie**

Komunikacja międzyludzka od zawsze pełniła bardzo istotną rolę w życiu społecznym. Dziedzina ta aktualnie łączy się w wyspecjalizowane systemy i należy do jednej z najbardziej popularnych przestrzeni zainteresowania współczesnego świata. Istotne znaczenie komunikacji dostrzega się w rzeczywistości społeczno-gospodarczej, gdzie budzi nie tylko aktywną dyskusję teoretyków, nasila działania praktyczne, ale także angażuje coraz szersze grono ludzi upatrujących w niej możliwość realizacji indywidualnych celów. Doświadczenie to, być może związane jest również z coraz większym pragnieniem świadomego zarządzania wypowiedanym słowem czy zachowaniami oraz lansowaną przez media potrzebą pracy nad osobistym wizerunkiem. Można powiedzieć, że zasygnalizowane powyżej powody oraz wpływ, jaki posiada komunikacja na uzyskiwanie efektów, sprawiły, że doskonalenie w tej dziedzinie stało się celem ogólnie pożądanym. Wśród nauk analizujących tę dziedzinę społecznej aktywności, dominującą jest socjologia komunikacji. Śledząc znaczenie komunikacji w aspekcie oddziaływania społecznego, należy stwierdzić, że wyjątkowo silną pozycję zajmuje ona w dziedzinie biznesu, bowiem funkcjonowanie świata biznesu oparte jest na ciągłym kontakcie i interakcji społecznej. W życiu gospodarczym, komunikacja w sposób szczególny dostrzegana jest też w randze przyczyniającej się nie tylko do osobistego, ale przede wszystkim ekonomicznego rozwoju.

Podjęte w artykule zagadnienie społecznych wartości komunikacji w biznesie, ma przybliżyć problematykę roli, jaką odgrywa budowany w biznesie system komunikacji oraz zweryfikować wartość tego wkładu w budowanie społecznych relacji. W tym celu przedstawiona zostanie struktura interakcji występujących w biznesie: jej funkcje oraz poziomy, reguły, role i obowiązujące zasady. Rozważaniom poddano mechanizm podstawowej społecznej formy kontaktu w biznesie – jaką jest rozmowa – w oparciu o aktualne naukowe poglądy na to zagadnienie. Istotą

kontaktów biznesowych jest komunikacja niewerbalna, która jest odpowiedzialna w dużej mierze w biznesie za sukces efektywności prowadzonej komunikacji, choćby tak powszechnej w biznesie nieustannej „negocjacji” stanowisk. Uwzględniona została również informacja o sile nowych komunikacyjnych narzędzi takich jak perswazja. Analizę podjętego tematu uzupełnia prezentacja kategorii stylów zarządzania, które w kierowaniu grupami ludzi, zawsze niewątpliwie mają wpływ na jakość społecznej komunikacji.

Rzeczywistość biznesu, zanim zafunkcjonowała w postaci komunikacyjnego systemu, przez wiele lat kształtowała swój gospodarczy wizerunek, przygotowując się do roli, w której występuje współcześnie.

## Przełom gospodarczy w Polsce początkiem komunikacyjnych zmian w biznesie

Przełomem w życiu gospodarczym Polski był rok 1989, który nie tylko zrewolucjonizował system polityczny, ale stał się również początkiem wolnej gospodarki rynkowej. Nie było jeszcze bowiem wtedy tak bardzo oczywiste, w jakim stopniu i zakresie nasz kraj zbliżył się do poziomu krajów Unii Europejskiej<sup>1</sup>. Z całą pewnością jednak, posiadane dzięki zmianie ustrojowej możliwości rozwoju ekonomicznego, wymagały podjęcia intensywnego wysiłku budowania przedsiębiorczości, samodzielności działania, nauki zarządzania majątkiem oraz biznesowej kreatywności na poziomie dobrych, konstruktywnych relacji międzyludzkich. Przyszedł czas, aby dokonująca się zmiana systemu, polegająca na odejściu od istniejących dotąd zasad form instytucjonalnych organizacji życia politycznego i gospodarczego, dominacji państwa „realnego socjalizmu” i jego aparatu panowania nad wszystkimi formami działalności gospodarczej, funkcjonowania życia społecznego, centralizacji zarządzania i podporządkowania całego systemu kierowania gospodarką, planowaniu centralnemu oraz zamkniętego charakteru gospodarki i społeczeństwa –

---

<sup>1</sup> Por. *Postrzeżenie polskiej marki w krajach Unii Europejskiej*, red. K. Jasiecki, A. Żołątkowski, Warszawa 2004, s. 5.

otworzyły się na świat<sup>2</sup>. W sferze gospodarczej transformacja oznaczała sprawne przejście od scentralizowanego systemu gospodarki planowanej, opartej na własności państwowej, do gospodarki rynkowej, opartej na własności prywatnej, wolnych cenach, powstaniu konkurencji oraz powszechnej gospodarce pieniężnej i bezpośrednich powiązaniach z rynkiem światowym. Doszło również do podziału uwzględniającego czynnik własności na właścicieli środków produkcji oraz wykonawców pracy najemnej. W strukturze i kierunku wartości, zmiana dotyczyła kryzysu cnót prospołecznych wypieranych przez wartości indywidualne związane z motywacją na zysk (osiąganie korzyści osobistych)<sup>3</sup>. Narzędziami nowo powstających przedsiębiorstw stały się: możliwość zakładania prywatnego biznesu, praca na własnym gruncie i dla osiągnięcia własnych korzyści – zdeterminowane na ciągły rozwój. Jednak szybko okazało się, że autentyczna wielkość powstających firm warunkowana jest umiejętnością budowania ich kontaktów i respektowania powstających biznesowych reguł. Na tej otwartej do Europy drodze gospodarczych korzyści, liczącym się pozostawał jedynie biznes odpowiedzialny, przestrzegający zasad etyki gospodarowania oraz komunikacyjnie „inteligentny” – korzystający z nowych możliwości rozwoju techniki i dostępu do wiedzy.

## Komunikacja przedsiębiorstw w roli strategii współpracy i zarządzania

Komunikacja w biznesie – dziedzina, która stała się odpowiedzialna za kształt i prestiż przyszłej gospodarki polskich firm i biznesowej etykiety, choć jeszcze wtedy tak nie nazwana, miała dużą szansę powstania ponad dominującymi do tamtego czasu partyjnymi, ideologicznymi czy światopoglądowymi płaszczyznami. Komunikacja wolna, ukierunkowana celowo na osiągnięcie dobrobytu, stała się podstawą pracy przedsiębiorców. Grunt gospodarki obciążony niesprawnym i nieefektywnym funkcjonowaniem

---

<sup>2</sup> Por. J.W. Gołębiowski, *Transformacja*, w: *Encyklopedia Biznesu*, t. 2, red. W. Pomykało, Warszawa 1995, s. 985.

