

Dorota MROCZKOWSKA
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi

PROCES WNIOSKOWANIA ORAZ POCZUCIE SPRAWSTWA JAKO ELEMENTY KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ W ORGANIZACJI

Streszczenie. Niniejszy artykuł traktuje komunikację interpersonalną jako bazę do polemiki na temat znaczenia odbioru informacji i wnioskowania o treści komunikatu w kontekście poczucia sprawstwa i kontroli. Przedstawiono model kompetencji interpersonalnych jako kontinuum umiejętności jednostki. Wskazano na istnienie związku pomiędzy wysokimi zdolnościami interpersonalnymi a poczuciem kontroli i sprawstwa jako wartości nagradzającej dla jednostki, która jednak w sprzyjających warunkach może prowadzić do nadużyć w zakresie funkcjonowania społecznego.

Zaprezentowane koncepcje podziału ludzi według kryterium realizacji działalności (orientacja na porozumienie *versus* na wynik oraz orientacja na siebie *versus* na dokonywanie zmian w otoczeniu) posłużyły jako baza do uchwycenia różnic indywidualnych w zakresie komunikacji interpersonalnej z punktu widzenia celów i wartości działania, percepcji drugiego człowieka oraz własnego poczucia sprawstwa. Ponieważ dla każdej z zaprezentowanych orientacji różne wydają się być konsekwencje poczucia sprawstwa, wysnuto hipotezę o instrumentalnej funkcji poczucia sprawstwa w osiągnięciu różnych celów.

Słowa kluczowe: komunikacja interpersonalna, poczucie sprawstwa, manipulacja, różnice indywidualne, orientacja na porozumienie, orientacja na wynik, organizacja

CONCLUSION PROCESS AND A SENSE OF AGENCY AS A PART OF INTERPERSONAL COMMUNICATION IN THE ORGANIZATION

Summary. This paper treats interpersonal communication as a base for the controversy about the importance of receiving information and drawing conclusions about the content of the message in the context of a sense of agency and control. The paper presents a model of interpersonal competence as a continuum

of the individual skills. It shows the existence of a connection between high interpersonal skills and sense of control and agency as a reward for the individual values, which, however, in good conditions can lead to abuse in social functioning field.

The presented conceptions division of people were used as a base to capture individual differences in interpersonal communication from the perspective of goals and values, perceptions of others and their own sense of agency. As presented, there are different consequences for each of the orientation, it has been hypothesized for the instrumental function of a sense of agency in achieving various goals.

Keywords: interpersonal communication, a sense of agency, manipulation, individual differences, consensus orientation, orientation of the result, organization

1. Wstęp

Umiejętność komunikowania się jest podstawą prawidłowych stosunków międzyludzkich. Brak lub niski poziom zdolności w tym zakresie może prowadzić do ostracyzmu, niezadowolenia oraz licznych niepowodzeń. Dodatkowo, traktując porozumiewanie się jako niezbędną kwalifikację do sprawnego funkcjonowania społecznego, należy zauważyć, że osoby o niskiej kulturze komunikacyjnej skazane są na wykluczenie społeczne, zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. Od dobrze rozwiniętej umiejętności komunikowania się zależy nie tylko poprawne i skuteczne porozumiewanie się, ale także możliwość manipulowania wywieranym przez komunikat wrażeniem oraz sposobność wpływania na odbiorców informacji. Osiągnięcie tych celów umożliwia także monitorowanie procesu komunikowania się za pomocą odbierania informacji zwrotnej lub zastosowania techniki sprzężenia zwrotnego, która jest reakcją na komunikat nadawcy i polega na czasowym odwróceniu ról w komunikacji (Falkowski i in., 2008).

Poczucie sprawstwa, rozumiane jako posiadanie umiejętności wywierania aktywnego wpływu na otoczenie zewnętrzne, ma wartość nagradzającą, choć nie dla wszystkich w równym stopniu. Dla jednych ludzi jest ważne jako element samooceny, dla innych oznacza możliwość dokonywania zmian w rzeczywistości – dla obu tych grup najczęściej pełni funkcję instrumentalną w dążeniu do realizacji różnych, często nieświadomych, celów.

