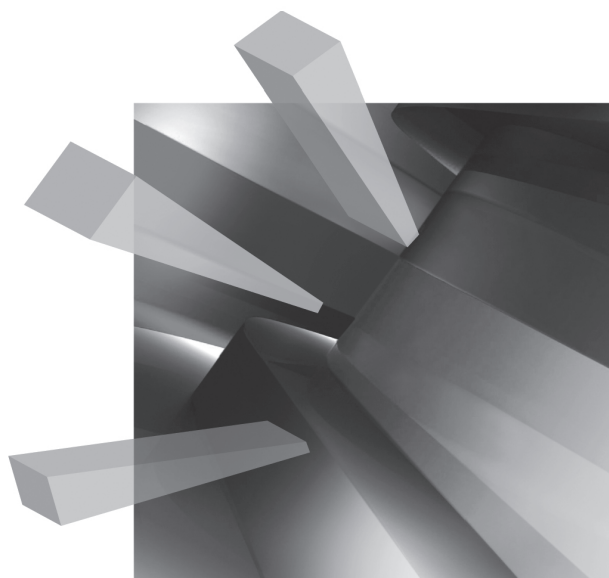


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

4 (21) • 2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
<http://kangur.uek.krakow.pl/dc/{acgldc}group?qy={lqf}gztr>

