

EFEKTYWNOŚĆ I SKUTECZNOŚĆ KOMUNIKACJI W STRUKTURACH ADMINISTRACYJNYCH

TADEUSZ GRABOWSKI

Abstrakt

Komunikacja ma wpływ na życie codzienne, jest procesem organizowania wiadomości, w celu uzgodnienia znaczenia. Komunikujemy się w celu wspólnego zrozumienia ludzi, wydarzeń lub sytuacji. Gdy ujmemy komunikację jako perswazję, naszym celem jest nakłonienie innych ludzi, na przyjęcie naszego punktu widzenia, lub żeby wykonali pożądaną przez nas czynność. Komunikujemy się by ułatwić koordynację między ludźmi żyjącymi w jakiejś społeczności. Komunikacja jest przekazem informacji prowadzących do ustalenia wspólnych znaczeń, kontrolowania ludzi, wykonywania ważnych zadań, budowanie silnych związków. Komunikacja kształtuje nasz świat społeczny.

Słowa kluczowe: komunikacja, administracja, perswazja, zrozumienie

Abstract

Communication has an impact on daily life is a process of organizing messages, in order to agree on the meaning. We communicate to a common understanding of people, events or situations. When communication is interpreted as persuasion, our goal is to persuade other people to adopt our point of view, or that we have done a desired action. We communicate to facilitate coordination between people living in some communities. Communication is the transfer of information leading to the establishment of common meanings, control people, an important task, building strong relationships. Communication shapes our social world.

Keywords: communication, administration, persuasion, understanding

„Komunikacja jest uważana za kompletną wtedy, gdy osoba komunikująca się spełnia oczekiwania innych ludzi w danej sytuacji”¹.

Efektywność i skuteczność

Efektywna komunikacja międzyludzka ma korzystny wpływ na ludzi, oszczędza czas i pieniądze, z drugiej zaś strony nie skuteczna komunikacja prowadzi do ich straty oraz odbija się na morale personelu i ich wydajności.

Sprawna, efektywna komunikacja pozwoli nam uniknąć różnych problemów takich jak:

- wyjaśnienie jakiegoś zdarzenia,
- przeproszenie,
- poszukiwanie zaginionych dokumentów,
- kopiowanie,

¹ S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi*, Warszawa 2007, s. 89.

- zbędne rozmowy telefoniczne.

Nieskuteczna, niesprawna oraz nieefektywna komunikacja menedżera w strukturach administracyjnych spowoduje że ludzie są zdezorientowani, zażenowani, rozgoryczeni, czują się niepewnie są zagniewani, sfrustrowani, a nawet upokorzeni. Umiejętny sposób komunikowania pozwala na bardziej efektywne wykorzystanie zasobów każdego menedżera.

Praca w administracji, kierowanie administracją polega między innymi na oddziaływaniu na ludzi. Aby osiągnąć dobry efekt musimy być zrozumiani i precyzyjni, wtedy dokładniejszą staje się komunikacja międzyludzka. Kierownicy – menedżerowie, którzy efektywnie, skutecznie się komunikują, umożliwiają pracownikom zrozumienie zakresu ich obowiązków oraz w ich oczach są wiarygodni i profesjonalni. Kierownik – menedżer jako osoba rozważnie przekazuje informacje, potrafi zaplanować i przemyśleć te zadania, trafia w sedno zagadnienia, w przeciwieństwie do osób, które krążą wokół tematu. Ludzie porozumiewają się na różne sposoby, w zależności od sytuacji jeden sposób może być bardziej efektywny od innych sposobów takich jak:

- przeprowadzenie rozmowy telefonicznej, aniżeli przesłanie faksu,
- osobista rozmowa może okazać się skuteczniejszą niż rozmowa telefoniczna,
- napisanie notatki może być bardziej celowe niż zwołanie zebrania,
- bezpośredni kontakt osobisty może wywołać silniejszy efekt niż wiadomość pocztą elektroniczną.

