

**OŚRODEK DORADZTWA I USŁUG  
OŚWIATOWYCH  
EDUKACJA 2001**

**Organizacja i zarządzanie oświatą**

*Komunikacja społeczna w zarządzaniu  
na przykładzie wybranej placówki oświatowej*

**mgr Teresa Małgorzata Bitner**

**Radom 2007**

## SPIS TREŚCI

1. Wstęp .....	3
2. Rozdział 1 - komunikacja społeczna.....	5
1.1 definicja komunikacji społecznej.....	6
1.2. Modele komunikacji interpersonalnej.....	8
1.3. Rodzaje przekazów w komunikacji interpersonalnej.....	10
3. Rozdział 2 - komunikacja społeczna jako narzędzie wywierania wpływu na ludzi.....	13
4. Rozdział 3 - komunikacja społeczna w praktyce dyrektora.....	16
3.1. metodologia podjętych badań.....	16
3.2. przedmiot i cel prowadzonych badań.....	16
3.3. teren przeprowadzonych badań.....	17
3.4. narzędzie i problemy badawcze .....	17
▪ kanały komunikacji.....	18
▪ komunikacja werbalna.....	19
▪ komunikacja pozawerbalna.....	21
▪ terytorium komunikacji.....	24
▪ wywieranie wpływu w komunikacji.....	25
▪ klimat społeczny w komunikacji.....	26
5. Zakończenie.....	27
6. Bibliografia.....	28
7. Aneks.....	29

# WSTĘP

W życiu codziennym każdemu człowiekowi towarzyszy słowo lub gest. Przebywając wśród ludzi wchodzimy z nimi w różne relacje i przekazujemy sobie nawzajem komunikaty.

Umiejętność porozumiewania się odgrywa ogromną rolę w życiu człowieka. Dyrektor, sprawując pieczę nad placówką oświatową jako manager i kierownik, powinien znać zasady dobrej komunikacji oraz posiadać umiejętność stosowania jej w kontaktach z podwładnymi. Szef znający nawet te najznakomitsze i najnowocześniejsze techniki zarządzania, nigdy nie będzie skuteczny w swych zamierzeniach i działaniach, jeśli nie będzie potrafił czy też nie nabędzie umiejętności komunikacji interpersonalnej.

Celowość edukacji i wychowania wymaga wzajemnego, skutecznego porozumiewania się nauczycieli między sobą, z uczniami i rodzicami. Dlatego dyrektor powinien tak zarządzać, aby komunikacja ta nie została zaburzona. Warto również przyjrzeć się własnemu modelowi komunikowania myśli i uczuć aby uniknąć złej, nieprawdziwej interpretacji. Często osoby piastujące eksponowane stanowiska, popełniają nieświadomie błędy związane z rozkazywaniem, nadmierną pewnością siebie, dominacją czy też niewłaściwym przekazywaniem informacji. Dyrektor w komunikacji społecznej sam narzuca sposób przekazywania i przepływu informacji. Jeśli będzie starał się być obiektywny, życzliwy, nie będzie używał zwrotów wartościujących, pracownik również może przejść na formę obiektywnych informacji. Jeśli dyrektor będzie zwracał się do nauczycieli, pracowników tonem autorytatywnym, często agresywnym, to wywoła postawę obronną, zgodną z zasadą, „że agresja rodzi agresję”. Rozkazywanie często związane jest z chęcią dominacji i fałszywie rozumianego budowania autorytetu.

Dyrektor poprzez takie komunikaty wykazujące władzę i wyższość, zniechęca pracowników, wyzwała w nich postawy, które w żaden sposób nie sprzyjają wzajemnej współpracy i dobrej komunikacji interpersonalnej. Komunikaty wskazujące na otwartość, przyjazne i zachęcające do komunikowania się mogą budować dobrą atmosferę i prowadzić do reakcji pozytywnych w gronie pedagogicznym, a to jest zapewne jedna z podstawowych form dobrze funkcjonującej placówki.

Jeżeli będzie panował spokój i wzajemne zrozumienie w zespole nauczycielskim efekty pracy będą wyższe, a uczniowie i rodzice będą mieli właściwe wzory wychowawcze.

Należy jeszcze pamiętać, że komunikacja dokonuje się nie tylko poprzez słowa - werbalnie. Komunikaty często przekazuje się również w sposób pozawerbalny - gestem, mimiką, spojrzeniem lub tonem głosu. Osoba kierująca musi starać się dobrze skorelować ze sobą te dwa komunikaty, zwłaszcza w sytuacjach służbowych, aby nie nastąpiło przekłamanie.

Dyrektor osobiście powinien przekazywać ważne dla pracownika informacje, w klimacie życzliwości i otwartości. Należy zwracać uwagę, aby czynniki zewnętrzne nie rozpraszały rozmówców. Często hałas, nieład, osoby trzecie, nieodpowiednie pomieszczenie mogą zakłócać komunikację.

Szef przekazując informacje pozytywne jak i prowadząc te przykre rozmowy, musi dbać o życzliwą postawę oraz zachowanie dobrych relacji z odbiorcą komunikatu. Szacunek do drugiego człowieka, uprzejmość oraz kultura bycia, powinny towarzyszyć zarządzającemu placówką na co dzień. Przykład osobisty ma większą moc oddziaływania na, niż wszelkie spisane prawa i obowiązki.

W tradycyjnej teorii cech kierowniczych opracowano szereg postulatów dotyczących osobowości idealnego managera i kierownika. Teoria ta mówi, że idealny szef powinien być między innymi: komunikatywny, inteligentny, stanowczy, uczciwy, sprawiedliwy, prawdomówny, energiczny, wytrwały, pracowity, zdyscyplinowany, odpowiedzialny, gospodarny, pogodny, spostrzegawczy. Wykaz tych cech jest bardzo obszerny i wiemy, że nikt z nas nie urodził się dyrektorem, tym bardziej idealnym dyrektorem. Większość z tych cech możemy poddać samokształceniu i dążyć- szczególnie na polu komunikacji interpersonalnej – do osiągnięcia jak najlepszych efektów, które zapewne przełożą się na jakość zarządzania placówką.

**Celem mojej pracy jest zbadanie komunikacji interpersonalnej między dyrektorem a nauczycielami, zobrazowanie terytorium komunikowania się, kanałów komunikacyjnych, klimatu społecznego panującego w placówce oraz wywierania wpływu na pracowników w wybranej szkole na terenie gminy Głowaczów.**

**Pragnęłabym też, aby wnioski płynące z tego badania pomogły w podniesieniu jakości komunikacji interpersonalnej na terenie danej placówki lub stały się inspiracją do zmian.**

# Rozdział 1

## KOMUNIKACJA SPOŁECZNA

### 1.1 DEFINICJA KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ

*„Człowiek jest z natury istotą społeczną; jednostka, która z natury, a nie przez przypadek żyje poza społecznością, jest albo kimś niegodnym naszej uwagi, albo istotą nadludzką.*

*Spółeczność jest w naturze czymś, co ma pierwszeństwo przed jednostką. Każdy, kto albo nie potrafi żyć we wspólnocie, albo jest tak samowystarczalny, że jej nie potrzebuje, i dlatego nie uczestniczy w życiu społeczności, jest albo zwierzęciem, albo bogiem.”*

*Arystoteles "Polityka", ok.328rp.n.e.*

„Komunikacja społeczna to przekaz informacji między jednostkami lub grupami zajmującymi w danej hierarchii społecznej czy strukturze organizacyjnej takie same albo podobne pozycje(komunikacja horyzontalna) lub pomiędzy jednostkami czy grupami zajmującymi różne pozycje(komunikacja wertykalna), dokonujący się za pośrednictwem języka(komunikacja werbalna), symboli (komunikacja symboliczna), gestów i innych form ekspresji (komunikacja niewerbalna), przez oficjalne kanały komunikacyjne (komunikacja formalna) lub przez nieoficjalne kanały komunikacyjne (komunikacja nieformalna), zamierzony (komunikacja intencjonalna) lub niezamierzony (komunikacja nieintencjonalna), za pomocą koordynatora – jednostki zajmującej centralną pozycje w grupie, mogąca dzięki temu kontrolować przebieg komunikowania się innych osób (komunikacja scentralizowana), lub bezpośredni, gdy wszyscy członkowie grupy mają możliwość swobodnego komunikowania się między sobą (komunikacja zdecentralizowana); charakteryzujący się tym, że zarówno nadawca przekazu informacji, jak i jego odbiorca pozostają w bezpośredniej fizycznej bliskości (komunikacja osobowa, komunikacja twarzą w twarz)lub zachodzących w innych okolicznościach, np. porozumiewanie się przez sieć komputerową czy wymianę korespondencji (komunikacja nieosobowa)”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Olechnicki K., Zalecki P., „Słownik socjologiczny”, Grafitti BC, Toruń, 1988. str. 97-98

Komunikacja nie mogłaby istnieć bez trzech podstawowych nośników : nadawcy, odbiorcy i kodu - sposobu przekazu informacji. Większość nieporozumień w komunikacji interpersonalnej , tak w życiu prywatnym, jak i w kontaktach służbowych – szczególnie na poziomie zarządzający - podwładny, jest efektem złej komunikacji. O „dobrej” komunikacji można mówić, kiedy treść wypowiedzi jest zrozumiana i odebrana zgodnie z intencjami nadawcy przekazu.