2. Komunikacja – podstawowe pojęcia

Termin komunikacja odnosi się do co najmniej dwustronnego procesu polegającego na dzieleniu się informacją (Griffin, 2004), który wymaga zarówno słuchania, jak i mówienia

bądź też użycia wizualnych symboli powodujących znaczenie u słuchacza. Według Słownika Języka Polskiego (2011, s. 343) komunikacja to „przekazywanie i odbieranie informacji w bezpośrednim kontakcie z drugą osobą”. Według innej definicji komunikacja jest procesem (Pszczołowski, 1978), podczas którego podmiot sprawia, że jego myśli, życzenia bądź wiedza, którą posiada, stają się powszechne i zrozumiałe dla innych osób.

Przegląd literatury przedmiotu pozwala zauważyć, iż w definicjach pojęcia „komunikacja” zwraca się szczególnie uwagę na następujące aspekty procesu porozumiewania się (za: Gielnicka, 2007):

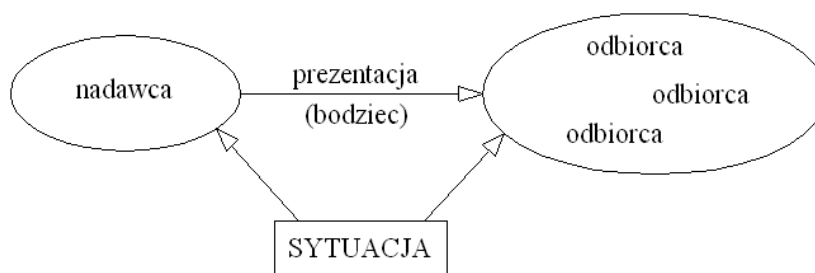
- zrozumienie komunikatu i wymianę znaczeń poprzez dźwięki, słowa, dotyk, gesty, obrazy, symbole,
- wywieranie wpływu i oddziaływanie (bezpośrednie oraz pośrednie),
- werbalizację oczekiwań i postaw,
- budowanie wspólnoty poprzez dbanie o przestrzeganie norm grupowych oraz harmonijną realizację podejmowanych działań.

Koźmiński (1997) traktuje komunikację jako wymianę informacji z otoczeniem. Sztuka komunikowania się polega na przekazaniu komunikatu, który zostanie odebrany przez właściwego odbiorcę w odpowiednim czasie i rozumiany zgodnie z zamysłem nadawcy, a ponadto spowoduje zamierzony skutek. Ze strony odbiorcy komunikatu warunkiem jest posiadanie zdolności do właściwej percepcji treści nadawanych przez innych.

Termin komunikacja interpersonalna czerpie swoje początki z pracy cybernetycznej matematyka Shannona oraz cybernetyka Weavera (1948). Model tych autorów został przystosowany do opisu komunikacji między ludźmi. Zgodnie z nim komunikowanie się jest wymianą informacji od nadawcy do odbiorcy. Jak podkreśla Augustynek (2008), obecnie komunikację interpersonalną należy rozumieć jako proces psychologiczny, dzięki któremu jednostka przekazuje i otrzymuje informacje za pomocą mowy, mimiki, pantomimiki i intonacji werbalnej.

Proces komunikowania się jest kluczowym elementem funkcjonowania każdej organizacji. Celem tego procesu jest umożliwienie członkom organizacji świadomego uczestnictwa w określonych sytuacjach, jako że tłumaczy on dążenia i plany organizacji na język zrozumiały dla wszystkich uczestników oraz umożliwia ukierunkowanie ich działalności (Gielnicka, 2007). Komunikacja pozwala na zrozumienie sensu funkcjonowania na każdym szczeblu struktury organizacyjnej. Fakt rozumienia sensu działań kadry kierowniczej powoduje, że pracownicy chętniej akceptują zadania i cele, które mają realizować. W tym znaczeniu komunikacja staje się narzędziem oddziaływania na postawy i zachowania członków organizacji.