Menedżerowie, którzy potrafią dobrze się komunikować są wyczuleni na niuanse różnych kanałów przekazu informacji. Podejmują trafne decyzje odnośnie do danej sytuacji.

Menedżerowie, którzy nieskutecznie się komunikują nie zawsze rozpoznają wszystkie dostępne możliwości, (np. zawsze kontaktują się korespondencyjnie, albo zawsze telefonują, przekazują wiadomość raczej w formie pogłoski, zamiast formalnego oświadczenia, zwlekają z podjęciem decyzji, niż się spieszą, tworzą protokoły tam, gdzie ich nie powinno być, polecają swoim zastępcą wykonanie tego, co należy do ich kierowniczych obowiązków). Takie decyzje mają wpływ na całą administrację.

Każda osoba zajmująca stanowisko kierownicze musi się liczyć z nawiązywaniem i utrzymywaniem wzajemnych relacji. Przy komunikowaniu się z pracownikiem kierownik powinien zadać sobie kilka podstawowych pytań:

- co stara się osiągnąć i czy chce go o tym przekonać?
- czy chce przeszkolić pracownika?
- czy chce udzielić porady?
- czy chciałby go uspokoić i odpowiednio zmotywować?

Od umiejętności komunikacji kierownika zależy czy pracownicy czują się dobrze czy źle, czy czują się ważnymi czy też zlekceważonymi. Dlatego kierownik powinien pamiętać o konsekwencjach swojego stylu komunikowania się, czy to jest bezpośrednia rozmowa czy też telefoniczna, oraz jaki wpływ ma na stosunki służbowe z kierownictwem wyższego szczebla, czy też z podwładnymi. Podejmując decyzje powinien poświęcić trochę czasu na zebranie informacji niezbędnych dla podjęcia właściwych decyzji. Powinien zadać sobie sprawdzone i wypróbowane pytania: kto?, co?, dlaczego?, kiedy? i jak?

Kto? – z kim będzie się komunikował, powinien zdobyć informacje dotyczące wieku, płci, wykształcenia, tytułu zawodowego, pomaga to w wyborze słownictwa i podejścia do tematu.

Co? – powinien zastanowić się jaką wiadomość chce przekazać, jaki zakres informacji wystarczy do sprecyzowania danej kwestii, którą chce przedstawić, aby zapewnić zrozumienie tematu.

Dlaczego? – dlaczego przekazuje to co mówi lub pisze?, powinien określić swoją motywację czy udziela komuś porady, czy chce omówić nowe zagadnienie w zakresie nadzoru?, czy też konieczność szybkiej zmiany plany?, czy przewiduje kłopoty z powodu zatrudnienia dodatkowego personelu?

Kiedy? – powinien sobie zadać pytanie który to dzień tygodnia lub pora roku?, jaką mamy porę dnia?, jaki wpływ na wiadomość może mieć kwestia czasu?, czy ludzie mogą być pod presją z uwagi na koniec roku?, czy jest to tuż przed urlopem?, powinien pamiętać że ludzie w różnych momentach reagują w różny sposób.

Jak? – czy rozmowa przy kawie jest najlepszym rozwiązaniem czy formalne zebranie?, czy potrzebna jest jakaś dokumentacja?, czy podstawowe znaczenie ma kontakt osobisty w cztery oczy lub kontakt werbalny, czy szybkość przekazu wiadomości ma istotne znaczenie?, jaka z metod w danej sytuacji jest najlepsza?

Ludzie, którzy komunikują się skutecznie umieją zastanowić się nad każdą z tych sytuacji i umieją podjąć właściwą decyzję zanim rozpoczną przekaz informacji. Każdy człowiek powinien doskonalić swoje zdolności komunikacyjne, powinien wiedzieć jak działa, jak funkcjonuje komunikacja między ludzka. Co w rzeczywistości podlega przekazowi w trakcie komunikowania się. Proces ten zaczyna się od wiadomości, którą chcemy przekazać drugiej osobie. To osoba odbiera wiadomość, reaguje na nią i ewentualnie reaguje na nią przekazując swoją reakcję. Reakcja taka może wywołać nową wiadomość, ta znów kolejną.