<sup>3</sup> Por. H. Ćwikliński, P. Kuropatwiński, G. Pawłowski, *Transformacja systemu gospodarczego Polski*, w: *Polityka gospodarcza*, red. H. Ćwikliński, Gdańsk 2004, s. 243-244.

dotychczasowego systemu ekonomicznego, braku ogólnej równowagi oraz wysokie zadłużenie miały charakter strukturalny i systematycznie zmierzały do pogarszania się standardu życia społeczeństwa. Owa irracjonalność systemu ekonomicznego miała ścisły związek z wszędzie obecną przewagą sektora państwowego, ograniczoną otwartością, dotychczasowym brakiem konkurencyjności, wypaczeniem roli ceny oraz nieekonomicznym mechanizmem alokacji środków. Na specyfikę polskiej sytuacji gospodarczej składały się między innymi: dominacja własności prywatnej w rolnictwie i stosunkowo szeroki potencjał sektora prywatnego w handlu i usługach, długotrwałe i silne tradycje samorządności pracowniczej i powodowane tym rozwiązania instytucjonalne, początkowa nierównowaga makroekonomiczna, narzucająca charakter i strategię transformacji (konieczność szokowej stabilizacji gospodarki) kosztem przesunięcia w czasie niezbędnych wówczas reform instytucjonalnych i strukturalnych. W efekcie złożonego splotu niekorzystnych warunków wyjściowych transformacji systemowej oraz mylnej ich oceny i odbioru w procesie przebudowy gospodarki centralnie planowanej w rynkową, napotymano na wiele barier silnie hamujących ten proces i podnoszących jego koszty<sup>4</sup>. Tak trudny czas reform – stał się idealnym momentem do budowania nowego porządku gospodarczego, coraz powszechniej nazywanego wówczas „własnym biznesem”. W oddanym przez państwo do dyspozycji prywatnych inwestorów sektorze gospodarczym, rozpoczęto budowanie od nowa. W krótkim czasie, porównywalne co do potencjału ekonomicznego i personalnego, przedsiębiorstwa państwowe i prywatne zaczęły się wyraźnie różnić organizacją i tempem pracy, aktywnością zarządzających, a przede wszystkim systemem komunikacji i współpracy, co przносиło się na osiągnięte biegunowo odległe wyniki finansowe i wzrastającą konkurencyjność przedsiębiorstw prywatnych. Od tamtego momentu, po dwudziestu latach od uruchomienia w Polsce systemu gospodarki wolnorynkowej, wzrosła silnie świadomość wpływu, jaki ma na rezultaty działań prowadzonych przedsiębiorstw polityka komunikacji. Problem ów jest dostrzegany na całym świecie i z sukcesem wykorzystywany w roli strategii biznesu. Wymierne korzyści

---

<sup>4</sup> Por. H. Ćwikliński, P. Kuropatwiński, *Przyczyny załamania się państwowo-monopolistycznego systemu gospodarowania w Polsce*, w: *Polityka gospodarcza*, dz. cyt., s. 235-236.

płynące z dobrze skonstruowanych biznesplanów, uwzględniających przestrzeganie zasad etyki, programów komunikacyjnych, priorytetu relacji interpersonalnych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstw są wyraźnie doceniane i stosowane szczególnie przez duże firmy – świadome faktu, że dobra komunikacja w biznesie łatwo daje się skalkulować nie tylko opinią, ale i wynikiem ekonomicznym po stronie aktywów firmy. Strategia dobrej komunikacji, coraz częściej też traktowana jest jako niezbędna do zbudowania prestiżu i uznania osiągnięć przedsiębiorstwa na rynku.

## Dialog świata biznesu

### Jak działa system relacji w biznesie na poziomie komunikacji werbalnej i niewerbalnej?

Wszystko to, co w biznesie tworzy komunikację, zebrane jest w szereg komunikacyjnych inicjatyw, opartych o pewną strukturę, strategię działania. Ta zaś, wsparta precyzyjnym biznesplanem za pomocą odpowiednio dobranych technik oraz narzędzi, staje się swego rodzaju komunikacyjnym katalogiem biznesu. Podejmując analizę występowania społecznych wartości w komunikacji biznesu, należy stwierdzić, że tak jak bez zaplanowanej strategii, tak też i bez konsekwentnie stosowanych zasad i reguł nie można mówić o dobrej komunikacji. Stosowane zaś reguły, aby komunikacja przynosiła pozytywne efekty, muszą oprzeć się o precyzyjnie rozdysponowane biznesowe role i dobre relacje wśród współpracujących ludzi. Problem ten podejmuje B. Sobkowiak, odnosząc się do specyfiki komunikowania się w organizacji:

W każdej organizacji współistnieją obok siebie dwa przenikające się obszary komunikowania się: ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane<sup>5</sup>.

Relacje odbywają się na zróżnicowanych poziomach, angażując: intelekt, logiczne myślenie, wolę, instynkt czy emocje.

---

<sup>5</sup> B. Sobkowiak, *Procesy komunikowania się w organizacji*, w: *Współczesne systemy komunikowania*, red. B. Dobek-Ostrowska, Wrocław 1997, s. 33.

Z kolei M. Jasiukiewicz do ważności podnosi poziomy, na których odbywają się społeczne interakcje:

Komunikowanie odbywa się na dwóch głównych poziomach: intelektualnym i emocjonalnym. Na poziomie intelektualnym komunikujący przekazują sobie komunikaty tworzone i postrzegane świadomie, adresowane do naszego *ratio*, do intelektu. Są to informacje w postaci argumentów, uzasadnień, komunikatów o stanie rzeczywistości itp. W zasadzie nie wywołują one zmian w stanach emocjonalnych, a używana jest werbalna forma komunikacji. Na poziomie intelektualnym celem komunikowania jest zmiana stanu poznawczego strony lub stron<sup>6</sup>.