Proces komunikacji jest wieloetapowy. Pierwszy etap to pojawienie się w umyśle nadawcy myśli (zamiaru, emocji), następny to kodowanie, czyli zamiana myśli na komunikat werbalny lub niewerbalny (wybór kanału komunikacji) i przekazanie go do odbiorcy i wreszcie odkodowanie, które następuje w momencie przekształcenia komunikatu przez odbiorcę, który stara się zrozumieć przekaz. Odbywa się ono w dwóch fazach: w pierwszej odbiorca otrzymuje komunikat, w drugiej zaczyna go przetwarzać. W procesie odkodowywania przekazu istotną rolę odgrywa zarówno sama jego treść jak również jego kontekst, na który składają się: barwa i ton głosu, kontakt wzrokowy, mowa ciała ( mimika, gestykulacja, itp.)- wszystkie te elementy określa się mianem przekazu niewerbalnego. O jego wadze i znaczeniu świadczyć może fakt, iż w większym stopniu ufamy treści przekazu niewerbalnego niż tego wyrażonego słowami.

W zależności od kierunku przesyłanych komunikatów, komunikację możemy podzielić na pionową i poziomą.

Komunikacja pionowa dotyczy najczęściej komunikatów formalnych, przepływających pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi w celu osiągnięcia założonych celów, przekazania informacji i poleceń, a także zasygnalizowania spraw wymagających szczególnej uwagi lub rozwiązania problemu. Mówimy wówczas o komunikacji skierowanej ku dołowi. Z kolei komunikacja skierowana ku górze ma miejsce wtedy, gdy podwładni informują przełożonych o swoich osiągnięciach, stopniu wykonanych zadań, występujących w pracy problemach itp.

Z komunikacją poziomą mamy do czynienia wówczas, gdy przebiega ona między członkami tej samej grupy lub pracownikami pełniącymi funkcje na tym samym poziomie. Komunikacja ta może mieć charakter formalny lub nieformalny.

Zrozumienie przekazu, zawartego w komunikacie, utrudniają bariery komunikacyjne:

- *różnice kulturowe*- każdy posiada własny kontekst poznawczy (bagaż doświadczeń), który w sposób nieświadomy wpływa na sposób myślenia;

- *stereotypy*- jeżeli rozmówca posiada określone atrybuty, wskazujące na wysoki status społeczny, wówczas poświęcimy mu więcej uwagi i chętniej zgodzimy się z jego poglądami, a zupełnie inaczej potraktujemy osobę, której status społeczny jest niski;

- *utrudnienia percepcyjne*- nie rozumiemy rozmówcy, jeśli mówi on zbyt szybko lub niewyraźnie;

- *brak umiejętności decentracji*- pełne zrozumienie rozmówcy możliwe jest dzięki przyjęciu jego perspektywy;

- *wybiórczość uwagi*- poważnym utrudnieniem jest koncentrowanie się jedynie na określonych faktach zamiast na całokształcie wypowiedzi, co może spowodować niewłaściwe lub niepełne zrozumienie komunikatu;

- *samopoczucie*- stan psychofizyczny nadawcy lub odbiorcy doraźnie zmienia sposób postrzegania zdarzeń.

Wymienione czynniki stanowią swego rodzaju filtr, przez który przechodzi wypowiedź, zanim zostanie odkodowana w umyśle słuchacza. Bariery komunikacyjne mogą w różny sposób zniekształcać przekaz, który wysyła nam nadawca komunikatu.

Narzędziem, które pozwala zminimalizować niezgodności pomiędzy treścią wypowiedzianą przez nadawcę i odebraną przez odbiorcę jest aktywne słuchanie, przejawiające się zarówno w formie werbalnej jak również niewerbalnej. Potakiwanie, uśmiech, grymas na twarzy, aprobata, zdziwienie okazywane za pomocą wzroku to niewerbalne sygnały świadczące o aktywnym słuchaniu, a jego werbalnym przejawem może być parafrazowanie wypowiedzi, zadawanie pytań czy okazywanie empatii.

## 1.2. MODELE KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ

Komunikacja międzyludzka może prezentować się na kilka sposobów. Pierwszym modelem jest model komunikacji akcyjnej. Polega on na tym, że komunikujący prezentuje komunikat w określonej sytuacji, tylko jednostronnie, nie biorąc pod uwagę tego jaki wpływ mogą mieć na jego prezentację słuchacze. Jest to jednostronny proces komunikacyjny, np. przedstawienie jakiegoś sprawozdania, wykład czy prezentacja na radzie pedagogicznej.

Drugim modelem komunikacji jest komunikacja interakcyjna. Proces ten zachodzi wówczas, gdy jego uczestnicy wzajemnie oddziałują na siebie i naprzemiennie przyjmują role nadawcy i odbiorcy komunikatów. W tym modelu najważniejsza jest rola nadawcy, który nadaje taki kształt komunikatom jaki w danym momencie chce uzyskać odbiór. Komunikaty te na ogół są zniekształcone po przez wywieranie nacisku lub rolę społeczną jaką pełni nadawca, np. osoba zarządzająca. „Przykładem interakcyjnego komunikowania się może być rozmowa oceniająca przełożonego z pracownikiem. Tu zakłócenia procesu komunikacyjnego mogą pochodzić z obaw pracownika przed wypowiedaniem własnych opinii, w szczególności, jeśli są one odmienne od opinii przełożonego.(...)Innym przykładem takiej formy komunikowania się mogą być rozmowy prowadzone pomiędzy zespołem, złożonym z przedstawicieli pracodawcy a zarządem związku zawodowego. Tu z kolei zakłócenia mogą pochodzić z oczekiwań stron, braku określonych informacji, z celów jakimi kierują się jednostki prowadzące rozmowy itp.”<sup>2</sup>

Trzecim modelem komunikowania się jest komunikacja transakcyjna, w którym dochodzi do wielokrotnego wzrostu wzajemnych przekazów. W modelu tym uczestnicy procesu komunikacyjnego „skupiają się na tym co robią ”razem”, co ich zmienia i skutkuje rozwojem więzi”<sup>3</sup>

Szczególne znaczenie w komunikacji społecznej ma jej jakość, na którą wpływ mają wzajemne zaufanie oraz nastawienie rozmówców na współpracę.

„W zależności od stopnia zaufania i współpracy można wyznaczyć kilka stylów komunikowania się, począwszy od obronnego, gdzie rozmówcy nastawieni są defensywnie, na ochronę siebie, nie są otwarci, często stosują sformalizowany język zabezpieczający odwrót.

---

<sup>2</sup> Jurgowski R., „Komunikowanie się. Zarys wykładu” Wyższa Szkoła Menadżerska SIG, Warszawa 2004. str.15

<sup>3</sup> Jurgowski R., „Komunikowanie się. Zarys wykładu” Wyższa Szkoła Menadżerska SIG, Warszawa 2004. str.16

Kolejny to poziom komunikowania się z szacunkiem, gdzie uczestnicy procesu komunikacyjnego unikają konfrontacji, są skłonni do porozumienia, ale nie są otwarci na nowe możliwości, a ich kontakt nie zawiera więzi emocjonalnych.”<sup>4</sup>

Ostatnim stylem komunikacji interpersonalnej jest poziom synergiczny, który oferuje komunikację przy bardzo wysokim poziomie wzajemnej ufności, nastawienia na współpracę, otwarcia na wszelkie, a szczególnie nowe możliwości. Uczestnicy tego procesu widzą i cenią wzajemne różnice, ale nie traktują ich jako przeszkody w osiągnięciu porozumienia, a jako dodatkowy atut rozwijający komunikację społeczną.