Czym jest wiadomość? – może być nieskomplikowana lub bardziej złożona, obszerna. Wiadomość może mieć charakter bezpośredni, jak np. ostrzeżenie na ulicy „u góry pracują”. Wiadomością jest to wszystko, co chcemy przekazać jednej lub wielu osobą. Proces komunikowania się to dokonanie wyboru, czy posłużymy się słowami, symbolami, gestami, czy też obrazkami. Do każdego nadawcy należy wybór najlepszego sposobu jej przekazania. Zawsze dokonuje się wyboru, czy najbardziej w danej sytuacji nadaje się słowo pisane – czy mówione, gesty – czy symbole. Ludzie decydują co najlepiej oddaje treść wiadomości, fotografia czy gest byłby lepszy. Wybór taki musi być dostosowany do okoliczności, która z metod przekazania będzie najskuteczniejsza. Należy sobie wyznaczyć cel, im bardziej trafna jest decyzja, tym większa jest szansa że wiadomość zostanie zrozumiana.

Wpływ społeczny i perswazja

Proces perswazji można ująć za pomocą następującego schematu.

Zasada wyjściowa – stosowanie filozofii „każdy wygrywa”;

Główne zasady – opanowanie technik perswazji, myślenie ukierunkowane na cele, zrozumienie komunikacji niewerbalnej, opanowanie praw perswazji;

Przygotowanie – wywiad, kodowanie wiadomości, wdrażanie w działanie;

Prezentacja – szybkie nawiązanie kontaktu, doskonała prezentacja;

Wynik – obydwie strony wygrywają².

Perswazja może służyć dobrem lub złym celom, to wszystko zależy od osoby, która posiada jej moc.

Psychologia perswazji pokazuje nam w jaki sposób możemy stać się skuteczni w przekonywaniu innych, zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Musimy zwrócić uwagę na skuteczność porozumiewania się, która jest podstawowym warunkiem sukcesu. Najlepsze narzędzia strategii i techniki perswazji uczą nas umiejętności wywierania wpływu na ludzi nas otaczających, z którymi mamy do czynienia na co dzień. Powinniśmy zwracać szczególną uwagę na kwestie etyczne, ponieważ siłę perswazji często nadużywa i równie często stosuje się w celu manipulacji np. do zadawania cierpienia i czynienia zła. Czy to kierownik – menedżer wyższego szczebla, średniego

² K. Hogan, *Psychologia perswazji*, Warszawa 2005.

szczebla, czy każda inna osoba jest odpowiedzialna za to, żeby na co dzień posługiwać się siłą perswazji w sposób etyczny.

„Perswazja to umiejętność skłaniania ludzi do przyjęcia twoich przekonań i wartości poprzez oddziaływanie na ich myśl i zachowanie przy użyciu specyficznych strategii. Psychologia w najbardziej dosłownej definicji to nauka o duszy (dusza oznacza prawdziwe Ja). Siła perswazji jest niewątpliwie najważniejszą z umiejętności w dziedzinie komunikacji, którą warto posiadać”³.

Do mistrzów manipulacji, którzy umieli wykorzystać „ciemną stronę mocy” oddziaływania, możemy zaliczyć Hitlera, Stalina oraz Husajna.