Jak podkreśla autor, inaczej rzecz się ma z komunikacją na poziomie emocjonalnym. Ten drugi poziom rzadko jest zauważany i doceniany. Autor zaznacza, że komunikaty emocjonalne powstają i są wysyłane często nieświadomie, a ich odbiór jest podświadomy. Zatem, konkluzją jest fakt, że w rozgrywającej się na poziomie emocjonalnym interakcji, ogromną rolę odgrywa komunikacja niewerbalna, a więc język ciała, ubiór, organizacja przestrzeni, w której odbywa się komunikacja, paralingwistyka itd. Na tej podstawie M. Jasiukiewicz stwierdza, że decyzje rozumiane jako akt naszej woli należą do sfery emocjonalnej, a nie intelektualnej. Podkreśla również, że w całym procesie intelekt bierze udział wtedy, kiedy odbywa się proces porównywania wad i zalet różnych rozwiązań, ale sama decyzja o wyborze konkretnego rozwiązania powstaje w sferze emocjonalnej. Co bardzo istotne, w sytuacji niezgodności przekazu między komunikacją werbalną i niewerbalną (intelektualną i emocjonalną) w ramach tego samego procesu komunikacji, pierwszą reakcją i komunikacją jest ta niewerbalna, emocjonalna. Uważa się, że komunikacja, głównie ta emocjonalna, potrafi na nowo określać relacje między ludźmi, którzy się komunikują. Dzięki jej możliwościom może dojść do szybkich zmian w zachowaniach, typu: poprawa relacji, pogorszenie, konflikt, podtrzymanie poziomu itp. W zależności od podejmowanej komunikacji niewerbalnej ludzie mogą zmniejszyć lub zwiększyć wzajemne zaufanie. W wielu sytuacjach bardziej chodzi właśnie o relacje, a nie o same w treści<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> M. Jasiukiewicz, *Niektóre problemy z komunikacją*, Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny, <http://www.wiedzainfo.pl> (dostęp: 31.07.2008).

<sup>7</sup> Por. tamże.

Zanim rozważanie to skoncentruje się na kierunkach relacji, regułach i rolach, które w sposób bezpośredni mają wpływ na budowane w biznesie społeczne kontakty, proponuję skoncentrowanie się na najważniejszych aspektach mowy werbalnej i niewerbalnej, najczęściej wykorzystywanych podczas biznesowej komunikacji. Jak pisze Z. Nęcki: „Rozmowa jest najbardziej podstawowym sposobem komunikowania się ludzi”<sup>8</sup>. Podkreśla on, że powszechnie wydaje się, iż rozmawianie, prowadzenie konwersacji jest zachowaniem banalnym, oczywistym. Natomiast bliższa analiza dostarcza zupełnie odmiennej opinii:

Uczestniczenie w rozmowie wymaga aktywizacji niemal wszystkich procesów psychicznych, wrażliwości na wymagania sytuacji interpersonalnej, a także sprawnego wykorzystania aparatu emisji i odbioru sygnałów – aktów komunikowania. Angażuje więc biologiczne, psychologiczne i społeczne mechanizmy kształtowania zachowania człowieka<sup>9</sup>.

Z uwagi na fakt, że rozmowa biznesowa jest najczęstszą formą społecznego kontaktu – konfrontacja biznesowego dialogu jest wyjątkową, a zarazem podstawową okolicznością prowadzenia i finalizowania transakcji ekonomicznych. Jest zarazem typową merytoryczną negocjacją stanowisk, powinna być zatem dobrze zaplanowana i skuteczna. Kiedy gra biznesmenów toczy się o duże zyski dla firmy, wygrywa ten, kto lepiej się komunikuje, zna techniki konwersacji, siły perswazji, argumentacji i nieobcy mu jest również kanon dyplomatyczny. Z perspektywy osiąganego, a wcześniej skrupulatnie zaplanowanego społeczno-interakcyjnego komunikacyjnego sukcesu przedstawia zagadnienie znawca politycznego i biznesowego wizerunku M. Kochan, mówiąc, że:

Kluczowym pojęciem w analizie skuteczności występów aktorów życia publicznego w rozmowach i dyskusjach jest przesłanie, czyli przekaz. Sukces odnosi ten, komu udało się niezależnie od sytuacji i pytań powiedzieć to, co sobie zaplanował. Wygrywa ten, kto ma przesłanie bardziej klarowne – proste i komunikatywne<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Z. Nęcki, *Ogólne zasady konwersacji. Analiza konwersacyjna*, w: *Komunikacja międzyludzka*, red. Z. Nęcki, Kraków 1996, s. 139.

<sup>9</sup> Tamże.

<sup>10</sup> M. Kochan, *Pojedynek na słowa. Techniki erystyczne w publicznych sporach*, Kraków 2005, s. 26.

Idąc dalej w podjętej analizie, na zadane pytanie: „Jakie są zasady, normy regulujące zachowania konwersacyjne?” – Z. Nęcki odpowiada, przywołując jedną z najbardziej znanych i najczęściej cytowanych koncepcji konwersacji H.P. Grice’a, nazywaną teorią implikatur, która zakłada, że podstawowym zjawiskiem w wymianie konwersacyjnej jest tworzenie niekonwencjonalnych znaczeń wypowiedzi, bazujących na wiedzy pozajęzykowej rozmówców i bieżącym kontekście konwersacyjnym<sup>11</sup>. Autor wymienia, że implikatury dzielą się na: logiczne – rozumiane jako uprawnione wnioski płynące z analizy tekstu oraz konwersacyjne – wykraczające poza bezpośredni tekst wypowiedzenia. Kolejnym, według Z. Nęckiego, podziałem implikatur konwersacyjnych jest podział na: standardowe – typowe inferencje niewymagające znajomości konkretnego kontekstu, by były odczytane i specyficzne – wymagające znajomości lokalnego, słownego, interpersonalnego oraz sytuacyjnego kontekstu<sup>12</sup>. Rozmowa w warunkach biznesu powinna być aktem szczególnie zorganizowanym i odbywającym się według określonych reguł. Z. Nęcki za podstawową zasadę, według koncepcji H.P. Grice’a, przyjmuje regułę kooperacji. Natomiast reguły tekstowe i interpersonalne przytacza za G. Leech, przez analizę potwierdzając, że reguła kooperacji stanowi nadrzędną zasadę konwersacji. Zobowiązuje ona rozmówców do realizacji swych wkładów w tworzenie wymiany w odpowiednim momencie i przy akceptacji celu i kierunku konwersacji<sup>13</sup>. Jak podkreśla autor, reguła ta oparta jest na czterech maksymach uzupełniających. Są nimi: zasada jakości, która wymaga, aby swój wkład w rozmowę zgodnie z prawdą, zasada ilości, która nakazuje być nie bardziej szczegółowym niż to konieczne, zasada odpowiedzialności – maksyma ta zobowiązuje komunikujące się osoby, by mówić rzeczy związane z aktualnym przebiegiem rozmowy. Równocześnie wymaga się od odbiorcy, by aktywnie szukał interpretacji wypowiedzi nadawcy tak długo, aż znajdzie „łączność” z aktualnym kursem konwersacji. Ostatnią, jak przytacza Z. Nęcki, jest zasada sposobu, która polega na tym, aby w sytuacji konwersacyjnej zatroszczyć się o to, by być zrozumiałym i taktownym wobec partnera, czyli mówić krótko, rzeczowo,

---

<sup>11</sup> Por. Z. Nęcki, *Ogólne zasady konwersacji*, art. cyt., s. 139.