Aby bliżej przyjrzeć się specyfice komunikacji interpersonalnej, proponuje się spojrzeć na proces komunikowania się jako na kontakt międzyludzki, który posiada własną jakość, a ponadto jest czymś, co wydarza się pomiędzy ludźmi (Stewart, 2008). Zdolność do komunikowania się interpersonalnego zależy od uświadomienia sobie: co oznacza fakt, że komunikacja zachodzi pomiędzy osobami? Problem polega na tym, że większość ludzi nie potrafi spojrzeć na komunikowanie się w ten sposób. Rządzi przekonanie, że komunikacja jest czymś, co „ja robię” (rys. 1).



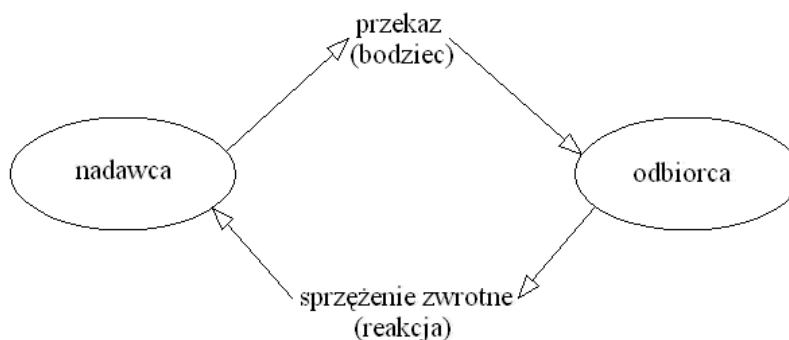
Rys. 1. Model „komunikacja jako działanie”

Fig. 1. Model „communication as an action”

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie Stewart J., 2008, s. 46).

W rozumieniu zagadnienia, zgodnie ze schematem przedstawionym na rys. 1, komunikacja jest działaniem zdeterminowanym przez wybory uczestnika komunikacji. Traktowanie procesu komunikacji jako czynu drastycznie słyca go i pozbawia sprzężenia zwrotnego.

Proces komunikacji w ujęciu interakcyjnym przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Model „komunikacja jako interakcja”

Fig. 2. Model „communication as an interaction”

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie Stewart J., 2008, s. 46).

Traktowanie komunikacji jako interakcji implikuje rozumienie procesu wymiany informacji jako wzajemnego i złożonego wpływu: nadawcy i odbiorcy (Stewart, 2008). Kładzie bowiem nacisk na fakt, że komunikacja oznacza nie tylko działanie (bodziec, akcję), ale raczej akcję i reakcję. Nadawca komunikatu jest wobec tego zainteresowany reakcją odbiorcy na swój przekaz. Idąc dalej, nadawca za pomocą sprzężenia zwrotnego otrzymuje informację zwrotną, która wpływa na dalszą wymianę znaczeń pomiędzy komunikującymi się. Chociaż interakcyjny model komunikacji jest bogatszy niż model działania, nadal ukazuje komunikację w sposób zniekształcony. Zakłada bowiem, że wymiana komunikatów jest wyłącznie serią przyczyn i skutków (bodźców i reakcji). W odróżnieniu od zaprezentowanych modeli, trzecie podejście do komunikacji, zwane transakcyjnym lub relacyjnym, uznaje, że ludzie biorący udział w wymianie komunikatów ulegają pod ich wpływem „swoistej przemianie”. Transakcja jest więc procesem, w którym istnienie i natura wszystkich komponentów i aspektów danego zdarzenia określana jest poprzez aktywne uczestnictwo w tym wydarzeniu. Oznacza to, że proces komunikacji dokonuje zmiany tożsamości jej uczestników.