Dla każdego człowieka wartość i przekonania odgrywają bardzo ważną rolę w procesie perswazji. Umiejętności przekonywania innych to podstawa do sukcesu, bogactwa, miłości i szczęścia. Prawdziwą siłą jest umiejętność podejmowania działań oraz właściwego wykorzystywania wiedzy, to zdolność wyznaczenia sobie celów i pamiętanie o nich w trakcie całego procesu perswazji. Wszyscy wyżsi rangą kierownicy – menedżerowie, potężni przedsiębiorcy i najwięksi sprzedawcy wykorzystują proces myślowy ukierunkowany na cel. Kierownicy – menedżerowie powinni mieć nienaganny wygląd. Patrząc na takich ludzi odnosimy wrażenie, że są oni bardziej uzdolnieni, grzeczni, inteligentni oraz bardziej uczciwi. Poprawa swojego wizerunku wzmacnia wiarygodność u innych osób. Ogólny wygląd ma wpływ czy ludzie inni ocenią nas jako atrakcyjnych⁴.

Osobowość i cechy zachowań

Konieczny jest rozwój osobowości, tak zwane „cnoty przywódcze” – odwaga i odwaga cywilna – które powinny zostać dopasowane do odpowiednich warunków do rozwoju tych cech, a każdy menedżer stanie się bardziej odważny i optymistyczny. Menedżerowie boją się, że stracą prace, ponieważ większość firm przełamała konwencje, według których awans na kierownicze stanowisko otrzymuje się dożywotnio. Z tego powodu kadra kierownicza jest obecnie narażona na stres i dlatego czują się nie pewnie. Według psychologa Katehera, po przeprowadzeniu ankiety wśród czołowych menedżerów, na pytanie – *„czego ich podwładni pod żadnym pozorem nie powinni się o nich dowiedzieć”* – odpowiedź była jednoznaczna *„jak niekompetentni czują się oni na swojej pozycji”*. Kadra kierownicza średniego szczebla czuje się coraz bardziej niepewna. Większość menedżerów to ludzie „Konserwatywni” którzy nie znoszą przemian, nawet jeśli miałyby być one niezbędne w każdym przedsiębiorstwie, czy to w produkcji czy też w administracji. Moim zdaniem wszelkiego rodzaju zmiany przysparzają dodatkowej pracy, dodatkowego zaangażowania się, dodatkowych szkoleń. Widać z tego, że po dojściu do wprawy po jakimś czasie nabiera się rutyny i wszystko wraca do normy, czyli do ustabilizowanych stałych zajęć, które sobie wyznaczył menedżer. Gdy znowu ma nastąpić jakakolwiek zmiana, zostaje zaburzony spokój menedżera, niepewność czy da sobie radę w nowej rzeczywistości. Każda zmiana przynosi dodatkowe funkcje i bardziej elastyczne działanie. Kto z kadry kierowniczej jest gotowy ciężko pracować, poświęci więcej czasu na potrzeby firmy, potrafi szybciej odnaleźć się w nowej rzeczywistości ten ma szansę na awans.

Wiarygodność

Najważniejszym osobistym czynnikiem przebiegu kariery menedżera jest wiarygodność. Wiarygodność menedżera ma ogromne znaczenie, jest ona budulcem stabilnych więzi, które w pierwszej kolejności łączą współpracowników, ale i przełożonych z kadrami kierowniczą. Zasady obowiązujące w administracji są stosunkowo surowe, panują tam inne stosunki niż w rodzinie, nasuwa się pytanie, na kim właściwie można polegać, kto jest lojalny, w stosunku do kogo chcemy rozwijać swoją lojalność. Wiarygodność nie oznacza, że są to ludzie, którzy nas rozpieszczą albo mówią to,

³ Ibidem, s. 18.

⁴ Ibidem, s. 25.

co chcemy usłyszeć, ale powinniśmy doświadczyć z ich strony respektu, że możemy potraktować ich poważnie, iż myślą to, co mówią. Z takimi ludźmi pracujemy bardzo chętnie albo pod ich kierownictwem.