<sup>12</sup> Por. tamże.

<sup>13</sup> Por. tamże, s. 142.

w sposób systematyczny i uporządkowany. Poza wymienionymi, ważne są również zasady, które odwołują się do merytorycznej zawartości wypowiedzianych tekstów oraz reguł obowiązujących w relacjach interpersonalnych: organizacji tekstu i samego interpersonalnego kontaktu. Z. Nęcki przytacza następujące zasady organizacji tekstu: regułę poprawności gramatycznej i zrozumiałości, która zobowiązuje do przestrzegania zasad syntaktycznych w konstrukcji wypowiedzi tak, aby były możliwe do bezpośredniej interpretacji; regułę dopasowania wypowiedzi do kontekstu lingwistycznego, która zobowiązuje do uwzględnienia poprzednich wypowiedzi partnera, tak by tworzyły spójność tematyczną; regułę ekonomiczności w konwersacji, która nakazuje unikać niepotrzebnych powtórzeń, pauz i zakłóceń, aby wypowiedź była jasna i zwięzła i regułę ekspresyjności, która z kolei proponuje, aby nadać wypowiedzi możliwie osobisty i emocjonalny ton tak, aby odbiorca wiedział, jaki jest stosunek nadawcy do mówionego tekstu<sup>14</sup>.

### Wartość społecznego wizerunku i wrażenia w komunikacji

Warto pamiętać, że istotą społecznych kontaktów jest stwarzany komunikacyjny wizerunek. Niezwykle ważne podczas rozmowy jest wrażenie, jakie rozmówcy wzajemnie powodują, wymieniając treści komunikatów. G. Leech klasyfikuje osiem reguł interpersonalnych:

Reguła uprzejmości wymaga, by znaczenia wypowiedzi możliwe były do zaakceptowania przez partnera i podawane w taki sposób, aby nie wywoływały nieprzyjemnych stanów emocjonalnych; reguła aprobaty rozmówcy wymaga, by uczestnicy wyrażali wzajemną życzliwość i akceptację zarówno swoich wypowiedzi, jak i samego kontaktu między nimi, zadowolenie z rozmowy; reguła skromności wymaga unikania otwartego wskazywania na swoje silne strony, sukcesy, chwalenie siebie w taki sposób, by mogło to wywołać poczucie niższości u odbiorcy; reguła zgodności wymaga wyrażenia aprobaty dla stanowiska partnera, zgody na zawarte w jego wypowiedziach opinie zawsze wtedy, kiedy tylko to możliwe. Reguła współdziałania wymaga wyrażenia dobrej woli kontynuacji konwersacji i poszukiwania najwłaściwszych

<sup>14</sup> Por. tamże, s. 146.

sposobów organizacji swego wkładu w tę konwersację (jak maksymalna kooperacji wg Grice'a); reguła ironii wymaga, by żart, kpiny i inne zachowania określone jako „niekonwencjonalne” były realizowane w sposób czytelny, jasny, umożliwiające ich właściwą interpretację; reguła atrakcyjności treści wymaga, by nadawca i odbiorca wyrażali zainteresowanie tematami konwersacji proponowanymi przez partnera i zawsze, gdy jest to możliwe, oferowali tematy interesujące nie tylko dla siebie, ale i dla rozmówcy; reguła Polyanny wymaga, by unikać – jeśli to możliwe tematów przykrych dla rozmówcy, takich, które mogą spowodować nieprzyjemne skojarzenia<sup>15</sup>.

## Mechanizm społecznych interakcji w biznesie. 10 przykazań biznesowej konwersacji

Kontakty prowadzone w biznesie budują złożone sieci społecznych relacji. Każda natomiast konwersacja posiada pewien mechanizm, który pozwala zastosować opisane przez Z. Nęckiego reguły i zasady. Rozmowa jest cyklicznym ciągiem wypowiedzi obu stron interakcji, zatem elementy rozpoczynania wątków, kolejność podejmowanych wypowiedzi czy ich długość są układanym przez rozmówców tokiem komunikacyjnym. Dobra organizacja i prowadzenie rozmowy z celem efektywności, tym bardziej w biznesie mają duże znaczenie dla obu stron. Analitycznie, w sposób szczegółowy do zagadnienia mechanizmu konwersacji podszedł H. Sachs, omawiając składniki nawiązania, prowadzenia i kończenia rozmowy, akcentując jako najważniejsze elementy: płynne przejmowanie ról pomiędzy nadawcą i odbiorcą. Opracowane przez H. Sachsa dziesięć przykazań konwersacji opisuje Z. Nęcki:

1. Zarówno cała rozmowa, jak i poszczególne tury powinny być prowadzone w sposób zapewniający swobodę długości trwania, kolejności głosów i tematyki podejmowanej przez rozmówców.
2. Czas trwania konwersacji może być ustalony, ale dzieje się tak w komunikacji oficjalnej.
3. Liczba uczestników konwersacji może się zmieniać w zależności od sytuacji społecznej oraz od aktywności, motywacji osób obecnych.
4. W konwersacji, w której uczestniczą więcej niż dwie osoby (tzw. polilogii), kolejność zabierania głosu nie jest sztywno ustalona, jest „negocjowana” na bieżąco przez uczestników;
5. Rozmowa może być

kontynuowana lub przerwana w zależności od intencji rozmówców lub jednego rozmówcy. 6. Generalnie biorąc, odpowiednia zasada, że w danym czasie głos zabiera tylko jedna osoba, pozostałe powinny milczeć i słuchać. 7. Równoczesne mówienie dwóch lub kilku osób zdarza się w chwilach przejmowania głosu, jest jednak krótkotrwałe. 8. Okres tranzytu głosu trwa krótko – w płynnej konwersacji około sekundy. Milczenie dłuższe jest sygnałem zakłócenia, oznacza, że słuchacz nie chce przejąć roli osoby mówiącej. 9. Osoba aktualnie znajdująca się przy głosie może wskazać następnego mówcę bądź nie wskazać nikogo konkretnego; w takim przypadku oczekuje się, że nastąpi autoelekcja do głosu kogoś spośród obecnych, w tym także poprzedniego mówcy. 10. Kolejne tury konwersacyjne mogą być ograniczone do jednego słowa lub zdania, a mogą również zawierać długie monologi narracyjne, komentowane na bieżąco poprzez aktywność niewerbalną słuchaczy<sup>16</sup>.