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)  
y y y {p} {q} {r} {s} {t} {u} {v} {w} {x} {y} {z} {aa} {ab} {ac} {ad} {ae} {af} {ag} {ah} {ai} {aj} {ak} {al} {am} {an} {ao} {ap} {aq} {ar} {as} {at} {au} {av} {aw} {ax} {ay} {az} {ba} {bb} {bc} {bd} {be} {bf} {bg} {bh} {bi} {bj} {bk} {bl} {bm} {bn} {bo} {bp} {bq} {br} {bs} {bt} {bu} {bv} {bw} {bx} {by} {bz} {ca} {cb} {cc} {cd} {ce} {cf} {cg} {ch} {ci} {cj} {ck} {cl} {cm} {cn} {co} {cp} {cq} {cr} {cs} {ct} {cu} {cv} {cw} {cx} {cy} {cz} {da} {db} {dc} {dd} {de} {df} {dg} {dh} {di} {dj} {dk} {dl} {dm} {dn} {do} {dp} {dq} {dr} {ds} {dt} {du} {dv} {dw} {dx} {dy} {dz} {ea} {eb} {ec} {ed} {ee} {ef} {eg} {eh} {ei} {ej} {ek} {el} {em} {en} {eo} {ep} {eq} {er} {es} {et} {eu} {ev} {ew} {ex} {ey} {ez} {fa} {fb} {fc} {fd} {fe} {ff} {fg} {fh} {fi} {fj} {fk} {fl} {fm} {fn} {fo} {fp} {fq} {fr} {fs} {ft} {fu} {fv} {fw} {fx} {fy} {fz} {ga} {gb} {gc} {gd} {ge} {gf} {gg} {gh} {gi} {gj} {gk} {gl} {gm} {gn} {go} {gp} {gq} {gr} {gs} {gt} {gu} {gv} {gw} {gx} {gy} {gz} {ha} {hb} {hc} {hd} {he} {hf} {hg} {hh} {hi} {hj} {hk} {hl} {hm} {hn} {ho} {hp} {hq} {hr} {hs} {ht} {hu} {hv} {hw} {hx} {hy} {hz} {ia} {ib} {ic} {id} {ie} {if} {ig} {ih} {ii} {ij} {ik} {il} {im} {in} {io} {ip} {iq} {ir} {is} {it} {iu} {iv} {iw} {ix} {iy} {iz} {ja} {jb} {jc} {jd} {je} {jf} {jg} {jh} {ji} {jj} {jk} {jl} {jm} {jn} {jo} {jp} {jq} {jr} {js} {jt} {ju} {jv} {jw} {jx} {jy} {jz} {ka} {kb} {kc} {kd} {ke} {kf} {kg} {kh} {ki} {kj} {kk} {kl} {km} {kn} {ko} {kp} {kq} {kr} {ks} {kt} {ku} {kv} {kw} {kx} {ky} {kz} {la} {lb} {lc} {ld} {le} {lf} {lg} {lh} {li} {lj} {lk} {ll} {lm} {ln} {lo} {lp} {lq} {lr} {ls} {lt} {lu} {lv} {lw} {lx} {ly} {lz} {ma} {mb} {mc} {md} {me} {mf} {mg} {mh} {mi} {mj} {mk} {ml} {mm} {mn} {mo} {mp} {mq} {mr} {ms} {mt} {mu} {mv} {mw} {mx} {my} {mz} {na} {nb} {nc} {nd} {ne} {nf} {ng} {nh} {ni} {nj} {nk} {nl} {nm} {nn} {no} {np} {nq} {nr} {ns} {nt} {nu} {nv} {nw} {nx} {ny} {nz} {oa} {ob} {oc} {od} {oe} {of} {og} {oh} {oi} {oj} {ok} {ol} {om} {on} {oo} {op} {oq} {or} {os} {ot} {ou} {ov} {ow} {ox} {oy} {oz} {pa} {pb} {pc} {pd} {pe} {pf} {pg} {ph} {pi} {pj} {pk} {pl} {pm} {pn} {po} {pp} {pq} {pr} {ps} {pt} {pu} {pv} {pw} {px} {py} {pz} {qa} {qb} {qc} {qd} {qe} {qf} {qg} {qh} {qi} {qj} {qk} {ql} {qm} {qn} {qo} {qp} {qq} {qr} {qs} {qt} {qu} {qv} {qw} {qx} {qy} {qz} {ra} {rb} {rc} {rd} {re} {rf} {rg} {rh} {ri} {rj} {rk} {rl} {rm} {rn} {ro} {rp} {rq} {rr} {rs} {rt} {ru} {rv} {rw} {rx} {ry} {rz} {sa} {sb} {sc} {sd} {se} {sf} {sg} {sh} {si} {sj} {sk} {sl} {sm} {sn} {so} {sp} {sq} {sr} {ss} {st} {su} {sv} {sw} {sx} {sy} {sz} {ta} {tb} {tc} {td} {te} {tf} {tg} {th} {ti} {tj} {tk} {tl} {tm} {tn} {to} {tp} {tq} {tr} {ts} {tt} {tu} {tv} {tw} {tx} {ty} {tz} {ua} {ub} {uc} {ud} {ue} {uf} {ug} {uh} {ui} {uj} {uk} {ul} {um} {un} {uo} {up} {uq} {ur} {us} {ut} {uu} {uv} {uw} {ux} {uy} {uz} {va} {vb} {vc} {vd} {ve} {vf} {vg} {vh} {vi} {vj} {vk} {vl} {vm} {vn} {vo} {vp} {vq} {vr} {vs} {vt} {vu} {vv} {vw} {vx} {vy} {vz} {wa} {wb} {wc} {wd} {we} {wf} {wg} {wh} {wi} {wj} {wk} {wl} {wm} {wn} {wo} {wp} {wq} {wr} {ws} {wt} {wu} {wv} {ww} {wx} {wy} {wz} {xa} {xb} {xc} {xd} {xe} {xf} {xg} {xh} {xi} {xj} {xk} {xl} {xm} {xn} {xo} {xp} {xq} {xr} {xs} {xt} {xu} {xv} {xw} {xx} {xy} {xz} {ya} {yb} {yc} {yd} {ye} {yf} {yg} {yh} {yi} {yj} {yk} {yl} {ym} {yn} {yo} {yp} {yq} {yr} {ys} {yt} {yu} {yv} {yw} {yx} {yy} {yz} {za} {zb} {zc} {zd} {ze} {zf} {zg} {zh} {zi} {zj} {zk} {zl} {zm} {zn} {zo} {zp} {zq} {zr} {zs} {zt} {zu} {zv} {zw} {zx} {zy} {zz}

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 2080-6000**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa: EXPOL