Kultura

Kadra kierownicza w szczególny sposób jest odpowiedzialna za kulturę w danym dziale administracyjnym. Obejmuje między innymi napisane prawa i zasady, wszystkie ceremonie i regulacje, nagrody i sankcje, które wykształcały się przez długie lata i dlatego są bardziej skuteczne niż inne pisemne ustalenia. Bardzo szybko ustala się reguły gry, które określają, co jest dozwolone, a co zakazane. Najgorszą rzeczą dla menedżera w strukturach administracyjnych jest rutyna. Każdy petent oraz każda sprawa jest indywidualna.

Sprawiedliwość

Dobry kierownik to sprawiedliwy kierownik. Sprawiedliwość kierownika prowadzi do lojalności podwładnego oraz do respektu wewnątrz jak i na zewnątrz firmy. Każdy menedżer - kierownik chciałby być przez swoich zwierzchników traktowany sprawiedliwie, chodzi o równowagę między jego zobowiązaniami a jego prawami. Poczucie, że jest się sprawiedliwym wzmacnia każdego menedżera.

Manipulacja

Etyka menedżera - kierownika powinna opierać się na solidarności, rzetelności i szczerości. Z drugiej zaś strony menedżer – kierownik często znajduje się w sytuacjach, gdzie narażony jest na kłamstwa, oszustwa, manewry i kryminalne działania innych. Żeby być na takie zachowania przygotowany powinien wcześniej wiedzieć lub przypuszczać, że druga strona planuje podwójną albo brudną grę. Dlatego też powinien znać się stosunkowo dobrze na repertuarze nieprzyjaznych manipulacji, żeby nie wpaść w lepiej lub gorzej uknute pułapki. Powinien opanować manipulację „drugiego gatunku”, które to w wielu przypadkach konieczne są do wywierania wpływu na innych.

Wzory zachowań

Kierownik – menedżer wytycza cele i podejmuje decyzje dla zapewnienia sukcesu w danej firmie, podniesienie jej wydajności, dochodowości oraz konkurencyjności. Oprócz wytyczania celów, kierownik – menadżer powinien umieć przekonać swoich pracowników o słuszności i szansach realizacji tych decyzji z korzyścią dla firmy jak i dla nich samych, umieć zmotywować pracowników mu podległych, oraz pobudzić poczucie odpowiedzialności.

Rola kierownika

Cechą kierownika – menedżera jest działanie dla realizacji celów, za które on ponosi odpowiedzialność. Aby spełnić te wymagania należy:

- podejmować trafnie decyzje tak, aby pracownicy mu podlegli nie mieli podstaw do jej kwestionowania,
- przedstawić swój plan działania i zasad w związku z tymi celami,
- zorganizować i zapewnić warunki i środki umożliwiające wykonanie danego zadania,
- zapewnić pozytywną motywację dla pracowników,
- przeprowadzić kontrolę z przebiegu wykonania tych celów.

Rola kierownika - menedżera nie sprowadza się jedynie do zarządzania, oraz wydawania poleceń pracownikom, ale polega na zapewnieniu wszelkich warunków pracy, czy zadanie to zostało dobrze zrozumiane i wykonane. Warunkiem sukcesu kierownika – menedżera jest umiejętność

rozwiązywania wszystkich problemów, na różnych poziomach w zależności od zajmowanego szczebla kierownictwa.

Wymieniamy trzy poziomy:

- strategiczny – gdzie umiejętności naczelnego kierownika – menedżera związane są z wytyczaniem długookresowych celów, rozwiązywaniem generalnych problemów, analizą otoczenia, ich weryfikacją oraz kontrolą i koordynacją całej firmy,
- taktyczny – dotyczy zamiany celów na zadania, projektowanie i ich realizację oraz bezpośrednio kierowanie ich wykonaniem,
- operacyjny – wprowadzanie zmian stosownie do potrzeb, dobór metod i środków wykonywanej pracy, oraz realizacją i doskonaleniem tych procedur.

Ważnym jest zwrócenie uwagi na przepływ informacji, jaka odbywa się między poszczególnymi szczeblami kierownictwa. Jest to ważne z punktu widzenia efektywności wykonania i zrealizowania celu.