## Dyplomacja w komunikacji biznesu

Niezwykle istotnym aspektem w społecznych relacjach, obok komunikacji werbalnej, jest niewerbalna mowa ciała. W warunkach biznesu do tego osobistego atrybutu przywiązuje się szczególnie duże znaczenie. Zanim rozpocznie się negocjacja stanowisk, powitanie, dyplomatyczny protokół ról – pierwsze wrażenie już ocenia przyszłego partnera rozmowy na podstawie wyglądu, sposobu zachowania, mimiki twarzy, gestów. Nawet późniejsza rozmowa nie zawsze potrafi zmienić to, co emocjonalnie w odbiorze osoby zostało podświadomie zakodowane. Artykuł ten nie pozwala w sposób wyczerpujący omówić tematyki komunikacji niewerbalnej, zatem skoncentrowano się jedynie na zasygnalizowaniu tego tematu jako ważnego w budowaniu komunikacji w biznesie. Jak zaznacza D.G. Leathers:

Funkcjonalne znaczenie komunikacji niewerbalnej staje się oczywiste, gdy zdamy sobie sprawę z tego, że: a) komunikacja niewerbalna stanowi zazwyczaj dominującą siłę w procesie wymiany znaczeń w kontekście interpersonalnym; b) wymiana uczuć i emocji staje się dokładniejsza, gdy posługujemy się raczej środkami niewerbalnymi niż werbalnymi; c) znaczenia wymieniane niewerbalnie są względnie wolne od zafałszowania i zniekształcenia; d) sygnały niewerbalne pełnią funkcję metakomunikacyjną, dzięki której komunikacja zyskuje wysoką jakość; e) sygnały

<sup>16</sup> Tamże, s. 147.

niewerbalne są znacznie bardziej efektywnymi środkami komunikacji niż sygnały werbalne oraz f) komunikacja niewerbalna jest szczególnie użytecznym sposobem służącym do posługiwania się sugestią<sup>17</sup>.

Jak podkreśla autor, ważność komunikacji obejmuje funkcje, które spełnia. Należą do nich: dostarczanie informacji, regulowanie interakcji, wyrażanie emocji, tworzenie metakomunikacji, utrzymanie społecznej kontroli, formowania wrażenia oraz kierowania się nim<sup>18</sup>. D.G. Leathers podkreśla, że zdecydowanie z sześciu wymienionych funkcji, zadanie formowania i kierowania wrażeniem jest najważniejsze, z uwagi na jego związek z dużą różnorodnością ważnych społecznie komunikacyjnych kontaktów. Istotnym jest wymienienie czynników składających się na niewerbalne komunikacyjne akty. Jak stwierdza Z. Nęcki:

Do zaliczanych przez większość ekspertów niewerbalnych aktów komunikacyjnych należą: 1) gestykulacja – a więc ruchy rąk dłoni, palców, nóg, głowy i korpusu ciała; 2) wyraz mimiczny twarzy – jego bogate możliwości przekazywania zarówno stanów psychicznych, jak i informacji obiektywnych; 3) dotyk i kontakt fizyczny – w zróżnicowanej gamie od łagodnego głaskania do brutalnego uderzenia; 4) wygląd fizyczny – sposób ubierania się, czesania, ozdabiania, malowania, ekspozycji wizualnej zarówno mężczyzn, jak i kobiet; 5) dźwięki paralingwistyczne – takie jak westchnienia, pomruki, śmiech, przydźwięki w rodzaju „eee”, „yy”, czyli wszelkie odgłosy, które nie tworzą słów i ich części; 6) kanał wokalny – intonacja, akcentowanie, barwa głosu, rytm mówienia, szybkość mówienia, wysokość tonu głosu; 7) spojrzenia i wymiana spojrzeń – kontakt wzrokowy, w którym jakość i długość spojrzeń jest znaczącym elementem komunikacji; 8) dystans fizyczny między rozmówcami – odległość między nimi w trakcie rozmowy jest ważną informacją m.in. o wzajemnych postawach, poziomie intymności, sympatii itd., niemal niezależną problematyką jest zjawisko „inwazji” w przestrzeń osobistą człowieka, zbliżenie się w przestrzeń poniżej czterdziestu centymetrów, a także „inwazja” wzrokowa, dźwiękowa, zapachowa; 9) pozycja ciała w trakcie rozmowy – tu najważniejsze są: poziom rozluźnienia i otwartość bądź zamknięcie; 10) organizacja środowiska – w skali osobistej (architektura wnętrza) i w skali publicznej (komunikowanie poprzez architekturę i urbanistykę) – chodzi o użycie form przestrzennych jako komunikatów estetycznych,

---

<sup>17</sup> D.G. Leathers, *Komunikacja niewerbalna. Zasady i zastosowania*, Warszawa 2007, s. 40.

<sup>18</sup> Por. tamże s. 40.

ideologicznych i użytkowych; do tej grupy zaliczamy też tak szeroką skalę zjawisk, jak meble, obrazy, zdjęcia jako komunikaty<sup>19</sup>.

W obszarze tematyki dotyczącej komunikacji niewerbalnej, można spotkać także inne podziały, pośród badaczy, istnieje jednak zgodność, że wyżej wymienione stanowią najważniejsze formy komunikowania pozasłownego. Jak twierdzi M. Kochan, w komunikacji sprawą najistotniejszą jest pozawerbalny poziom komunikacji, tak zwane ogólne wrażenie – wynikające z pierwszego wzrokowego kontaktu, i podkreśla, że proporcje wynikające z wrażenia dla odbiorcy komunikatu, wynikające z zaangażowania mowy werbalnej i niewerbalnej to zasada 80:20, gdzie osiemdziesiąt procent wrażenia to obraz, dwadzieścia – tekst<sup>20</sup>.

### Formalny „system nerwowy” funkcjonowania biznesu

Doskonałym i dużym potencjałem oraz całym arsenałem środków w biznesowej komunikacji dysponują dziedziny asertywności, perswazji czy erystyki. O asertywności dużo mówi się od lat, z całą pewnością pomaga ona w skuteczniejszym, świadomym komunikowaniu się ludzi. W kreowaniu stylów kierowniczych i w samym zarządzaniu firmą, jest niezbędną umiejętnością. Siła perswazji pomaga w negocjacjach, jest niezwykle przydatna również strategom i mediatorom biznesowych konfrontacji. Sztuką erystyki możemy dysponować zarówno w kontaktach werbalnych, jak i niewerbalnych. Erystyka jako sztuka prowadzenia sporów, dyskusowania w biznesowej rzeczywistości jest niezwykle przydatną umiejętnością. Zwykle bowiem, kiedy mowa o dyskusji, przyjmuje się milczące założenie, że chodzi przede wszystkim o przekonanie rozmówcy do swoich racji. To właśnie różni erystykę, czyli sztukę prowadzenia sporów, od retoryki: sztuki wymowy, służącej przede wszystkim przekonywaniu. Jak podsumowuje zagadnienie M. Kochan, głównym celem w takich dyskusjach jest pozyskanie publiczności, przez zrobienie

---

<sup>19</sup> Z. Nęcki, *Komunikacja niewerbalna*, w: *Komunikacja międzyludzka*, dz. cyt., s. 123.