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Piotr Bandurowski:</b> Zarządzanie globalnym klientem – wyzwania organizacyjne.....	9
<b>Monika Bąk-Sokołowska:</b> Znaczenie implementacji zasad zarządzania logistycznego dla zarządzania przedsiębiorstwem wodociągowym na przykładzie PWiK „Wodnik” .....	22
<b>Magdalena Dolata:</b> Effectiveness from the perspective of project management in the local government units in Poland – empirical research results .....	36
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacala:</b> Kształtowanie zachowań i postaw przywódczych dowódców i menedżerów .....	50
<b>Marta Moczulska, Renata Winkler:</b> Komunikacyjny wymiar kompetencji społecznych: konstruowanie pozytywnych aktów wartościowania .....	64
<b>Małgorzata Sobińska:</b> Sourcing usług i procesów informatycznych jako czynnik wzrostu innowacyjności organizacji .....	75
<b>Witold Szumowski:</b> Zarządzanie publiczne – próba systematyzacji koncepcji. ....	86

## Summaries

<b>Piotr Bandurowski:</b> Global Account Management – organizational challenges .....	21
<b>Monika Bąk-Sokołowska:</b> The importance of implementation of the principles of logistics management for water supply company management on the basis of S&WSC “Wodnik” .....	35
<b>Magdalena Dolata:</b> Skuteczność z perspektywy zarządzania projektami w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce – wyniki badań empirycznych .....	49
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacala:</b> Creating leadership behaviors and attitudes of commanders and managers .....	63
<b>Marta Moczulska, Renata Winkler:</b> The communication dimension of social competence: the construction of positive evaluative acts .....	74
<b>Małgorzata Sobińska:</b> IT sourcing relationship as a factor of increasing innovativeness of organizations .....	85
<b>Witold Szumowski:</b> Public management – attempt of concepts systematization .....	98

**Marta Moczulska**

Uniwersytet Zielonogórski

e-mail: m.moczulska@wez.uz.zgora.pl

**Renata Winkler**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

e-mail: renata.winkler@uek.krakow.pl

---

**KOMUNIKACYJNY WYMIAR  
KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH:  
KONSTRUOWANIE POZYTYWNYCH  
AKTÓW WARTOŚCIOWANIA**

---

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę identyfikacji wytycznych konstruowania takich aktów pozytywnego wartościowania uczestnika wymiany komunikacyjnej w środowisku pracy, które pozbawione są akcentu deprecjonowania i sprzyjają budowaniu relacji interpersonalnych. Punktem wyjścia jest zarysowanie znaczenia kompetencji społecznych i roli umiejętności prawidłowego formułowania komunikatów. Autorki dokonały przeglądu podstawowych błędów popełnianych przy konstruowaniu komunikatów. Wyróżniły dwa ich rodzaje (wertykalne, horyzontalne). Pojawianie się tych błędów – poprzez umniejszenie rozmówcy – może skutkować nie tylko zahamowaniem procesu komunikowania się, ale również pogorszeniem relacji. Uwzględniając strukturę komunikatu, autorki zaproponowały taką konstrukcję formułowania przekazu, która sprzyja porozumieniu się, a przez to wspiera relacje interpersonalne.

**Słowa kluczowe:** komunikacja, zdarzenie językowe, akty wartościowania.

DOI: 10.15611/noz.2014.4.05

## 1. Wstęp

Sukces współczesnych organizacji zależy od kompetencji pracowników. Kompetencje te (a zatem: kwalifikacje, wiedza, umiejętności, predyspozycje oraz motywacja – por. [McClelland 1973]), zdaniem specjalistów, wyznaczają zdolność organizacji do zaspokajania potrzeb i spełnienia oczekiwań klientów, sprawność funkcjonowania podmiotów gospodarczych, ich innowacyjność i skuteczność adaptacji do zmian zachodzących w środowisku. Dlatego nie tylko próbuje się określić, które z kompetencji są właściwe (pożądane) dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale też coraz częściej praktyką przy tworzeniu systemów motywowania staje się wartościowanie