3. Proces wnioskowania

Pojęcie „wnioskowanie” oznacza rozumowanie polegające na wyprowadzaniu wniosków ze zdań uznawanych za prawdę (Słownik..., 2011). Ajdukiewicz (2006) definiuje wnioskowanie jako dochodzenie do uznania nowego, dotąd nieuznanego sądu, na podstawie sądów już uznanych lub wzmacnianie pewności, z jaką nowy sąd jest uznawany. Sądy uznawane, na podstawie których dochodzi się do uznania lub wzmocnienia pewności nowego sądu, nazywane są przesłankami, zaś sąd uznany na ich podstawie nazywany jest wnioskiem (konkluzją).

Jak już podkreślano, podstawowe i kluczowe znaczenie w przebiegu komunikacji ma odbiór informacji. Przyjęcie komunikatu jest procesem złożonym i wielofazowym. Dane przekazane przez nadawcę powinny zostać zintegrowane z dotychczas posiadaną wiedzą odbiorcy, a sam proces odbioru informacji wymaga jej zrozumienia. Jednakże, w sytuacji rozbieżności informacyjnej, jednostka stosuje różne formy obrony przed napływającymi wiadomościami, co skutkuje najczęściej odrzuceniem przekazu bądź jego zniekształceniem. Wiele czynników może spowodować zniekształcenie percepcji komunikatu. Często zdarza się na przykład, że ludzie używają skrótów myślowych lub osadzają wypowiedź w kontekście. W takiej sytuacji zrozumienie komunikatu wymaga od odbiorcy nie tylko rozumienia języka, w którym został on przekazany, lecz również znajomości kontekstu lub wnioskowania o intencji nadawcy na podstawie nieprecyzyjnej wypowiedzi. Może się

zdarzyć, że odbiorcy bliższy jest w danej chwili kontekst wymuszający odmienną interpretację przekazu nadawcy. Dla przykładu, można używać tak samo brzmiących pytań w celu uzyskania informacji o różnym stopniu dokładności i na pytanie: „gdzie jest Pałac Kultury?” można, w zależności od sytuacji, odpowiedzieć zarówno: „w Warszawie”, jak też: „do końca ulicy i w prawo” (Falkowski i in., 2008).

Wnioskowanie o intencji przekazu może zależeć ponadto od stopnia złożoności języka, w którym został on nadany. Badania wykazały (za: Falkowski i in., 2008), że moduł rozumienia języka bazuje na różnych taktykach pozwalających na odtworzenie sensu komunikatu werbalnego. Aby mógł płynnie funkcjonować, może się posługiwać pewnymi założeniami, które powodują, że proces interpretacji jest prostszy i skuteczniejszy. Na przykład, radzi on sobie lepiej ze zdaniami budowanymi w stronie czynnej niż biernej.

W procesie wnioskowania o znaczeniu komunikatu interesującą rolę odgrywają czasowniki. Istnieje grupa czasowników, które sugerują, że podmiot, o którym mowa, spowodował określone działanie. Funkcjonują w języku polskim również czasowniki wskazujące, że to obiekt jest źródłem działania podmiotu. W sytuacji niejasnej to odbiorca komunikatu decyduje, co w danych okolicznościach pełni rolę czynnika sprawczego. Posiadanie wstępnych założeń na ten temat, często nieuświadomionych, powoduje, że odbiorca w specyficzny sposób konstruuje proces komunikacji i jest skłonny do określonego wnioskowania o intencjach nadawcy. Proces ten został zaprezentowany w eksperymencie Semina i De Poot (1997, za: Falkowski i in., 2008).