Wzór osobowy kierownika – menedżera

Dobry kierownik – menedżer powinien posiadać wartości wrodzone takie jak, dobre zdrowie i energię, aktywność intelektualną, nadawać ton pracy całej mu podległej załogi, stwarzać dobrą atmosferę, która sprzyja integracji. Zasadnicze cechy jakimi winien odznaczać się kierownik – menedżer to:

- zdecydowanie i odwaga,
- siła woli oraz nieprzeciętna energia,
- takt oraz elastyczność w działaniu,
- kwalifikacje zawodowe oraz szeroki horyzont myślowy,
- poczucie więzi grupowej, głęboka wiara w ludzi,
- wysoki poziom moralny – osobowość,
- stałość charakteru,
- konsekwencja w działaniu,
- zamiłowanie do pracy,

Według Dowgiałły⁵ wśród pracowników polskich przedsiębiorstw wysoką ocenę uzyskują następujące cechy kierownika:

- 1) *„dobry organizator pracy,*
- 2) *kompetentny w danej dziedzinie,*
- 3) *sprawiedliwy w stosunku do pracowników,*
- 4) *konsultuje się z pracownikami oraz bierze pod uwagę ich zdanie i propozycję,*
- 5) *samodzielny i mający inicjatywę,*
- 6) *nie uznający obmawiania i donosicielstwa,*
- 7) *konsekwentny,*
- 8) *nie zmieniający ciągle zdania,*
- 9) *zawsze wyrażający uznanie za dobrą pracę,*
- 10) *interesujący się trudnościami pracowników,*
- 11) *utrzymuje dobrą dyscyplinę w pracy,*
- 12) *wydaje sprecyzowane polecenia”⁶.*

W praktyce kierownik – menedżer ma zapewnić godne warunki dla docelowego i harmonijnego współdziałania wszystkich pracowników do wykonania zadania jakie mu zostało powierzone. Powinien wiedzieć, jakie ma zadanie do wykonania, w jakim czasie, jaki ma być system realizacji tego zadania, czy posiada niezbędne środki i warunki do wykonania powierzonych zadań.

⁵ Z. Dowgiałło, *Praca menedżera*, Szczecin 1999, s. 95.

⁶ Ibidem.

Kierownik – menedżer powinien zdać sobie sprawę czy ma takie umiejętności, doświadczenie, możliwości do zrealizowania danego celu. Krytyczna, obiektywna analiza wykonania powierzonego zadania prowadzi do właściwych wniosków. Umiejętność kierowania ludźmi rozwija się przez zdobywanie wiedzy, doświadczenia i obserwacji własnych i cudzych doświadczeń, które wymagają stanowczości i wytrwałości.

Władza i autorytet kierownika

Pozycja kierownika wiąże się z delegacją władzy z wyższej instancji, lub drogą wyboru przez pracowników danej firmy. Poprzez władzę można zrozumieć możliwość kierowania grupą osób czy też dysponowania zasobami ludzkimi z racji nadrzędnej pozycji zajmowanej w danej firmie.

Regulamin firmy określa zakres uprawnień do podejmowania decyzji oraz zakres odpowiedzialności.

Władza formalna wynika z posiadanych uprawnień. Władza nieformalna wynika z osobistych cech danego kierownika – menedżera i nosi nazwę autorytetu⁷.

Formalna władza wpływa na pracowników za pomocą:

- nagradzania, awansowania,
- upomnień, stosowania sankcji lub innych dolegliwości,
- budowa władzy, ze współdziałającą grupą.