<sup>20</sup> Por. M. Kochan, *Praca ciałem albo erystyka niewerbalna*, w: *Pojedynek na słowa. Techniki erystyczne w publicznych sporach*, Kraków 2005, s. 49.

korzystnego wrażenia, a przez to wywarciu wpływu na poglądy odbiorców – przekonanie ich do swoich racji lub zniechęcenie do racji prezentowanych przez drugą stronę debaty<sup>21</sup>.

Z kolei M. Składanowski pisze o potędze działania perswazji:

To sztuka skutecznego przekonywania, to umiejętność budowania odpowiedniej struktury komunikatu – tekstu, reklamy, treści wystąpienia, struktury i strategii podjętych działań, które same w sobie ułatwiają rozmówcy podjęcie dobrej decyzji. Perswazja to umiejętność skłaniania drugiej strony, do podjęcia dobrej decyzji<sup>22</sup>.

Jak jednak przestrzega sam autor:

Jest jeszcze druga strona – manipulacja. Kusząca i ciemna strona perswazji, siła wynikająca z wiedzy o tym jak zachowują się ludzie w różnych kontekstach, poczucie władzy. (...) Wierzę i widziałem to wiele razy – biznes zbudowany na manipulacji prędzej czy później upada<sup>23</sup>.

Analizując biznesowe relacje wsparte przez techniki i narzędzia, ważnym podkreśleniem jest fakt, iż w strukturze komunikacyjnej firmy tworzą one zorganizowaną sieć interpersonalnych kontaktów. Prowadzone w biznesie relacje mają też określone kierunki, co pozwala uniknąć komunikacyjnego chaosu przekazów. Jak pisze B. Sobkowiak, komunikowanie w organizacjach odbywa się w czterech kierunkach: pionowo w górę, pionowo w dół, poziomo (horyzontalne) oraz ukośne (diagonalne). Komunikowanie się w dół odbywa się między podmiotami stojącymi wyżej w hierarchii organizacyjnej a podmiotami na niższych szczeblach, wzdłuż linii podporządkowania. Polega na przekazywaniu decyzji, instruowaniu, doradzaniu, ocenie podwładnych, nagradzaniu i karaniu, wpływaniu na ich zachowania, postawy i emocje, przekazywaniu informacji o polityce i strategii naczelnego kierownictwa organizacji itp. Komunikowanie w górę działa odwrotnie, czyli informuje osoby zarządzające przedsiębiorstwem o tym, co dzieje się na poziomie niższych szczebli. Obejmuje ono

---

<sup>21</sup> Por. tamże.

<sup>22</sup> M. Składanowski, *Sztuka skutecznej perswazji*, <http://www.psychologia-perswazji.pl> (dostęp: 04.08.2008).

<sup>23</sup> Tamże.

przekazywanie informacji o etapach prac czy o wykonaniu zadań. Co istotne, jak podkreśla B. Sobkowiak, umożliwia ponadto przekazywanie sprzężeń zwrotnych, związanych z otrzymywanymi wcześniej komunikatami z góry. Z kolei, jak twierdzi dalej:

Poziome komunikowanie się tworzy w organizacji niezbędne kanały dla koordynacji różnych funkcji, rozwiązywania problemów i konfliktów. Obejmuje wymianę informacji między osobami/grupami o jednakowym statusie organizacyjnym<sup>24</sup>.

O komunikowaniu ukośnym B. Sobkowiak pisze, że obejmuje osoby/grupy znajdujące się na różnych szczeblach i nie przebiega zgodnie z liniami podporządkowania. Komunikowanie ukośne wykorzystywane jest stosunkowo rzadko, zwykle gdy pożądanych efektów nie dają: komunikowanie pionowe czy poziome<sup>25</sup>. O tym, że sprawny system komunikowania wymaga bezwzględnego przestrzegania pewnych zasad, pisze L.H. Haber, mówiąc:

Wszelkie kanały sieci informacyjnej muszą być dobrze znane członkom organizacji – każdy z nich powinien wiedzieć, komu podlega, od kogo więc może otrzymać polecenie służbowe i komu powinien składać meldunki z przebiegu ich wykonania; informacje powinny docierać do każdego człowieka w organizacji – od tego między innymi zależy autorytet ośrodka centralnego; kanały informacyjne powinny być jak najkrótsze; w informowaniu nie należy pomijać żadnego z ogniw pośrednich; ogniwa sieci informacyjnej powinny być obsadzone przez ludzi o odpowiednich kompetencjach; należy zapobiegać przerwaniu sieci informacyjnej; sieć informacyjna powinna być trwała i pełna – każda dłuższa absencja osoby pełniącej rolę ogniwa oznacza przerwanie dopływu informacji; ze względu na możliwość występowania niekorzystnych dla systemu komunikowania się szumów, należy stale dbać o drożność kanałów, stanowią one bowiem „system nerwowy” formalnego funkcjonowania organizacji<sup>26</sup>.

W kierunkach komunikacji firmy udział biorą nie tylko pojedyncze osoby, ale przede wszystkim wzajemnie z sobą współpracujące grupy ludzi. Ich wzajemne relacje i zależności mają ogromne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dobrze

<sup>24</sup> B. Sobkowiak, *Procesy komunikowania się w organizacji*, art. cyt., s. 33.

<sup>25</sup> Por. tamże, s. 35.

<sup>26</sup> L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Kraków 1993, s. 102.

motywowani do wspólnej realizacji zadań pracownicy, mogą przyczynić się do sukcesu firmy. Natomiast motywowani niewłaściwie lub w ogóle – mogą tę komunikację bojkotować. Klasyfikację grup działających wewnątrz organizacji sporządza B. Sobkowiak, dzieląc je na: formalne, do których należą grupy nakazowe i grupy zadaniowe. Wśród zadaniowych, jak pisze autorka, wyróżnia się dodatkowo: grupy problemowe, decyzyjne, grupy generujące pomysły. Natomiast komunikującymi się grupami nieformalnymi są grupy interesów i przyjacielskie. B. Sobkowiak zaznacza, iż:

Grupy formalne są celowo tworzone przez kierowników i zobowiązane do wykonywania przydzielonych im zadań, zgodnych z celami organizacji. Grupy nieformalne powstają spontanicznie w ramach formalnej struktury organizacyjnej i mogą – choć nie muszą – sprzyjać celom realizowanym przez organizację<sup>27</sup>.