---

<sup>4</sup> Jurgowski R., „Komunikowanie się. Zarys wykładu” Wyższa Szkoła Menadżerska SIG, Warszawa 2004.  
str.16

### 1.3. RODZAJE PRZEKAZÓW W KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ

Przekazy, które są formą komunikatów interpersonalnych możemy podzielić na werbalne i niewerbalne. Obydwie formy możemy realizować ustnie (słowa mówione) lub nieustnie (słowa pisane).

Komunikaty werbalne są realizowane za pomocą języka, który jest tu narzędziem poznania i służy jako przekaźnik rzeczywistości wytworzonej w umyśle nadawcy czy odbiorcy. Podstawową funkcją języka jest jednak słuzenie jako narzędzie komunikacji i porozumienia.

Możemy jeszcze wyróżnić funkcję społeczną jaką spełnia język, który jest tu nośnikiem informacji i koordynacji danej grupy społecznej.

Następną funkcją języka jest jego rola psychologiczna, która odnosi się już do znacznie wyższych form życia umysłowego wzbogaconych o system językowy.

Język pełni także funkcję regulacyjną, której zadaniem jest kontrola zachowania innych osób, wpływ na realizację zadań i celów poprzez wykorzystanie wszystkich dostępnych środków językowych i werbalizację zmian.

Język to przede wszystkim system znaków słownych, które są znakiem werbalizacji myśli. Ważnym przekaźnikiem jest zasób słów. Może być on bierny, gdy znamy i rozumiemy znaczenie słów, ale ich nie używamy oraz czynny, gdy dana osoba rozumie słowa i używa ich.

Język ma swoje reguły, których należy przestrzegać. Przede wszystkim są to reguły znaczeniowe, gdzie dany wyraz ma ustalone znaczenie, czasem wiele znaczeń, np.: "babka", „zamek" itp. Powyższe reguły znaczeniowe nakazują odniesienia poszczególnych słów do danych przedmiotów.

Następnymi są reguły składniowe, które pokazują sposób powiązań pojedynczych słów w logiczne znaczeniowo wypowiedzenia złożone.

Posługując się językiem w komunikacji interpersonalnej warto zwrócić uwagę na specyficzną i szczególną „moc" niektórych słów, które na odbiorcę oddziałują z dodatkową siłą:

„JA – oznacza wzięcie odpowiedzialności za wypowiedź, umożliwia bardziej partnerskie stosunki;

TY – dotyka sfery wewnętrznej partnera, a przez to wymaga zachowania ostrożności i jednoznaczności sformułowań

ONI – często zastępuje „ty”;

TO - wymaga zachowania ostrożności, bo nie wiadomo, co ono oznacza, często zastępuje „ja”;

ALE – sposób na „tak” i na „nie” w jednej wypowiedzi, wprowadza niepewność;

TAK, NIE – pożyteczne, gdy są jasne, odnoszą się do „teraz”, do „danej sprawy”, niejasne dyskredytują osoby, są toksyczne;

ZAWSZE, NIGDY – najczęściej są nośnikami emocji przyczyniającej się do pogorszenia relacji, często są źródłem poczucia winy i nieadekwatności;

POWINIEN, NALEŻY – ograniczają swobodę”<sup>5</sup>

Człowiek, który uzyskuje pełną kompetencję w komunikowaniu się, gdy posiada biegłość w posługiwaniu się danym językiem, opanuje środki formalne potrzebne do zrozumienia i „produkcji” wypowiedzi oraz używania ich w określonym kontekście.

Przekazy niewerbalne są takim sposobem komunikacji, w którym „wysyłane” są komunikaty pozasłowne – przekazywane w takich kategoriach jak wokalizacja, kinezyka, wygląd oraz czas i przestrzeń.

Przekazami wokalnymi nazwiemy takie przekazy, które współistnieją z przekazem słownym. Zaliczamy do nich intonację i barwę głosu, akcentowanie, rytm mówienia, wysokość głosu, jego głośność, czas trwania wypowiedzenia głosek, wahania, dialekty. Do wokalistyki zaliczymy także wszelkie westchnienia, pomruki, płacz, sapanie, jęki, śmiech, przydźwięki w rodzaju: „eee”, „yyy”. Ten rodzaj przekazu często decyduje o tym, jaką opinię wydamy o rozmówcy, o tym jak „mówi”- czy to jest „ładna” mowa czy też rozmówca nas nie zaciekawi lub zirytuje.

Największe jednak bogactwo przekazu tkwi w kinetyce- kategorii, która opisuje wszelkie ruchy dłoni, rąk, palców, nóg, stóp, głowy i całego korpusu ciała, postawę, posturę i gesty. Przekazy nasycone (lub nie) „ruchem” mogą sygnalizować i wskazywać poziom napięcia lub rozluźnienia uczestników procesu komunikacyjnego. Mimika twarzy często zdradza współrozmówcy prawdziwe intencje i emocje. Spojrzenia, ruchy gałek ocznych są często wyrazem zainteresowania czy przejawem pozytywnej lub negatywnej odpowiedzi na to zainteresowanie.” Ważnymi, szczególnie ze względów rytualnych są przekazy zaliczane do haptyki, czyli dotyk i kontakt fizyczny, które mogą być realizowane od muskania po brutalne uderzenia. Dotyk stanowi często wskaźnik jakości realizowanego kontaktu. Przykładem może być tu powitanie, gdy witający się nie podają sobie dłoni lub podają sobie dłoń nie stosując jednocześnie innych dotyków lub też dotykając drugą ręką partnera- na wysokości uściskiwanej dłoni, łokcia, czy ramienia. Przyjmuje

---

<sup>5</sup> Jurgowski R., „Komunikowanie się. Zarys wykładu” Wyższa Szkoła Menadżerska SIG, Warszawa 2004. str.25

się, że liczba i jakość dotyków przy powitaniu wskazują- proporcjonalnie-na stopień zażyłości witających się. Dotyk może wskazywać władzę, dominację czy status rozmówców (...). Dotyk polepsza komunikację jako jej katalizator i sprzyja poczuciu zaufania i empatii”<sup>6</sup>

Kolejnym bardzo ważnym przekazem niewerbalnym są przekazy wynikające z przestrzeni i dystansu fizycznego jaki chcą zachować uczestnicy procesu komunikacji społecznej oraz środowiska w jakim zachodzi cały proces. Każdy człowiek ma swój indywidualny obszar chroniący własne „ja”. Jeżeli chcemy stworzyć dobrą atmosferę komunikacji, musimy pamiętać o zachowaniu należytego dystansu. Psychologowie uważają, że każdy czuje się dobrze w „swojej” strefie:

- 15 - 46 cm- strefa intymna
- 46 – 120cm – strefa osobista
- 120 – 360 cm –strefa społeczna
- powyżej 360 cm – strefa publiczna

Innym ze sposobów niewerbalnej komunikacji jest wykorzystanie czasu, które pozwala na planowanie procesu komunikowania się. Człowiek w swym dobowym rytmie życia ma określone zasoby percepcji przekazywanych treści, dlatego bardzo ważnym jest, by maksymalnie wykorzystać koncentrację słuchacza, czy nadawcy.

Sposoby niewerbalne są doskonałym wspomaganie przekazu werbalnego, służą one polepszeniu i wzbogaceniu relacji interpersonalnych, ponieważ najczęściej są nośnikiem zainteresowania rozmówcą, okazaniem sympatii. Ujawniają zaufanie i dają poczucie bezpieczeństwa w procesie komunikacji.