kompetencji, a nie wartościowanie pracy. Klasycznie już z jednej strony wyróżnia się kompetencje techniczne, które są związane z wiedzą dotyczącą przedmiotu zadań wykonywanych na danym stanowisku pracy oraz urządzeń, metod, środków mających znaczenie dla ich realizacji, a z drugiej strony – kompetencje nietechniczne, obejmujące postawy oraz umiejętności ważne dla osiągnięcia celów i wyników (por. [Oleksyn 2006]). Jak wykazują wyniki badań D. Bartrama [2005], wszelkie wyróżniane na potrzeby praktyki i w praktyce funkcjonujące rodzaje kompetencji pracowników, formułowane przez firmy z różnych branż, można zaklasyfikować do jednej z ośmiu kategorii. Należą do nich: (1) przewodzenie i decydowanie, (2) wspieranie i współpracowanie, (3) komunikowanie się i prezentowanie, (4) adaptowanie się i radzenie sobie, (5) analizowanie i interpretowanie, (6) kreowanie i wymyślanie, (7) organizowanie i wykonywanie oraz (8) przedsiębiorczość i orientacja na cele. Istotne wydaje się to, że wszystkie spośród tak wyróżnionych kategorii kompetencji zakwalifikować należy do kompetencji nietechnicznych. Uwzględniając fakt, że osoby, które wykazują wysoki poziom kompetencji społecznych pracują bardziej efektywnie [Smółka 2008] oraz szybciej awansują, a te z deficytem w tym zakresie dłużej pozostają bez pracy [Bandach 2013], można wnioskować nie tylko o znaczeniu kompetencji społecznych, ale i o potrzebie ich posiadania niezależnie od typu stanowiska. Charakter przeobrażeń zachodzących w otaczającej nas rzeczywistości społeczno-gospodarczej dodatkowo pogłębia znaczenie tych kompetencji, jako że stopień złożoności zadań oraz warunków ich realizacji narzuca potrzebę stosowania zespołowych form organizacji pracy. Warto przy tym zauważyć, że niezależnie od tego, że w ramach ośmiu zaproponowanych przez D. Bartmana kategorii kompetencji można wyróżnić dwie grupy – kompetencje związane z relacjami międzyludzkimi (np. komunikowanie, wspieranie, adaptowanie) oraz kompetencje odnoszące się do wykonywania zadań (jak: analizowanie, wykonywanie, kreowanie) – to zarówno w grupie pierwszej, jak i w grupie drugiej istotna jest umiejętność właściwego formułowania przekazów komunikacyjnych. Przy tym w grupie pierwszej niebagatelną rolę odgrywają komunikaty wartościujące uczestnika procesu komunikowania się. Błędy popełniane w tym zakresie w obrębie organizacji (szczególnie w tak delikatnej materii, jak wzajemne wartościowanie) zaowocować mogą między innymi: utratą zaufania, pojawieniem się wzajemnej niechęci czy nawet wrogości między pracownikami; utrudnieniem współpracy, opóźnieniami w realizacji planów.

Celem artykułu uczyniono określenie takich wytycznych formułowania wypowiedzi, które sprzyjają przekazywaniu opinii (a zatem wspierają pracowników i służą rozwijaniu interakcji interpersonalnych).

## **2. Umiejętności komunikowania się jako podstawa kompetencji społecznych**

Zdaniem M. Argyle'a [1999] kompetencje społeczne to „zdolność, posiadanie niezbędnych umiejętności do tego, by wywrzeć pożądaną wpływ na innych ludzi w sytuacjach społecznych”. Również A. Matczak (za: [Wiszejko-Wierzbička 2012]) trak-

tuje kompetencje społeczne jako złożone umiejętności, umożliwiające efektywne radzenie sobie w określonego typu sytuacjach społecznych. Specyficzny charakter tych kompetencji sprawia, że ujawniają się one przy innych osobach, a dostrzec je można w skuteczności działań. Posiadanie tych kompetencji z jednej strony znajduje odzwierciedlenie w stopniu realizacji własnych celów, z drugiej – jest równoznaczne z reagowaniem i zachowywaniem się w sposób adekwatny do sytuacji (por. [Smółka 2008; Wiszejko-Wierzbicka 2012])<sup>1</sup>. Obie kwestie są szczególnie istotne w ramach funkcjonowania człowieka w organizacji. Pracownik, jako jednostka, chce osiągnąć swoje indywidualne cele, a jednocześnie, realizując je, jako członek organizacji, przyczynia się do sukcesu przedsiębiorstwa.