Grupy wchodzące wzajemnie z sobą w interakcje znajdują się w ciągle zmieniających się komunikacyjnych sytuacjach i przyjmują różne role w zależności od pełnionych zawodowo funkcji. J. Daszkiewicz podkreśla, że sytuacja komunikacyjna jest jedną z najważniejszych sytuacji, w jakiej znajduje się osoba w związku z pełnioną przez siebie funkcją menedżerską. Komunikację tę budują trzy elementy: tj. nadawca, komunikat, odbiorca, a także zespół danych zmiennych, takich jak typ kontaktu, miejsce, czas, cechy osobowościowe nadawcy i odbiorcy, jakość relacji, również kontekst kulturowy komunikacji. Osoba menedżera występuje w niej w dwóch rolach, podmiotowej: nadawcy komunikatu oraz w przedmiotowej: odbiorcy komunikatu<sup>28</sup>. Menedżerowie, których głównym celem jest egzekwowanie efektywności pracy zarządzanych przez nich zespołów, aby taki rezultat osiągnąć i temu zadaniu sprostać muszą przyjmować wiele komunikacyjnych ról. Jak potwierdzają ten fakt badacze komunikacji w przedsiębiorstwach J.A.F. Stoner i Ch. Wankel:

Komunikowanie się to podstawowe zadanie osób kierujących zespołami, które zajmuje znaczną część ich czasu pracy<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> B. Sobkowiak, *Procesy komunikowania się w organizacji*, art. cyt., s. 35-37.

<sup>28</sup> Por. J. Daszkiewicz, *Sytuacja komunikacyjna menedżera*, w: *Etyka i kultura przedsiębiorczości*, red. J. Daszkiewicz, Rzeszów 1997, s. 80.

<sup>29</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994, s. 431.

Rolami podejmowanymi w procesie zarządzania przez informację i delegowanie komunikatów są:

Role interpersonalne – ułatwiające kierownikom utrzymanie nie zakłóconego funkcjonowania organizacji: a) reprezentant-kierownik występuje jako symbol organizacji w stosunku do otoczenia, b) przywódca-kierownik realizuje cele firmy odpowiednio motywując pracowników (przewodzi grupie, kieruje, motywuje, ocenia podwładnych), c) łącznik-kierownik pośredniczy w stosunkach między organizacją a otoczeniem, od którego zależy istnienie i sprawne funkcjonowanie organizacji (prowadzi działania na rzecz pozyskania klientów, umów, zleceń itd.). Wyróżnia się też role informacyjne, które polegają na pozyskaniu i przekazywaniu informacji: a) monitor-kierownik poszukuje wszelkich informacji mogących wpływać i wpływających na funkcjonowanie organizacji, b) upowszechniający-kierownik przekazuje informacje członkom organizacji (np. opracowuje i rozpowszechnia raporty, fachowe pisma itp.); c) rzecznik-kierownik przekazuje część informacji osobom i jednostkom spoza organizacji, reprezentuje określone zagadnienia wobec osób z zewnątrz. Role decyzyjne – w ich realizacji informacje stanowią podstawowe tworzywo: a) przedsiębiorca – kierownik jest stymulatorem rozwoju, inicjuje i wprowadza systematyczne zmiany doskonalące i rozwijające organizację; b) rozjemca – przeciwdziała zakłóceniom, usuwa negatywne zjawiska w działaniu organizacji (np. analizuje przejawy patologii organizacyjnych i ich tło, proponuje sposoby ich przewyciężania); allokator zasobów – rozdziela zasoby i ustala priorytety (np. uczestniczy w konstruowaniu budżetu, decyduje o wymiarze maszyn i narzędzi, o zwolnieniach/przyjęciach pracowników); d) negocjator – reprezentuje firmę w negocjacjach grupowych i indywidualnych<sup>30</sup>.

Jak stwierdza J. Puzynina, jednym z warunków porozumienia między ludźmi jest kontakt nadawcy z odbiorcą<sup>31</sup>. To stwierdzenie, na gruncie biznesowych relacji przenosi J. Daszkiewicz, mówiąc, że najczęściej występującą komunikacją w sytuacji komunikacyjnej menedżera jest interakcja bezpośrednia. Co nie tylko ułatwia w dużym stopniu samą komunikację, ale sprzyja też budowaniu więzi personalnej między osobami należącymi do zespołu<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> B. Sobkowiak, *Komunikacyjny kontekst ról kierowniczych*, w: *Współczesne systemy komunikowania*, dz. cyt., s. 23.

<sup>31</sup> Por. J. Puzynina, *Komunikacja językowa i jej zakłócenia*, w: *Sposoby istnienia. Działania wobec siebie i innych*, Warszawa 1988, s. 111.

<sup>32</sup> Por. J. Daszkiewicz, *Sytuacja komunikacyjna menedżera*, w: *Etyka i kultura przedsiębiorczości*, dz. cyt., s. 82.

Każdej osobie zarządzającej niezbędna jest umiejętność komunikacji, bo to od niej zależy formułowanie celów, aktywizowanie kontaktów i utrzymanie wartościowego poziomu podejmowanej komunikacji. V.Q. Willard podkreśla, że ważne, aby osoba kierująca ludźmi w organizacji, chciała, mogła i miała co komunikować. Gotowością wyjściową jest sama wola aktywnego i na przemian występującego nadawczo-odbiorczego komunikowania. Niezbędna jest również sprawność werbalna i umiejętność odpowiednich zachowań niewerbalnych towarzyszących mowie. Nie mniej istotny jest stan odpowiednio bogatego wnętrza nadawcy komunikatu. Intelpekt, doświadczenie, światopogląd, reprezentowany poziom kultury czy prawość charakteru – wszystkie te cechy uzupełniają jakość przekazu i decydują o tym, jaką jest treść komunikatu<sup>33</sup>. Ważną rolę w komunikacji pełni sposób zakomunikowania, stylowe „podanie” informacji czy polecenia, co wpływa na jakość kontaktów i jego rezultaty. Tę komunikacyjną, konieczną aktywność i potrzebę „mądrości” komunikacji osób zarządzających ludźmi sugeruje B. Sobkowiak:

Menedżerowie formułują i przekazują informacje, polecenia, decyzje, które powinny być rozumiane, akceptowane i wykonywane przez podwładnych. A zatem sposób komunikowania się współdecyduje o sprawności kierowania. Teoretycznie rzecz ujmując, przełożony powinien posługiwać się zarówno strategią otwartości, jak i budować sprawnie funkcjonujące sprzężenia zwrotne<sup>34</sup>.