---

<sup>6</sup> Jurgowski R., „Komunikowanie się. Zarys wykładu” Wyższa Szkoła Menadżerska SIG, Warszawa 2004. str.28

## Rozdział 2

### **KOMUNIKACJA SPOŁECZNA JAKO NARZĘDZIE WYWIERANIA WPŁYWU NA LUDZI**

Wywieranie wpływu na ludzi jest spowodowane oddziaływaniem na nich określonymi komunikatami, emocjami, czasem i miejscem przekazu. Wywieranie wpływu może być realizowane wobec jednostki, zespołu lub określonej zbiorowości. Do manipulacji i wywierania wpływ u służą następujące narzędzia;

Zasada wzajemności, polega na odpłacaniu dobrem za dobro. Realizując tę ideę, człowiek stara się odwdzińczyć nadawcy komunikatu, który dostarcza mu jakieś dobro. Przejawia się ona w rewanżach czy też czynieniu ustępstw. Zasada ta ma ogromną siłę oddziaływania, gdyż presja społeczna jest ogromna, po prostu „nie wypada” być gburem i nie odwdzińczyć się za „coś”.

Reguła zaangażowania polega na tym, że silny nacisk na konsekwentne zaangażowanie lub zajęcie określonego stanowiska powoduje ciągłe spełnianie żądań, np. pracodawcy poprzez realizację „małych” próśb po „duże sprawy”. Zasada ta obowiązywała od „zawsze”. Już w czasach starożytnych mówiono: *pacta sunt servanda* – „umów należy dotrzymywać”.

Zasadą społecznego dowodu słuszności jest odwoływanie się do wcześniejszych doświadczeń innych. Postępujemy lub komunikujemy, że tak postępuje „X”, więc wywieramy wpływ na „Y” i oczekujemy określonych zachowań lub ich konsekwencji.

Reguła lubienia powoduje, że chętniej spełniamy prośby tych ludzi, których znamy i lubimy. Okolicznościami, które najczęściej wywołują sympatię są:

- „atrakcyjność rozmówcy
- podobieństwo do nas samych (bez względu na przedmiot podobieństwa: np.: cechy fizyczne, cechy osobowości, styl zachowania, wygląd zewnętrzny),
- komplementowanie,
- znajomość,
- częstotliwość kontaktów,
- współdziałanie,

- zgodność ze stereotypem.”<sup>7</sup>

Przejawem tej zasady w praktyce są wszelkiego rodzaju pochwały i pozytywne informacje zwrotne dla odbiorcy komunikatów.

Zasada ulegania autorytetowi polega na tym, że przyjmujemy stanowisko jakie reprezentuje uznany autorytet. Utrwalaniu tej zasady sprzyjają uwarunkowania wychowawcze wpajane już w wieku przedszkolnym i szkolnym, które są wzmacniane przez zasady, regulaminy i nakazy, obowiązujące w danej grupie społecznej. Często w zastosowaniu tej zasady ma miejsce bardzo nieelegancki fortel, który polega na odwoływaniu się do autorytetu, „ bo ktoś sądzi, że...”. Znakiem autorytetu może być czyjaś wiarygodność, tytuł, np.: służbowy lub naukowy, a także wygląd(strój, kosztowne dodatki).

Reguła niedostępności działa zgodnie z zasadą, że im coś rzadsze, bardziej niedostępne, tym trudniej osiągalne i bardziej pożądane

„ Do metod wykorzystywanych w ramach tej reguły należy nakładanie „nieprzekraczalnych terminów” na dokonanie określonej czynności, możliwej do dokonania lub wprowadzenia ”rosnącej” niedostępności przez ograniczenie lub odbieranie wyboru”.<sup>8</sup>

Narzędziem , które może być wykorzystane do wywierania wpływu na ludzi mogą być pewne cechy osobowości, np.: postawa, emocje, samoocena, umysłowość, itp.

Do postaw, które najczęściej wywierają wpływ na komunikację społeczną należy konformizm, który najczęściej wynika z wywierania nacisku, który polega na uznaniu jednomyślności, oczekiwaniu nagrody za swoją postawę, uleganiu autorytetowi czy pragnieniu, żeby zawsze mieć rację.

Do szczególnie wykorzystywanych emocji przy wywieraniu wpływu należy strach, którego natężenie i siła mogą powodować pożądane zachowania, np.: bierność, określone postawy, itp.

Samoocena jest znacznym narzędziem wywierania wpływu, ponieważ im bardziej jest ona zaniżona, tym bardziej podatni jesteśmy na wpływy innych.

Na kształtowanie zachowania i określonych postaw duży wpływ ma też umysłowość. Do jej najważniejszych cech, które są „przydatnie” przy wywieraniu nacisku możemy zaliczyć: wiedzę, pamięć, stan umysłu (nastrój w jakim jesteśmy), percepcja(spostrzeganie) i myślenie.

---

<sup>7</sup> Jurgowski R., „Komunikowanie się. Zarys wykładu” Wyższa Szkoła Menadżerska SIG, Warszawa 2004. str. 153

<sup>8</sup> Jurgowski R., „Komunikowanie się. Zarys wykładu” Wyższa Szkoła Menadżerska SIG, Warszawa 2004. str. 154

Narzędziem, które bierze udział w wywieraniu wpływu na innych, może być sytuacja, w której się znaleźliśmy. Modyfikowanie zachowań często zależy od obecności innych osób, odnoszenia się do określonej roli, normy czy grupy społecznej.

Wpływ wywierać mogą też czynniki instytucjonalne, takie jak:

- „prawa i wolności stwarzania się i komunikowania
- regulacje prawne dotyczące organizacji społecznych
- regulacje prawne dotyczące uprawnień organizacji społecznych
- regulacje prawne dotyczące procedur komunikowania się z udziałem organizacji społecznych
- praktyka prowadzenia dialogu społecznego”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Jurgowski R., „Komunikowanie się. Zarys wykładu” Wyższa Szkoła Menadżerska SIG, Warszawa 2004. str. 158

## Rozdział 3

# KOMUNIKACJA SPOŁECZNA W PRAKTYCE DYREKTORA

### 3.1. METODOLOGIA PODJĘTYCH BADAŃ

Metoda badań w ogólnym rozumieniu tego słowa oznacza:” zespół teoretycznie uzasadnionych zabiegów koncepcyjnych i instrumentalnych obejmujących najogólniej całość postępowania badacza, zmierzającego do rozwiązania określonego problemu naukowego. Technika badań zaś nazywamy czynności praktyczne, regulowane starannie wypracowanymi dyrektywami, pozwalającymi na uzyskanie optymalnie sprawdzonych informacji, opinii, faktów. „<sup>10</sup>

Narzędziem badawczym, które posłużyło mi jako przedmiot realizacji określonej techniki badania była literatura fachowa. Jako technikę badawczą wybrałam ankietę, która wypełnili badani przeze mnie -losowo wybrani-nauczyciele.

Ankieta okazała się najlepszym narzędziem do badania pewnej zbiorowości, dobrze posłużyła do poznania opinii o pewnych cechach i funkcjach komunikacji interpersonalnej w danej placówce.

### 3.2. PRZEDMIOT I CEL PROWADZONYCH BADAŃ

Komunikacja interpersonalna jest podstawą funkcjonowania społeczeństw jak i jednostek. Jest jednym z podstawowych elementów działalności każdej placówki.

Celem moich badań było zbadanie komunikacji interpersonalnej między dyrektorem a nauczycielami, zobrazowanie terytorium komunikowania się, kanałów komunikacyjnych, klimatu społecznego panującego w placówce oraz wywierania wpływu na pracowników w wybranej szkole na terenie gminy Głowaczów.

---

<sup>10</sup> T. Pilch za A. Kamińskim, „Zasady badań pedagogicznych”, Wydawnictwo Zofii Dobkowskiej „ŻAK”, Warszawa 1995, s. 41 - 43.

Pragnęłabym też, aby wnioski płynące z tego badania pomogły w podniesieniu jakości komunikacji interpersonalnej na terenie danej placówki lub też stały się wskazówką do zmian.

### **3.3. TEREN PRZEPROWADZONYCH BADAŃ**

Badania przeprowadzono w jednej ze szkół gminy Głowaczów. Badano populację losowo wybranych nauczycieli niezależnie od płci, wieku, stażu pracy czy stopnia posiadanego awansu zawodowego. Próbę stanowiło trzydziestu nauczycieli, których prosiłam o wypełnienie ankiety. Nauczyciele bardzo niechętnie wypełniali formularze. Niestety, mimo zapewnień z mojej strony o pełnej dyskrecji, że ankieta jest anonimowa i będzie analizowana zbiorczo, nie „wróciło” do mnie jej dziewięć egzemplarzy. Dlatego próbę badawcza stanowi dwadzieścia jeden formularzy.