Analizując kompetencje społeczne, D. Wiszejko-Wierzbicka [2012] szczególną uwagę zwraca na:

- przywództwo (kierowanie działaniem innych, nastawione na realizację celu, planowanie oraz inspirowanie, wywieranie wpływu, wyzwalanie w innych energii do działania),
- współpracę (realizacja celów w relacji z innymi, oparta na nawiązywaniu kontaktów i współzależności w działaniu),
- rozwiązywanie konfliktów (dotyczących: relacji, danych, interesów, struktury, wartości),
- asertywność (korzystanie z osobistych praw bez naruszania praw innych).

Autorka każdą z nich rozpatruje w trzech aspektach: poznawczym, emocjonalnym i behawioralnym (związany z zachowaniem). Elementem łączącym je jest umiejętność rozumienia innych ludzi, kontrolowanie emocji oraz dzielenie się informacjami (tab. 1).

Za podstawę kompetencji społecznych można zatem uznać umiejętności komunikacyjne [Tomorowicz 2011]. Wydaje się, że skuteczność opiera się w nich na wyrażaniu własnych przekonań, uczuć i myśli przy jednoczesnym poszanowaniu praw innych ludzi. Kwestią nabierającą znaczenia jest to, jak – w adekwatny i prawidłowy sposób – formułować przekazy spełniające te warunki. Warto przy tym podkreślić, że w środowisku pracy zatrudniony zasadniczo może znaleźć się w sytuacjach społecznych czterech podstawowych typów [Argyle 1999; Martowska 2012; Bielski 2002]:

1) nieformalnych (pozaformalnych), tworzących się i istniejących niezależnie od formalnej siatki zależności w obrębie organizacji,

2) formalnych, które wymagają dostosowywania się do ściśle określonych reguł, przepisów,

3) ekspozycji społecznej, w których jednostka jest potencjalnym obiektem uwagi i oceny ze strony innych ludzi,

4) wymagających asertywności<sup>2</sup>, związanych z wywieraniem wpływu na innych lub opieraniem się temu wpływowi.

---

<sup>1</sup> Dlatego także w treści definicji autorzy podkreślają aspekt behawioralny, uznając poznawczy i emocjonalny za determinantę owej skuteczności.

<sup>2</sup> W tym wypadku odnosi się ona do sytuacji konfliktowych.

**Tabela 1.** Struktura wybranych kompetencji społecznych

Nazwa kompetencji	Nazwa aspektu		
	poznawczy	emocjonalny	behawioralny
1	2	3	4
Przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętność rozumienia innych ludzi</li> <li>• (przyjmowanie ich punktu widzenia),</li> <li>• umiejętność analizowania faktów i wnioskowania,</li> <li>• umiejętność organizacji i planowania,</li> <li>• kreatywność w poszukiwaniu rozwiązań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wytrwałość w działaniu (osiąganiu celu),</li> <li>• kontrolowanie własnych emocji,</li> <li>• motywowanie innych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktywność, zaangażowanie w działanie,</li> <li>• autoprezentacja (umiejętność skupiania na sobie uwagi),</li> <li>• komunikacja i dzielenie się informacjami,</li> <li>• asertywność,</li> <li>• wywieranie wpływu i perswazyjność,</li> <li>• kierowanie</li> </ul>
Współpraca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętność rozumienia innych ludzi (przyjmowanie ich punktu widzenia),</li> <li>• umiejętność analizowania faktów i wnioskowania,</li> <li>• kreatywność w poszukiwaniu rozwiązań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętność nawiązywania kontaktu i podtrzymywania relacji z innymi,</li> <li>• kontrolowanie własnych emocji,</li> <li>• motywowanie innych,</li> <li>• współzależność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktywność, zaangażowanie w działania grupy,</li> <li>• komunikacja i dzielenie się informacjami,</li> <li>• organizowanie, porządkowanie procesu</li> </ul>
Rozwiązywanie konfliktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętność rozumienia innych ludzi (przyjmowanie ich punktu widzenia),</li> <li>• umiejętność analizowania faktów i wnioskowania (zarówno na temat intencji strony konfliktu, jak i kontekstu zewnętrznego),</li> <li>• kreatywność w poszukiwaniu rozwiązań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętność nawiązywania i podtrzymywania kontaktu, relacji interpersonalnych,</li> <li>• kontrolowanie własnych emocji,</li> <li>• wytrwałość, umiejętność znoszenia sytuacji napięcia,</li> <li>• empatia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaangażowanie, aktywność,</li> <li>• komunikacja i dzielenie się informacjami,</li> <li>• dążenie do równowagi/symetrii w relacji,</li> <li>• dążenie do osiągnięcia celu (porozumienia)</li> </ul>
Asertywność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętność rozumienia zachowań innych ludzi,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętność zerwania kontaktu,</li> <li>• kontrolowanie własnych emocji,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pewność siebie,</li> <li>• konsekwencja i spójność w działaniu,</li> </ul>