Osoby biorące udział w eksperymencie zostały poproszone o przeprowadzenie rozmowy z kobietą, która miała być ofiarą gwałtu. U połowy badanych wytworzono przekonanie, że kobieta jest wiarygodna, czyli że napastnik jest winny. Drugiej grupie badanych sugerowano, że kobieta kłamie, a napastnik prawdopodobnie nie popełnił czynu, o który jest oskarżany. Osoby badane otrzymały listę pytań, które miały zadać przesłuchiwanej kobiecie. Okazało się, że badani wybierali tak sformułowane pytania, które potwierdzały ich wstępne założenia. Grupa, której zasugerowano, że podejrzany popełnił przestępstwo, budowała zdania, w których imię sprawcy było podmiotem – podmiot w ukryty sposób był poprzez to przedstawiany jako źródło działania. Natomiast druga grupa, którą przekonano o braku wiarygodności ofiary, wybierała twierdzenia, które w domyśle zakładały, że to kobieta była źródłem zdarzenia. Takie formułowanie pytań doprowadziło do pojawienia się samospełniającego się proroctwa. Osoba oceniająca wynik tego symulowanego przesłuchania, która nie wiedziała o manipulacji w obu grupach eksperymentalnych, była przekonana o winie podejrzanego, gdy czytała pytania i odpowiedzi pierwszej grupy badanych, natomiast gdy dysponowała danymi z grupy drugiej, była przekonana o jego niewinności.

Wyniki tego eksperymentu mają ogromne znaczenie w sytuacjach, gdzie ludzie mogą ulegać wpływowi uprzednich hipotez, oczekiwań i przekonań. Posiadane przez człowieka informacje, wiedza i intencje mają wpływ na konstruowanie przez nich przebiegu komunikacji. Podkreślić należy, że często są to zachowania nieświadome, które jednak stanowią formę bariery komunikacyjnej oraz znacząco determinują procesy decyzyjne, nie zawsze w sposób słuszny i sprawiedliwy. Należy zdawać sobie sprawę z faktu, że w przypadku wysokich umiejętności komunikacyjnych sama świadomość sprawstwa może generować możliwości manipulacji drugim człowiekiem.

Większość istniejących barier komunikacyjnych dotyczy zakłóceń na drodze nadawca – odbiorca. Część z nich bezpośrednio wynika z patologii kultury organizacyjnej, spowodowanej niską bądź niestabilną samooceną przełożonych i ich niedostatecznych kompetencji. Nęcki (1994) zalicza do nich:

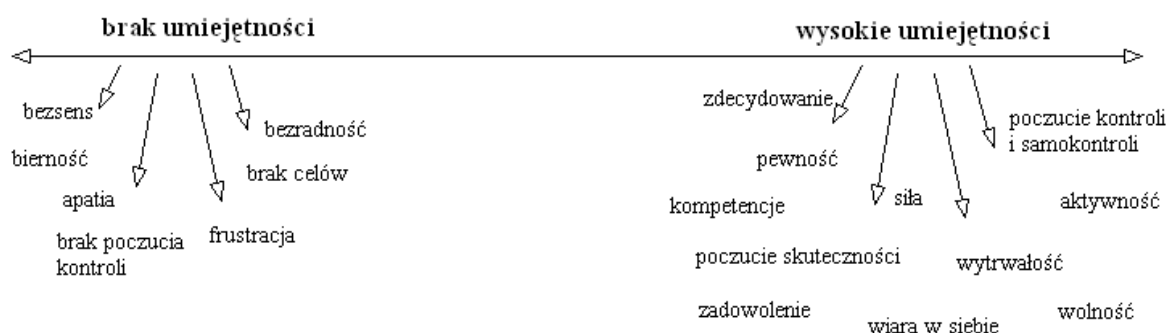
- tendencyjne wnioskowanie – konkluzje wyciągane nie z faktów, ale z tendencyjnego (nieobiektywnego, stronniczego, niesprawiedliwego) podejścia do problemu,
- wyolbrzymianie – nadawanie zbyt dużego znaczenia; silna reakcja na bodźce o słabej sile,
- przesadne uogólnianie – budowanie poglądów na bazie niewystarczających faktów, często dotyczy myślenia stereotypowego,
- fragmentaryczność spojrzenia – koncentracja na wybranych fragmentach przekazu,
- egocentryzm – niezdolność odróżniania własnego punktu widzenia od punktu widzenia innych ludzi,
- myślenie dychotomiczne, tzw. „czarno-białe” – zachowanie polegające na operowaniu pojęciami skrajnymi: dobro – zło,
- podejrzliwość – przesadna czujność, nieufność,
- czytanie w myślach – uprzedzanie wypowiedzi, zbyt szybkie formułowanie osądów.