Badanie przeprowadzałam w ciągu trzech dni lutego 2007 roku.

### **3.4. NARZĘDZIE I PROBLEMY BADAWCZE**

Jako narzędzie badawcze w swojej pracy wybrałam kwestionariusz ankiety.<sup>11</sup>

Chcąc zrealizować cel postawiony we wstępie pracy określiłam ramowo problemy do zbadania, które uszczegółowiłam za pomocą pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety.

Problemami ramowymi były:

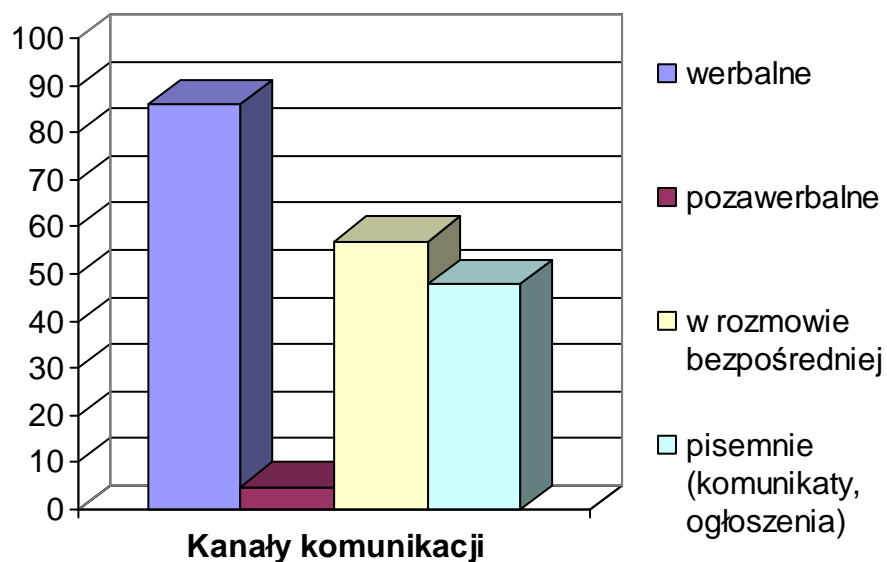
- kanały komunikacji
- komunikacja werbalna w placówce
- komunikacja pozawerbalna
- terytorium komunikacji
- wywieranie wpływu
- klimat społeczny w komunikacji
- elementy sprzyjające komunikacji
- przeszkody w komunikacji

---

<sup>11</sup> Kwestionariusz załączony w aneksie do pracy.

## KANAŁY KOMUNIKACJI

- Komunikacja z dyrektorem w Państwa szkole odbywa się najczęściej:

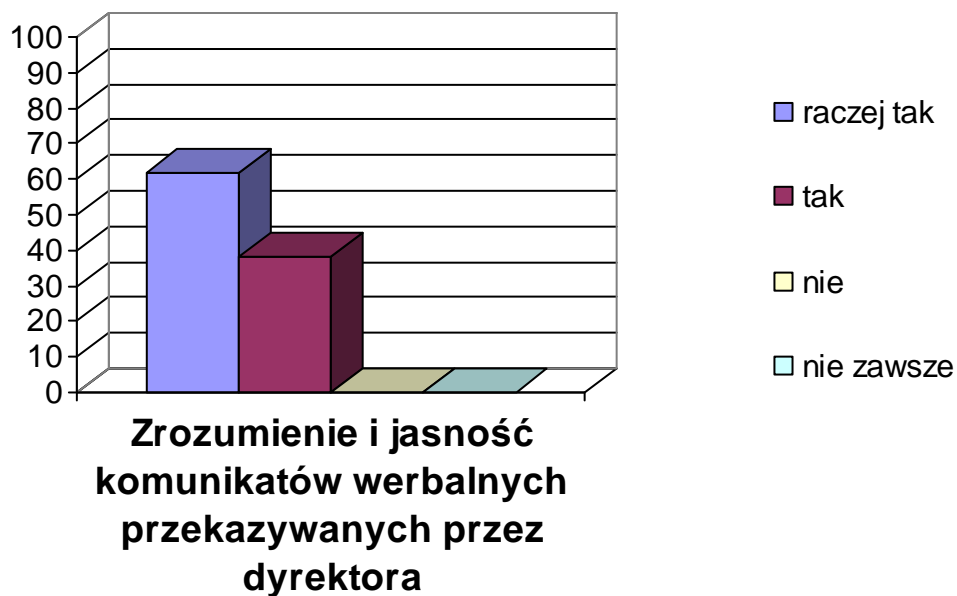


Kanał komunikacyjny to pewna część struktury komunikowania się, która pośredniczy w przekazie informacji pomiędzy nadawcą i odbiorcą.

W badanej szkole podstawowym kanałem komunikacji interpersonalnej jest droga werbalna (86%), rozmowa bezpośrednia (57%), komunikaty pisemne np. ogłoszenia (41%). Najmniej komunikatów przesyłanych jest drogą pozawerbalną (tylko 4,8%) – zapewne wynika to ze złego odbioru tych komunikatów lub nie zwracania na nie uwagi.

## KOMUNIKACJA WERBALNA

- Czy komunikaty werbalne (słowne) przekazywane przez Państwa dyrektora są zawsze zrozumiałe i jasne:



Przekaz komunikatów werbalnych jest raczej zrozumiały dla odbiorców(62%), ze zdecydowanym zrozumieniem odbiera je tylko 38% badanych. Dobra tendencją jest to, że w tej placówce nie ma sytuacji, w których odbiorcy nie rozumieją komunikatu.

- Czy Państwa komunikaty werbalne są ze zrozumieniem odbierane przez dyrektora:



Komunikaty werbalne nadawane przez podwładnych są – w ich odczuciu – w 62% raczej rozumiane przez dyrektora, zdecydowanie tak rozumiały jest 28,5%, natomiast nie zawsze SA one rozumiane przez zwierzchnika w odczuciu 9,5% badanych.

- Czy dyrektor umie słuchać tego, co Państwo mówicie

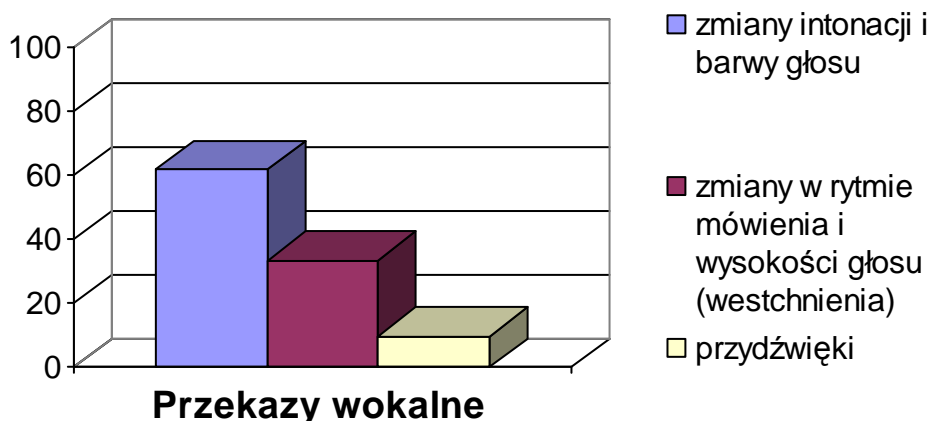


W odczuciu badanych dyrektor jest dobrym słuchaczem 52,3% komunikatów. 38% ankietowanych odpowiedziało, że dyrektor

zdecydowanie aktywnie słucha ich wypowiedzi. 9,5% respondentów nie zawsze czuje, że dyrektor umie słuchać ich przekazów.