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętność rozumienia własnych potrzeb, wartości, preferencji (wgląd, autorefleksja),</li> <li>• umiejętność analizowania faktów i wnioskowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wytrwałość, umiejętność znoszenia sytuacji napięcia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spokój, opanowanie,</li> <li>• otwarte wypowiedzianie komunikatów zarówno „na tak”, jak i „na nie”,</li> <li>• umiejętność prezentacji własnych argumentów,</li> <li>• umiejętność przyjmowania zarówno komplementów, jak i krytyki (niezaprzeczanie, nieuciekanie)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wiszejko-Wierzbicka 2012].

Ważne wydaje się to, że każda z tych sytuacji wiąże się z możliwością uzyskania przez jednostkę aprobaty lub dezaprobaty. Każda wiąże się z autoprezentacją oraz formą sprawowania kontroli nad sposobem, w jaki postrzegają ją inni ludzie<sup>3</sup>. W odniesieniu do tego fundamentalne znaczenie ma właśnie komunikacja.

### 3. Wytyczne aktu wartościowania uczestnika procesu komunikowania się

Komunikowanie się jest spotkaniem minimum dwóch osób, które podejmują interakcje w określonym celu. Podstawowym celem komunikowania się jest poprawa współdziałania [Nęcki 2000]. W ramach przeprowadzanych interakcji komunikacyjnych można mówić o interakcyjnym, instrumentalnym i transakcyjnym charakterze komunikowania się. Przy tym każda wypowiedź oddaje perspektywę nadawcy, który formułując wypowiedź, „ujawnia”, jak postrzega daną sytuację, jak sytuuje w niej samego siebie oraz odbiorcę – w określonym kontekście pragmatycznym. Komunikowaniu się towarzyszą też emocje. Z jednej strony stanowią one efekt wypowiedzi, z drugiej – percepcji wydarzenia, dokonywanego wartościowania zdarzenia [Majewska 2005].

Zastanawiając się nad wytycznymi formułowania komunikatów, warto zwrócić uwagę na składowe zdarzenia językowego wyróżniane przez M. Majewską [2005]:

<sup>3</sup> Por. [Tomorowicz 2011]. Na niewerbalny wymiar kompetencji społecznych zwrócili również uwagę L.A. Maxim i S.J. Nowicki [Martowska 2012].



1) ocena sytuacji, odnosząca się do „miejsca zdarzenia”, rozumianego w szerszym znaczeniu, w tym poprzez odniesienie do kultury oraz wynikających z niej modeli grzecznościowych,

2) relacje między uczestnikami, wyznaczone przez pełnione role, zajmowane pozycje, nastawienie,

3) postaci zdarzenia, określone przez konstrukty osobiste (w tym fizyczne), społeczne (stereotypy związane np. z płcią), psychologiczne,

4) psychologia postaci, dotycząca postrzegania siebie w relacji z partnerem interakcji,

5) kanały i zakłócenia przekazu, adekwatnie do modelu komunikowania się (szumy, bariery),

6) kontekst zdarzenia (warunki, w jakich odbywa się rozmowa).