Autorytet osobisty kierownika – menedżera wynika z cech osobowych, zdobytego zaufania u pracowników mu podległych, posiadanej wiedzy, oraz właściwości intelektu. „Władzę, którą można zbudować na porozumieniu ocenia się jako najbardziej efektywną, gdy polega ona na:

- *poznawaniu współpracowników, ich motywacji, preferencji uznawanych wartości,*
- *budowaniu stosunków na wspólnych interesach, motywacjach i celach,*
- *rejestrowaniu indywidualnych interesów celów, wartości, nie atakowania innych stylów życia,*
- *potwierdzaniu kompetencji innych osób, współpracowników, jest najwyżej cenione,*
- *władzy nagradzającej i pozytywnie popierającej, zachęcającej,*
- *minimalizowaniu różnic wynikających z istniejącego statusu służbowego,*
- *poznaniu i wykorzystaniu nieformalnej struktury organizacyjnej dla budowy związków niezależnych od formalnej struktury władzy”⁸.*

Czynniki budujące i podważające autorytet menedżera

Autorytet osobisty kierownik – menedżer może utracić, jeżeli swoje stanowisko będzie wykorzystywał w celu:

- 1) korzyści osobistych, lub jako „trampolinę” do awansu za wszelką cenę,
- 2) zmiany zdania we wcześniejszych uzgodnieniach warunków pracy z pracownikami,
- 3) spoufalania się, faworyzowanie osób wybranych, niesprawiedliwa ocena pozostałych pracowników,
- 4) niesprawiedliwego stosowania zasady „dziel i rządź”, branie udziału w intrygach,
- 5) nieżyczliwości zarożumiałości, nadmiernego dystansu, obojętności wobec pracowników,
- 6) drobiazgowości, brak zaufania do pracowników,
- 7) braku konsekwencji stanowczości, tolerowanie niezdyscyplinowania,

Odwrotność opisanych zachowań buduje i umacnia jego autorytet. Merytorycznie trafne decyzje, zdecydowane kierowanie ludźmi wskazuje na jego kompetencje kierownicze i ułatwia motywowanie innych do skutecznych działań.

⁷ T. Pszczołowski, *Mała Encyklopedia Prakseologii i Teorii Organizacji*, Wydawnictwo Wrocław 1978.

⁸ Z. Dowgiałło, *Praca menedżera*, Szczecin 1999, s. 108-109.

Zakończenie

Podjęcie problematyki uwarunkowań skutecznego działania menedżera, opisywanego w kontekście struktur administracyjnych okazało się bardzo interesujące. Okazało się, że opisywanie i wyjaśnianie działań menedżera powinno się opierać na przywołaniu istotnych ujęć problematyki administracyjnej, nawiązujących do jej klasyków. Ułatwia to rozumienie funkcjonowania menedżera w podstawowym obszarze jego działań.

W wyniku przeglądu literatury i analizy działań menedżera uznałem, że dla działania jednostki w relacjach społecznych podstawowe znaczenie mają sprawności komunikacyjne. Dokonałem przeglądu ujęć problematyki komunikowania, poddałem charakterystyce proces komunikowania językowego wyróżniając istotne sprawności umożliwiające efektywny wpływ społeczny w relacjach organizacyjnych. Podobnie przeprowadziłem charakterystykę szerokiego zbioru zachowań niewerbalnych, które jak się okazało, mogą istotnie modyfikować efekty działania menedżera. Istotne także okazuje się podkreślanie faktu, iż najczęściej zachowania te są podejmowane w sposób automatyczny i niekontrolowany. W sytuacji posiadania rzetelnej wiedzy na ten temat mogą okazać się ważnym czynnikiem wzmagającym siłę wpływu społecznego⁹.

Wskazane sprawności komunikacyjne okazują się być bardzo użyteczne w działaniu menedżera w związku z tym, że około 70% aktywności jednostki sprowadza się do komunikowania¹⁰. Warto także zwrócić uwagę na popularność problematyki komunikowania widoczną chociażby w ilości publikacji dostępnych na rynku.