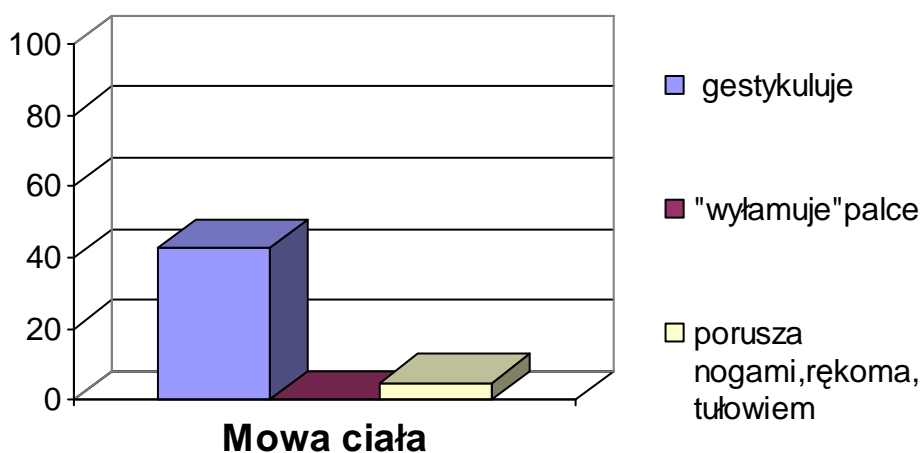
## **KOMUNIKACJA POZAWERBALNA**

- Jakie przekazy wokalne pojawiają się w Państwa komunikowaniu z dyrektorem?



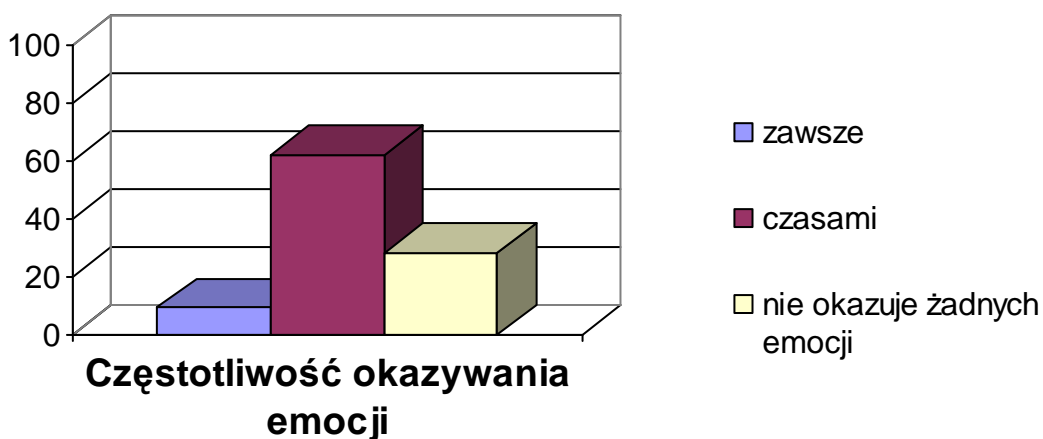
W komunikacji niewerbalnej w zakresie przekazów wokalnych najczęściej powiały się u dyrektora zmiany intonacji i barwy głosu (62%), zmiany w rytmie mówienia i wysokości głosu - w tym westchnienia – to zaobserwowało 33,3% badanych. W przekazie komunikatów pojawiły się też przydźwięki w rodzaju „eee”, „yyy”, „aaa”, na które zwróciło uwagę 9,5% ankietowanych.

- Kinezyka; Czy w czasie wymiany komunikatów Państwa dyrektor:



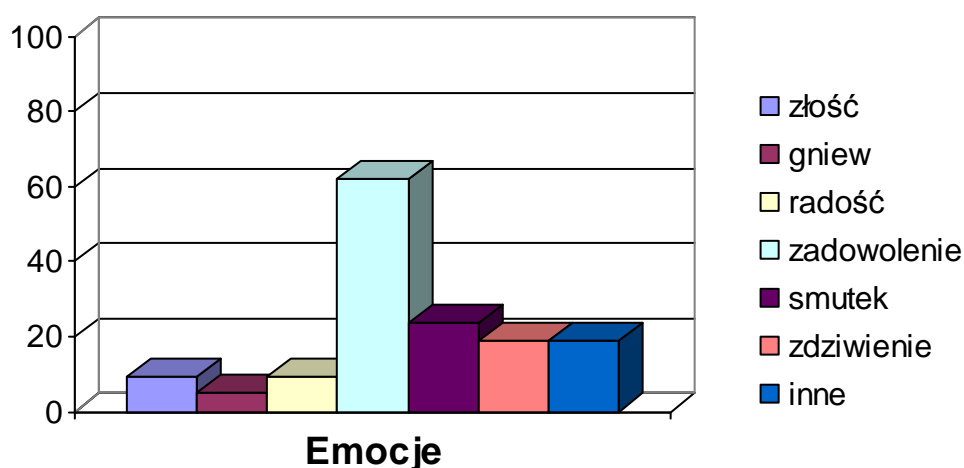
Podstawowymi elementami kinezyki w przekazie niewerbalnym były gestykulacja (42,8%) oraz ruchy tułowia, rąk i nóg (4,8%). Kinetyka służy intensyfikacji przekazu, więc tu można powiedzieć, iż komunikaty mają niewielkie zabarwienie emocjonalne.

- Czy w czasie rozmów z dyrektorem jesteście Państwo w stanie wyczytać z jego twarzy emocje:



Badani ocenili swojego przełożonego jako osobę, która raczej nie okazuje emocji – 13%, okazuje je czasami- 62%. 9,5% respondentów uznało, że ich przełożony w komunikacji społecznej zawsze okazuje emocje.

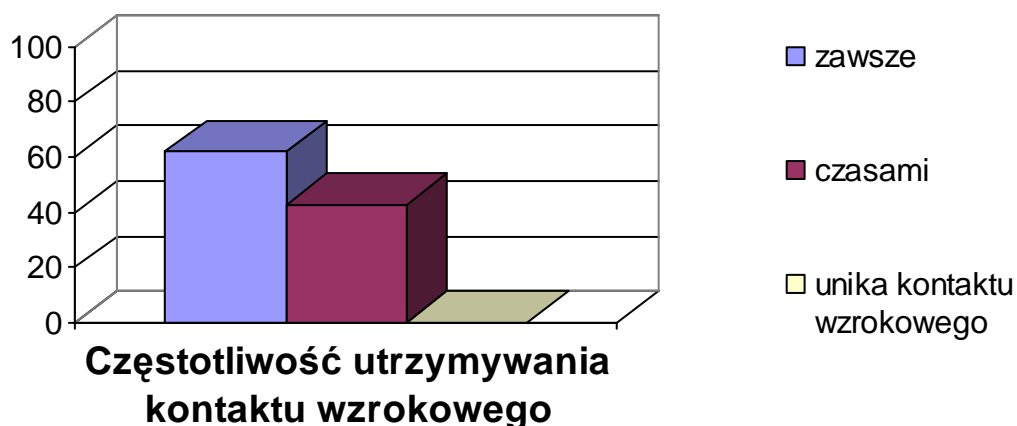
- Jeżeli pojawiają się emocje to jakiego są najczęściej rodzaju:



Zakres emocji pojawiający się na twarzy nadającego komunikaty( tu dyrektora placówki) jest dość szeroki, ale nie odbierany przez szersze grono respondentów. Pojawiły się następujące emocje – zauważone przez ankietowanych: złość(9,5%), gniew(4,8%), radość(9,5%), zadowolenie, które

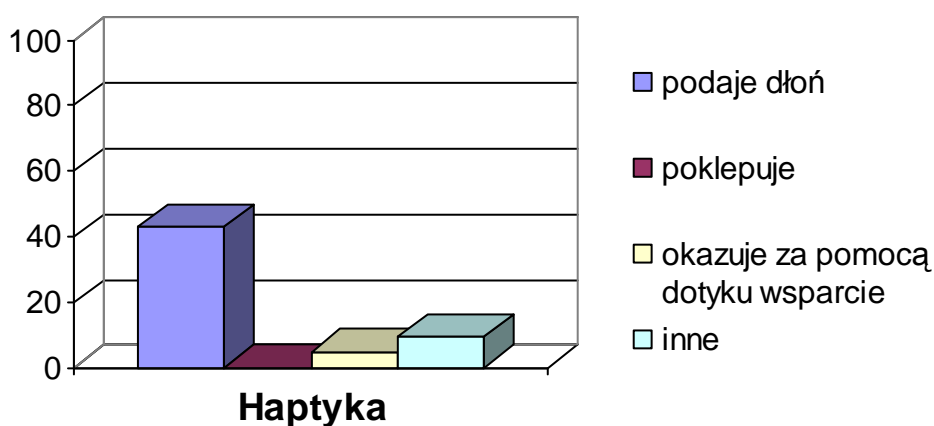
zauważyło aż 62% badanych, smutek(23,8%), zdziwienie(19%) oraz inne(19%), do których możemy zaliczyć; zmartwienie, zniechęcenie, zaniepokojenie i niezadowolenie.