B. Sobkowiak ocenia, że w praktyce jednak nie jest to powszechne. Za badaczami J.H. Donnelly, J.L. Gibson, J.M. Ivacevich, autorka wymienia cztery typy komunikacyjnego zarządzania:

Typ A – stanowią kierownicy niepraktykujący ani strategii otwartości, ani strategii sprzężenia zwrotnego. Ten styl komunikowania się powoduje powiększanie się pola „niewiedzy”, ponieważ kierownicy nie są skłonni do poszerzania zakresu własnej wiedzy i równocześnie nie dążą do poszerzania wiedzy swoich podwładnych. Jeśli wiele kluczowych stanowisk w organizacji obsadzonych jest tego typu osobami, to konsekwencją jest nieefektywne interpersonalne komunikowanie się, a tym samym zablokowanie kreatywności podwładnych. Wymienione

---

<sup>33</sup> Por. V.Q. Willard, *Umysł dyspozycje werbalne*, w: *Język w świetle nauki*, Warszawa 1980, s. 337.

<sup>34</sup> B. Sobkowiak, *Kierownicze/menedżerskie style komunikowania się*, w: *Współczesne systemy komunikowania*, dz. cyt., s. 25.

właściwości charakteryzują większość przywódców autokratycznych. Typ B – stanowią ci kierownicy, którzy chcieliby osiągnąć – przynajmniej w minimalnym stopniu satysfakcjonujące ich wzajemne relacje z podwładnymi. Mają trudności w tworzeniu pozytywnych relacji interpersonalnych, co wiąże się zwykle z introwertycznymi osobowościami. W rezultacie nie są w stanie realizować strategii otwartości i muszą polegać na strategii sprzężenia zwrotnego w powiększaniu pola wzajemnego zrozumienia. Ten typ przywództwa bywa określany mianem permissywnego. Typ C – stanowią kierownicy, którzy cenią wyłącznie swoje własne pomysły, diagnozy, opinie i oceny. Chętnie się nimi dzielą, będąc jednocześnie „głuchymi” na informacje płynące od podwładnych. Realizują oni strategię otwartości kosztem sprzężenia zwrotnego. Typ D – to wreszcie kierownicy stosujący najbardziej efektywny styl interpersonalnego komunikowania się, oparty na względnej równowadze obu strategii<sup>35</sup>.

Z kolei Z. Obój analizuje menedżerskie style zarządzania, biorąc pod uwagę dwa podstawowe aspekty ludzkiego porozumiewania się: stopień pewności siebie odzwierciedlający bezpośredniość, apodyktyczność, zdecydowanie i wpływ, jaki chcemy wywierać na innych oraz stopień otwartości, odzwierciedlający swobodę w okazywaniu uczuć i emocji, łatwość nawiązywania kontaktu i umiejętność przekazywania zamierzonych treści, a także wagę, jaką przywiązujemy do podtrzymywania kontaktu z innymi ludźmi<sup>36</sup>.

Do tej powszechnej w literaturze analizy komunikacyjnych ról w strukturach współpracy i zaangażowania ludzi rzeczowo odnosi się B. Sobkowiak, która podkreśla, że każdy styl komunikowania się ma swoje wady i zalety, ujawniające się dopiero w trakcie komunikowania się i w konfrontacji z innymi stylami. Jak twierdzi autorka, receptą na skuteczne komunikowanie się jest stałe diagnozowanie stylu naszych rozmówców i ocena własnego stylu<sup>37</sup>.

Bazą i podstawą omówionych w niniejszym artykule i funkcjonujących w biznesie międzyludzkich relacji, wynikających ze struktur przedsiębiorstw – jest sfera społeczna, która spina ów system komunikacji. Wszelkie działania dokonujące się

---

<sup>35</sup> Tamże, s. 26.

<sup>36</sup> Por. K. Obój, *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994, s. 198.

<sup>37</sup> Por. B. Sobkowiak, *Kierownicze/menedżerskie style komunikowania się*, art. cyt., s. 27.

w życiu gospodarczym budowane są w oparciu i poprzez społeczne systemy współpracy: ludzi, zasad i wartości nie tylko ekonomicznych.

## Podsumowanie

Problematyka społecznych wartości komunikacji występującej w biznesie, zajmuje bardzo znaczące miejsce w tej dziedzinie. Istotnym jest fakt, że koncepcje współczesnych instytucji opierają się o charakterystyczne dla biznesu typy i jakość komunikacji.

Dziedzina funkcjonalna prowadzonej w biznesie komunikacji, wymieniając choćby komunikację marketingową poprzez reklamę, *public relations* czy sponsoring są w biznesie niezbędnym kapitałem, a stosowanie tych form ma bezpośredni wpływ na rozwój biznesu. Należy uznać nawet, że system komunikacji w biznesie jest warunkowany kontaktami społecznymi. Jednym z ważnych aspektów budowania komunikacyjnych systemów biznesowych jest stały kontakt z dziedzinami życia publicznego i współpraca ze światem polityki, mediów, dziedzin nowych technologii, sztuki wzornictwa, prawa, etyki czy strategii ogólnego postępu. Współczesna teoria zarządzania dostrzega ważność komunikacji w roli fenomenu, w tym, co zachodzi między ludźmi tworzącymi zespół realizujący jakieś wspólne przedsięwzięcie. W procesie tym człowiek tworzy ją i funkcjonuje w niej jako osoba, angażując swoje doświadczenie, wiedzę, osobowość, poglądy, umiejętności i aspiracje<sup>38</sup>. Dzięki takim możliwościom i potrzebom kooperowania z szeroką wiedzą, biznes posiada wszelkie predyspozycje, aby stać się komunikacji – społeczną manifestacją.

Na podstawie przeprowadzonych w niniejszej publikacji analiz struktury relacji rodzi się zasadnicze i fundamentalne pytanie: „Jaką rolę pełnią we współczesnym biznesie systemy komunikacyjne?”. Wydaje się, że komunikacja stosowana w biznesie wnosi wiele istotnych elementów, najważniejszych zaś w dwóch sferach: ludzkich relacji oraz wartości ekonomicznych. To właśnie komunikacja międzyludzka pozwala na rozwój społecznych kontaktów, jest to także autentyczne studium socjologiczne przypadku i niezwykle interesująca baza w dziedzinie badań

społecznych. Biznes bowiem, przez sam fakt i potrzebę skumulowania różnych typów komunikacji – stał się płaszczyzną wieloaspektowej możliwości poznawania ludzi oraz za pośrednictwem komunikacji pozyskiwania potencjału ekonomicznego. Zaprezentowana w niniejszej publikacji przedmiotowa treść zagadnienia komunikacji, pozwala wnioskować, że zastosowana w biznesie, wnosi własny, istotowo ważny ładunek komunikacyjnej energii i możliwości niedostępnych w innych dziedzinach. Można zatem postawić końcowy wniosek, że interpretacja zagadnienia systemu komunikacji w biznesie sprowadza jego rolę do wielu własnych, specyficznych i zarazem podstawowych wartości społecznych ludzkiego sukcesu.