W opisie skutecznego działania menedżera za ważne uznałem powiązanie dwu kwestii. Pierwsza dotyczy umiejętności komunikacyjnych pojmowanych jako sprawności nadające się do nabywania i rozwijania poprzez działania treningowe i szkoleniowe. Druga kwestia jest związana ze zmiennymi osobowościowymi charakteryzującymi daną osobę. Rozpatrywanie tych dwu kwestii łącznie pozwala na właściwą analizę skuteczności działania menedżera w strukturach administracyjnych.

Widzenie tych dwu uwarunkowań działania jednostki jako powiązanych ze sobą uznaję za zasadniczy wniosek wynikający z pracy i pozwalający na interpretację jej zasadniczej tezy.

Literatura cytowana

1. Adair, J. *Anatomia biznesu. Komunikacja*. Przeł. E. Czerwińska, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.
2. Aronson, E. *Człowiek – istota społeczna*. Przeł. J. Radzicki, PWN, Warszawa 2000.
3. Cialdini, R. *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Przeł. B. Wojciszke, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
4. Clocke, K., Goldsmith, J. *Jak rozwiązywać konflikty w pracy*. Wydawnictwo Amber, Warszawa 2000.
5. Dowgiałło, Z. *Praca menedżera*. Wydawnictwo Znicz, Szczecin 1999.
6. Fensterheim, H., Baer, J. *Jak nauczyć się asertywności*. Przeł. A. Bosak, Książka i Wiedza, Warszawa 2006.
7. Hogan, K. *Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*. Przeł. A. Dziuban, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa 2005.

⁹ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.

¹⁰ Zob. S.P. Robbins. *Zasady zachowania w organizacji*. Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 128.

8. http://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_niewerbalna. Encyklopedia Zarządzania, Dostępny w World Wide Web.
9. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Asertywność>, Wikipedia, Dostępny w World Wide Web.
10. http://pl.wikipedia.org/wiki/Komunikacja_werbalna, Wikipedia, Dostępny w World Wide Web.
11. Iserzon, E. *Prawo administracyjne*. Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1968.
12. Kiezik - Kordzińska, E. *Szkoła dialogu: jak ludzie porozumiewają się*. WSiP, Warszawa 2004.
13. Malec, J. Malec, D. *Historia administracji i myśli administracyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003.
14. Morreale, S.P. Spitzberg, B.H. Barge, J.K. *Komunikacja między ludźmi*. Przeł. P. Izdebski, A. Jaworska, D. Kobylińska. PWN, Warszawa 2007.
15. Nęcki, Z. *Komunikacja interpersonalna*. Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław 1992.
16. Nęcki, Z. *Komunikacja międzyludzka*. Antykwa, Kraków 2000.
17. Nierenberg, G., Calero, H.H. *Czytając w człowieku jak w otwartej książce*. Rebis, Poznań 1999.
18. Ochendowski, E. *Prawo administracyjne, Część ogólna*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania S.P. Robbins. *Zasady zachowania w organizacji*. Przeł. J. Gilewicz. Zysk i S-ka, Poznań 2001. Dom Organizatora, Toruń 2006.
19. Pszczołowski, T. *Mała Encyklopedia Prakseologii i Teorii Organizacji*. Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław 1978.
20. Robbins, S.P. *Zasady zachowania w organizacji*. Przeł. J. Gilewicz. Zysk i S-ka, Poznań 2001.
21. Starościak, J. *O administracji polskiej w XVIII wieku*, Państwo i Prawo 1952.
22. Szwed, Cz. *Komunikacja interpersonalna w biznesie i negocjacjach*. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Bielsko Biala 2001.
23. Tkaczyk, L. *Komunikacja niewerbalna*. Wydawnictwo Astrum. Wrocław 1998.
24. Wódz, J. Wódz, K. (red.). *Funkcje komunikacji społecznej*. Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2003.

Tadeusz Grabowski - członek Koła Naukowego Administracji Autonomicznym Systemem Bezpieczeństwa Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego Apeiron w Krakowie.