- Czy w czasie wymiany komunikatów Państwa dyrektor utrzymuje z kontakt wzrokowy:



Jednym z ważniejszych niewerbalnych przekazów komunikacji interpersonalnej jest kontakt wzrokowy. W badanej placówce ankietowani uznali, że kontakt wzrokowy dyrektor utrzymuje z nimi zawsze -62% lub czasami -42,8%. Bardzo budujące jest to, że nie ma takich sytuacji w relacjach komunikacyjnych, że dyrektor unika kontaktu wzrokowego.

- Czy w kontaktach z Państwem dyrektor:

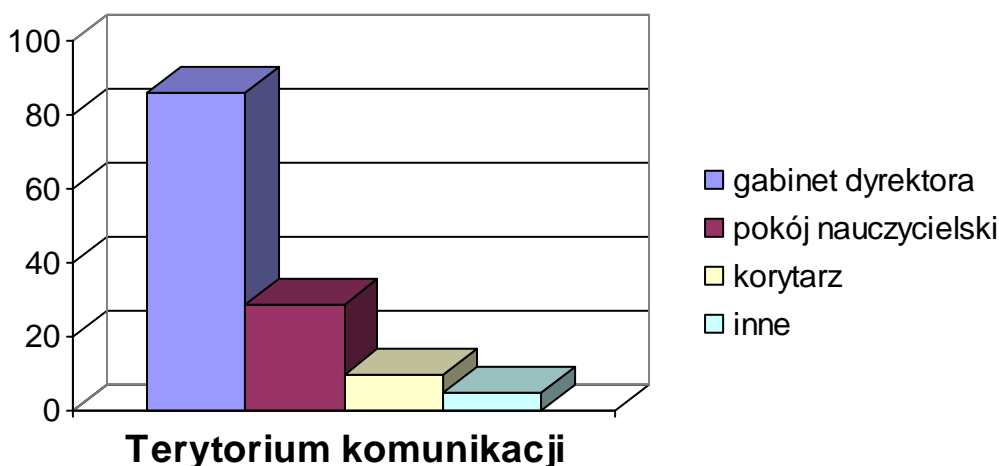


Dotyk często jest wskaźnikiem jakości realizowanego kontaktu czy też zażyłości odbiorcy i nadawcy, może być też zwykłym ludzkim odruchem okazania wsparcia w trudnych sytuacjach.

W kontaktach z podwładnymi dyrektor najczęściej: podaje dłoń, np.: przy powitaniu (42,8%), okazuje za pomocą dotyku wsparcie w trudnych sytuacjach (4,8%), pewna grupa uznała, że w zakres haptyki wchodzi też uśmiech – 9,5%.

## **TERYTORIUM KOMUNIKACJI**

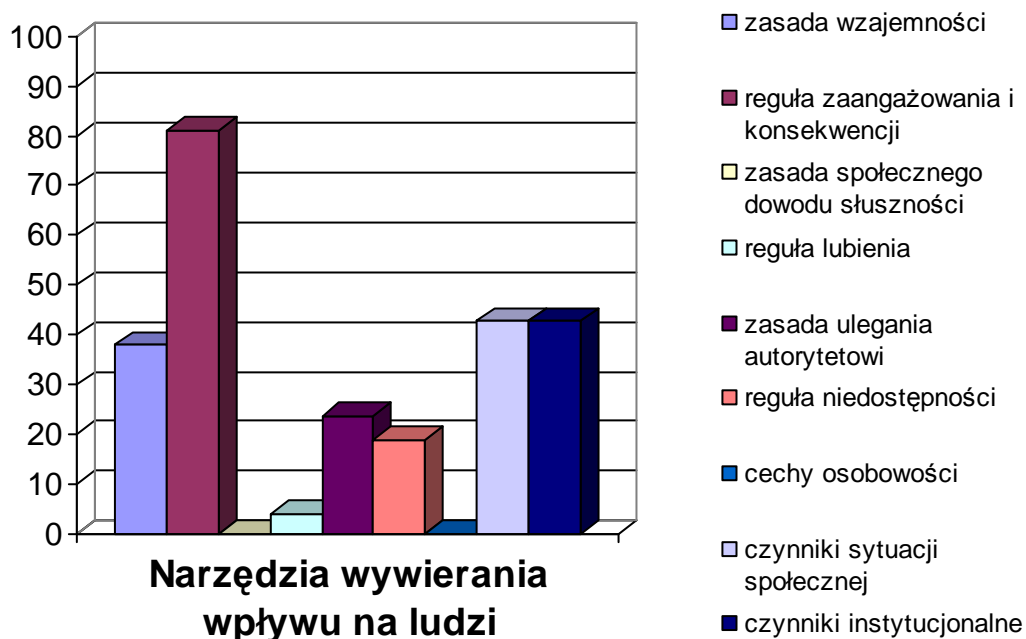
➤ Które miejsce sprzyja najlepszemu kontaktowi z dyrektorem:



Według ankietowanych najlepszym terytorium kontaktu z dyrektorem jest; jego gabinet – 86%, pokój nauczycielski – 28,5%, korytarz -9,5% oraz biblioteka – 4,8%. Zapewne tak wysoki procent ankietowanych uznał gabinet przełożonego jako najlepsze miejsce kontaktu z nim, ponieważ- szczególnie trudne służbowo sytuacje wymagają intymności i izolacji od czynników zewnętrznych, które przeszkadzają we właściwych relacjach.

## WYWIERANIE WPLYWU W KOMUNIKACJI

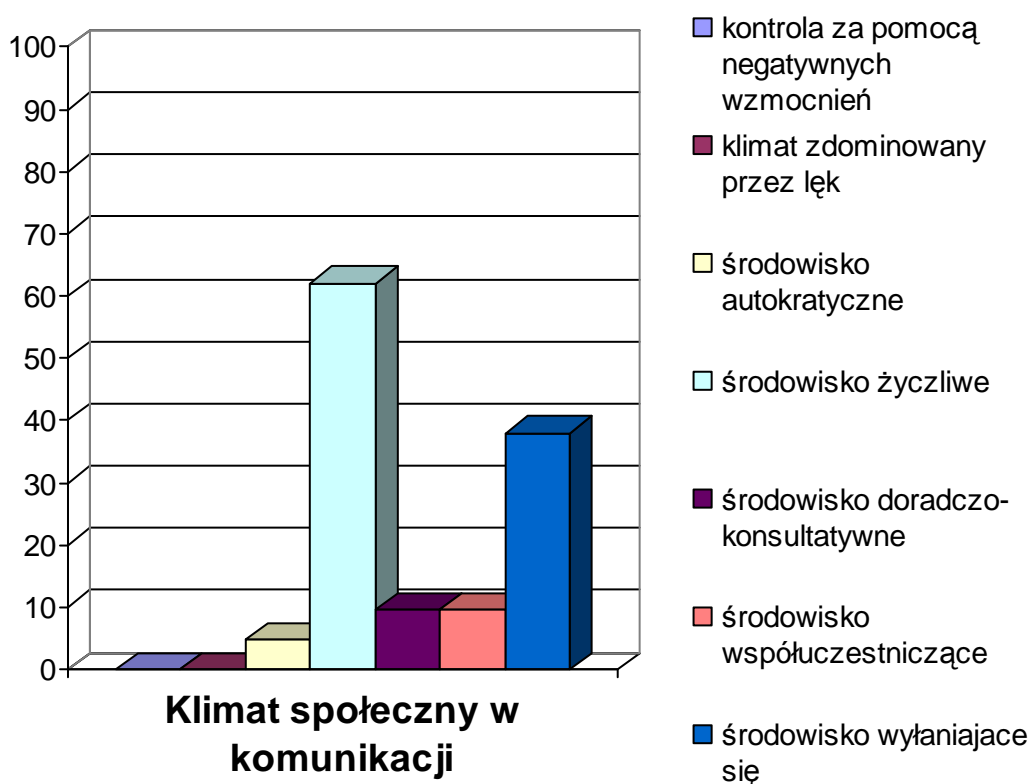
➤ Narzędzia wywierania wpływu:



W wywieraniu wpływu na odbiorców najczęściej stosowanym narzędziem jest w danej placówce jest reguła zaangażowania i konsekwencji, której dało odzwierciedlenie aż 81% respondentów, mówiących, że w komunikacji z dyrektorem dotrzymują umów i zobowiązań. Następnymi narzędziami, które wywierają wpływ na badanych są czynniki sytuacji społecznej i czynniki instytucjonalne (tak odpowiedziało po 42% ankietowanych), którzy orzekli, że czują presję, ale ich prawa są przestrzegane. Ważny dla pracowników jest też autorytet pracodawcy -23,8%, ale też reguła lubienia – 19%. Część respondentów ulega naciskowi zasady wzajemności, którą przekładają na odwdzięczanie się za okazane dobro (np. „dobrym” słowem, uśmiechem itp.).