Powyższe bariery komunikacyjne pogłębia brak konsekwencji zachowań kierownictwa firmy, które co innego deklaruje, a co innego robi, zły dobór narzędzi i kanałów komunikacyjnych, czego skutkiem jest pojawienie się szumu informacyjnego oraz, wspomniane już, manipulowanie odbiorcą komunikatu.

4. Poczucie sprawstwa w komunikacji interpersonalnej

Sprawca to podmiot, który „spowodował coś, był przyczyną czegoś” (Słownik..., 2011, s. 946). Zgodnie z tą definicją można stwierdzić, iż poczucie sprawstwa dotyczy doświadczenia „bycia autorem działań i myśli”. Gallagher (2003) powiązał poczucie

sprawstwa z subiektywnym odczuciem, że podmiot jest tym, który inicjuje i kontroluje swoje własne działanie w otaczającej rzeczywistości. Fakt posiadania wpływu na środowisko ma znaczenie w konstruowaniu aktywnej komunikacji interpersonalnej. Umiejętność i przeświadczenie o możliwości indukowania zachowań innych są cechą pożądaną z punktu widzenia zdolności interpersonalnych w wielu dziedzinach. Kompetencja ta została umieszczona na biegunie kontinuum kwalifikacji w zakresie komunikacji interpersonalnej (rys. 3).



Rys. 3. Kontinuum umiejętności interpersonalnych

Fig. 3. Continuum of interpersonal skills

Źródło: Opracowanie własne.

Średni poziom kompetencji jednostki w zakresie zdolności interpersonalnych umiejscowiony jest w połowie kontinuum i oznacza, najprościej rzecz ujmując, „dostateczne” kompetencje jednostki. Brak umiejętności interpersonalnych połączony jest z takimi doznaniem, jak: brak sensu i celu, poczucie absurdu, rozżalenie czy bezzadność. Niewiele jest osób, którym całkowicie brakuje zdolności komunikacyjnych, a raczej niewiele jest osób, które są świadome tego, że ich umiejętności położone są bliżej lewego bieguna kontinuum. Są to najczęściej osoby, które wzrastały w specyficznych środowiskach, gdzie wymagania otoczenia były minimalne, wobec czego wykształciły mierne zdolności interpersonalne. Należy podkreślić, że gro osób jest niewrażliwych na brak celu własnych działań czy niezdecydowanie w podejmowaniu decyzji. Poczucie sprawstwa dotyczy wobec tego jednostek, które wykształciły pewien wyższy poziom umiejętności, zdobyły wiedzę i doświadczenie i stale dążą do pozyskania nowych, bardziej zaawansowanych kompetencji. Zależność pomiędzy wysokimi zdolnościami interpersonalnymi a zdecydowaniem w planowaniu celów idzie w parze z pewnością w podejmowaniu decyzji, wytrwałością i aktywnością w realizacji założeń, poczuciem kontroli i sprawstwa. Sam fakt spostrzegania własnych działań przez pryzmat poczucia sprawstwa ma dla jednostki wartość nagradzającą.

Reasumując, poczucie sprawstwa wyraża się w przekonaniu człowieka, że:

- ma on wpływ na bieg wydarzeń, a występowanie w jego życiu pozytywnych i negatywnych zdarzeń zależy od niego i podjętych przez niego działań,
- jest w stanie osiągnąć cele, które sobie założył i do których zmierza,
- wybory, których dokonuje, przedstawiają jego własne decyzje, co powoduje, iż ma poczucie wolności.