## KLIMAT SPOŁECZNY W KOMUNIKACJI

Jaka atmosfera panuje w relacjach Państwa z dyrektorem:



W badanej placówce klimat społeczny w komunikacji sprzyja wymianie komunikatów, ponieważ 62% respondentów uznało, że jest to środowisko życzliwe- respondenci czują, że dyrektor opiekuje się nimi i jest im życzliwy. 38% uznało stosunki panujące placówce za partnerskie (wzajemnie sobie ufamy). Środowisko jest współuczestniczące, ale tylko w niewielkim zakresie – 9,5% uznało, że ma takie same prawa i obowiązki jak dyrektor. 9,5% badanych uznało, że jest dla dyrektora tylko pomocą w osiągnięciu jego własnych celów. Natomiast 4,8% ankietowanych powiedziało, że czuje strach, ale dyrektor nie jest dla nich autorytetem.

Podsumowując; klimat społeczny w tej placówce jest dobry i raczej służy komunikacji interpersonalnej oraz dobrze w pływa na wzajemne relacje nadawcy i odbiorców komunikatów.

## ZAKOŃCZENIE

Kończąc moją pracę badawczą zadałam respondentom pytania otwarte, które miały wskazać, co pomaga im w odbiorze komunikatów, a co przeszkadza.

Pomocne w komunikacji interpersonalnej okazały się dla respondentów; jasno formułowane komunikaty – najlepszą formą ich przekazu była forma pisemna, życzliwe nastawienie przełożonego oraz spokój w tych kontaktach. Część respondentów zwróciła uwagę na wzajemne zaufanie, stosunki partnerskie panujące w placówce. Ważna okazała się umiejętność wysłuchiwanie przez dyrektora komunikatów od podwładnych, a także jednoznaczność w ich przekazie.

Przeszkodami w komunikacji społecznej okazały się; traktowanie pracowników w niejednakowy sposób, kierowanie ”pewnych spraw do wszystkich nauczycieli, a nie indywidualne podejście do każdego, w szczególności jeśli chodzi o niedociągnięcia ze strony uczących”. Zwrócono też uwagę na złą atmosferę w pracy i nastroje dyrektora, które zapewne przyczyniają się do budowania określonego samopoczucia załogi. Ankietowani za przeszkodę w komunikacji społecznej uznali brak okazywania emocji przez dyrektora i poruszanie tematów niezwiązanych ze sprawą, z którą „przyszliśmy”.

Barierą w porozumiewaniu okazały się też nadmierny hałas podczas rozmów jak i własne roztargnienie odbiorców komunikatów.

## Bibliografia

1. Jurgowski R., „Komunikowanie się. Zarys wykładu” Wyższa Szkoła Menadżerska SIG, Warszawa 2004.
2. Mc kay M., Davis M., Fanning P., „Sztuka skutecznego porozumiewania się”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
3. Olechnicki K., Załeczki P., „Słownik socjologiczny”, Grafitti BC, Toruń, 1988.
4. Szejtenberg A., „Podstawy komunikacji społecznej w edukacji”, Wydawnictwo „Astrum”, Wrocław 2002.
5. Wiszniewski A., „Jak przekonująco mówić i rozmawiać”, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa – Wrocław 1994.

# ANEKS

***Drodzy Państwo!***

***Bardzo proszę o wypełnienie poniższej ankiety, która jest anonimowa.  
Przeprowadzone badania wykorzystane zostaną tylko w celach naukowych.  
Z góry dziękuję za szczere i wyczerpujące odpowiedzi!***

1. Komunikacja z dyrektorem w Państwa szkole odbywa się najczęściej:
  - werbalnie(słownie)
  - niewerbalnie, np.: spojrzenia, gesty, zmiana mimiki(uśmiechy, grymasy)
  - w rozmowie bezpośredniej
  - pisemnie( komunikaty, ogłoszenia)
2. Czy komunikaty werbalne (słowne) przekazywane przez Państwa dyrektora są zawsze zrozumiałe i jasne:
  - raczej tak
  - tak
  - nie
  - nie zawsze
3. Czy Państwa komunikaty werbalne są ze zrozumieniem odbierane przez dyrektora:
  - raczej tak
  - tak
  - nie
  - nie zawsze
4. Czy dyrektor umie słuchać tego, co Państwo mówicie
  - raczej tak
  - tak
  - nie
  - nie zawsze
5. Jakie przekazy wokalne pojawiają się w Państwa komunikowaniu z dyrektorem?
  - zmiany intonacji i barwy głosu
  - zmiany w rytmie mówienia i wysokości głosu
  - westchnienia,
  - pomruki,
  - sapanie
  - przydźwięki w rodzaju „eee”, „yyy”, „aaa”
6. Czy w czasie wymiany komunikatów Państwa dyrektor:
  - gestykuluje
  - „wyłamuje” palce
  - porusza rękoma, nogami, tułowiem

7. Czy w czasie rozmów z dyrektorem jesteście Państwo w stanie wyczytać z jego twarzy emocje:

- zawsze
- czasami
- nie okazuje żadnych emocji

8. Jeżeli pojawiają się emocje to jakiego są najczęściej rodzaju:

- złość
- gniew
- radość
- zadowolenie
- smutek
- zdziwienie
- inne (proszę wymienić jakie).....

9. Czy w czasie wymiany komunikatów Państwa dyrektor utrzymuje z kontakt wzrokowy:

- zawsze
- czasami
- unika kontaktu wzrokowego

10. Czy w kontaktach z Państwem dyrektor:

- podaje dłoń, np.: przy powitaniu
- poklepuje
- okazuje za pomocą dotyku wsparcie w trudnych sytuacjach
- inne (proszę wymienić jakie).....

11. Które miejsce sprzyja najlepszemu kontaktowi z dyrektorem:

- jego gabinet
- pokój nauczycielski
- korytarz
- inne (proszę wymienić jakie).....

12. Czy w komunikacji z dyrektorem:

- staracie się Państwo odwdzięczać za okazane dobro (np. „dobrym” słowem, uśmiechem itp.)
- dotrzymujecie umów i zobowiązań
- odwołujecie się (lub dyrektor) do słuszności postępowania lub wypowiedzi, bo tak postępują inni
- czy łatwiej spełniać jego prośby ,bo go lubicie / nie lubicie i trudniej Wam wykonać polecenie lub zadanie (*niepotrzebne skreślić*)
- pomaga Wam jego autorytet/ przeszkadza jego brak (*niepotrzebne skreślić*)
- czujecie presję ( to ma być wykonane natychmiast!)
- odczuwacie strach
- wasze prawa są przestrzegane/ nie są przestrzegane (*niepotrzebne skreślić*)

13. Jaka atmosfera panuje w relacjach Państwa z dyrektorem:

- kontrola za pomocą negatywnych wzmocnień (groźby, krzyk, zastraszanie, itp.)
- czujemy lęk
- czujemy strach, ale dyrektor nie jest dla nas autorytetem
- czujemy, że dyrektor się nami opiekuje, jest nam życzliwy
- jesteśmy dla dyrektora tylko pomocą w osiągnięciu jego własnych celów
- mamy takie same prawa i obowiązki jak dyrektor
- panują u nas stosunki partnerskie, wzajemnie sobie ufamy

14. Co pomaga Państwu w odbiorze komunikatów przekazywanych przez dyrektora?

.....  
.....  
.....

15. Co przeszkadza Państwu w odbiorze komunikatów przekazywanych przez dyrektora?

.....  
.....

***Pięknie dziękuję za wypełnienie ankiety!!!***