Uogólnione poczucie sprawstwa jest związane z pozytywną oceną własnych kompetencji, jest ważnym składnikiem wysokiej samooceny i ma znaczenie adaptacyjne: podnosi atrakcyjność wybranych przez człowieka celów, zwiększa energię i wytrwałość w działaniu, czyni go bardziej wytrzymałym w sytuacjach kryzysowych. Długotrwałe pozbawienie człowieka poczucia sprawstwa i kontroli może doprowadzić do wytworzenia się wyuczonej bezradności (Sęk, 2008). Natomiast doświadczenie skuteczności działania i samodzielności w wyborze kierunku działania najczęściej prowadzą do wytworzenia u jednostki pozytywnego afektu.

5. Poczucie sprawstwa a typy działań

Poczucie sprawstwa nie zawsze pełni pozytywną rolę społeczną. W niektórych środowiskach poczucie własnej skuteczności jest traktowane instrumentalnie do osiągnięcia różnych celów czy wartości. Według Habermasa (O'Donnel, 2004), Steinmanna i Schreyöggga (2001, za: Mroziewski, 2010) człowiek może reprezentować dwa typy działań: działanie społeczne (zorientowane na porozumienie) oraz działanie aspołeczne (zorientowane na wynik). Różne są kryteria podejścia do komunikacji z drugim człowiekiem w obu typach działań. Działanie zorientowane na wynik plasuje innego człowieka na pozycji przydatności *versus* braku przydatności jako środka do realizacji własnych celów i możliwości osiągnięcia korzyści. Działanie zorientowane na porozumienie stawia dobro innych na pozycji wyjściowej w procesach decyzyjnych. Ponadto, istnieją różnice w funkcji komunikowania się w obu rodzajach działań: u osób prezentujących styl społeczny dominuje racjonalna koordynacja współdziałania, podczas gdy u jednostek prezentujących styl aspołeczny funkcja komunikowania się dotyczy wyjaśniania stanowisk interesów partnerów oraz motywowania do działania. Za negatywne symptomy działania zorientowanego na wynik uważa się tendencję do traktowania innych osób jako środka do osiągnięcia założonych celów.

Aktywowanie poczucia sprawstwa wśród osób, które prezentują aspołeczny styl działania, może przynieść negatywne skutki społeczne i doprowadzić do instrumentalnego traktowania drugiego człowieka, co w sytuacji funkcjonowania na stanowiskach decyzyjnych może

skutkować zagrożeniem poczucia wartości, obniżeniem samooceny (obu stron biorących udział w akcie komunikacji), a w konsekwencji doprowadzić do nieracjonalnego podejmowania decyzji.

Innego podziału działań podejmowanych przez ludzi dokonuje DeCharms (1968), który wskazuje na różnice indywidualne jednostek w zakresie prezentowania działań zorientowanych na siebie oraz zorientowanych na dokonywanie zmian w otoczeniu. Dla obu tych profili skuteczność działania posiada inną wartość instrumentalną. Osoby o pierwszej orientacji znajdują w poczuciu skuteczności i samodzielności funkcjonowania akceptację samych siebie. Druga grupa osób najwyżej ceni sobie osiągnięcie zamierzonych wyników. W sytuacji działania w organizacji jest to orientacja na własne umiejętności, wiedzę i kompetencje. Pierwsza forma występuje w związku z zagrożeniem poczucia własnej wartości, druga dotyczy zaangażowania oraz nastawienia na realizację zadań. Osoby nastawione na realizację zadań przypisują największą wartość samym zadaniom. Dla jednostek zorientowanych na siebie poczucie sprawstwa jest natomiast środkiem poprawienia własnej oceny i wtedy zadania, przypadające im w podziale ról, mogą być dla nich mniej ważne. Najważniejsza zaś staje się dla nich konfrontacja z poczuciem zagrożenia związanego z możliwością obniżenia samooceny i to na walce z tym problemem osoby te skupiają swoje zasoby.

6. Zakończenie

Fakt istnienia różnic indywidualnych między ludźmi w zakresie formy prowadzenia komunikacji, umiejętności w tym zakresie, percepcji drugiego człowieka, działań oraz motywów, którymi kieruje się każdy człowiek, a już szczególnie człowiek w specyficznych strukturach organizacyjnych, gdzie istnieje dysproporcja przełożony – podwładny, skutkuje istnieniem różnych konsekwencji poczucia sprawstwa i możliwości stosowania manipulacji.

Subiektywne poczucie sprawstwa osłabiają doświadczane niepowodzenia, które mogą demotywować ludzi i prowadzić do zaniżania stopnia trudności stawianych sobie celów. Manipulowanie celami może skutkować z biegiem czasu rozmijaniem się poczucia sprawstwa z autentycznym poziomem osiągniętych wyników. W ten sposób ludzie zdobywają lub utrzymują poczucie sprawstwa i dzięki temu mogą być obiektywnie sprawniejsi, ale ich lepsze funkcjonowanie nie służy celom społecznym. Dzieje się tak np. w organizacjach, w których kadra kierownicza odnajduje możliwości podtrzymywania wysokiej samooceny oraz fikcyjnego poczucia własnego sprawstwa, kosztem innych ludzi.

Co w takim razie służy celom społecznym? Na pewno należy tu wymienić takie wartości, jak: dbałość o prawidłową, „zdrową” komunikację interpersonalną poprzez m.in. tworzenie

warunków do uważnego słuchania, udzielanie informacji zwrotnej oraz sprawną i natychmiastową diagnozę barier komunikacyjnych i ich usuwanie. Konstrukttywne działania w wyżej wymienionym zakresie pomogą rozwinąć samoświadomość członków organizacji oraz stymulować samodoskonalenie. Mogą wspomóc w lepszym rozumieniu panujących zasad, poprawić relacje interpersonalne, a także wzmocnić wiarygodność osób na różnych szczeblach zarządzania.

Bibliografia

1. Ajdukiewicz K.: Klasyfikacja rozumowań, [w:] Język i poznanie. PWN, Warszawa 2006.
2. Augustynek A.: Psychologia. Jak ślimak piął się pod górę... Diffin, Warszawa 2008.
3. DeCharms R.: Personal causation. Academic Press, New York 1968.
4. Falkowski A., Maruszewski T., Nęcka E.: Procesy poznawcze, [w:] Strelau J., Doliński D. (red.): Psychologia, t 1. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
5. Gallagher S.: Sense of agency and higher-order cognition: Levels of explanation for schizophrenia. "Cognitive Semiotics", No. 2, 2003.
6. Gielnicka I.: Komunikacja wewnątrz firmy, [w:] Aniszewska G. (red.): Kultura organizacyjna w zarządzaniu. PWE, Warszawa 2007.
7. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004.
8. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1997.
9. Mroziewski M.: Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej. Koncepcja ewolucyjno-normatywna. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
10. Nęcki Z.: Negocjacje w biznesie. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.
11. O'Donnell D.: Theory and method on intellectual capital creation. "Journal of Intellectual Capital", Emerald Group Publishing Limited, Vol. 5, No. 2, 2004.
12. Pszczołowski T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum, Wrocław 1978.
13. Ryan R.M., Deci E.L.: Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. University of Rochester. "American Psychologist", Vol. 55(1), Jan 2000.
14. Sęk H.: Orientacja patogenetyczna i salutogenetyczna w psychologii klinicznej, [w:] Sęk H. (red.): Psychologia kliniczna, t 1. PWN, Warszawa 2008.
15. Słownik Języka Polskiego. PWN, Warszawa 2011.

16. Shannon C., Weaver W.: A Mathematical theory of communication. University of Illinois Press, 1948.
17. Steinmann H., Schreyögg G.: Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
18. Stewart J.: Wprowadzenie do komunikacji interpersonalnej, [w:] Stewart J. (red.): Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej. PWN, Warszawa 2008.