Dbając o to, by wypowiedź była odebrana zgodnie z intencją nadawcy, warto uwzględnić wszelkie wskazówki dotyczące tych składowych w tym większym stopniu, że dwa ostatnie wskazywane są jako komponenty samego procesu komunikowania się<sup>4</sup>. Przy tym w kontekście wytycznych formułowania komunikatów istotne stają się pierwsze cztery składowe. To one mają wpływ na wartościowanie zdarzenia. Pamiętać należy, że sposób, w jaki każda jednostka interpretuje docierające do niej sygnały (w tym także przekazy od innych osób), cechuje subiektywizm, dlatego też każdy przekaz może być odebrany inaczej niż intencja nadawcy. Dotyczy to szczególnie pochwał i formułowanych ocen. W opinii B. Drabik [2004] akty komplementowania powinny być tym bardziej ostrożnie konstruowane, im bardziej różnią się pozycje społeczne obu stron. Może się okazać, że akt komplementowania, zamiast wzmocnić poczucie wartości odbiorcy i skłonić go do działania, zostanie odebrany jako akt deprecjonowania – demotywuujący i w efekcie niszczący relacje. W kontekście omawianych zagadnień warto bliżej przyjrzeć się mechanizmowi deprecjonowania.

Akt deprecjacji może wystąpić jako umniejszanie (świadomie lub nieświadomie, (1) nadawcy przez odbiorcę, (2) odbiorcy przez nadawcę oraz (3) umniejszanie się odbiorcy lub nadawcy. W przypadku relacji przełożony – podwładny będą to głównie dwa ostatnie z wymienionych. Akt deprecjacji wyrażany jest w warstwie treściowej komunikatu poprzez słowa, które wywołują uczucie niższości u osoby deprecjonowanej. Wyróżnia się dwa rodzaje umniejszania: horyzontalne i wertykalne. Działanie pierwszego z nich polega na deprecjacji jako oddaleniu/umniejsze-

---

<sup>4</sup> Klasycznie za podstawowe składowe procesu komunikacyjnego uznaje się: nadawcę, wiadomość, kanał, odbiorcę, szum, kontekst i sprzężenie zwrotne [Adler 1989]. Znaczna część problemów w procesie komunikowania się może być wynikiem: (1) braku wspólnego kodu pomiędzy nadawcą i odbiorcą, (2) pojawienia się zniekształceń w trakcie kodowania i dekodowania treści nadawanego komunikatu w następstwie niedostatecznej znajomości gramatyki i słownictwa języka bazowego współpracy, (3) wystąpienia zakłóceń (szumów) w ramach przekazu.

niu poprzez użycie zdrobnienia lub rodzajnika deiktycznego ten/ta/to, jakiś/jakaś (*Dzwoniła ta jakaś twoja podwładna*)<sup>5</sup> [Majewska 2005].

W przypadku drugiego (wertikalnego) rodzaju można wskazać na trzy główne sposoby [Majewska 2005]:

1. Pouczenie, które wywołuje asymetryczność (*Skoro tego nie wiesz, to o czym mamy rozmawiać?*).

2. Konstrukcję subiektywizującą, powodującą uprzedmiotowienie, poprzez użycie:

- zaimka osobowego odnoszącego się do sfery przymiotów fizycznych (*ładna buzia*) – dostrzeżenie cechy zewnętrznej, a nie całej osoby (np. menedżer do sekretarki: *Jak miło zobaczyć ładną buzię na dzień dobry*),
- konstrukcji trzecioosobowej,
- porównania z przedmiotem (*Działaj jak mechanizm, Bądź jak sprawny trybik*).

3. Wykluczenie z grona normalnych ludzi, przez zastosowanie:

- leksemów wartościujących negatywnie i wypowiedzianych wprost (*Jesteś idiotą*),
- kwantyfikatorów każdy/wszyscy,
- negatorów, szczególnie podwójnych (*Bo ty się do niczego nie nadajesz*),
- konstrukcji typu: nie trzeba/nie należy/trzeba być...,
- implikatorów: tylko,
- presupozycji, w których nie treść deprecjonuje, a założenia (*Trzeba być kimś, żeby...*),
- mechanizmów zdziwienia (*Skąd u ciebie raport gotowy na czas?*) oraz modulatorów.

Gdy ocena podwładnego bazuje na wartościowaniu odbiorcy, to w strukturze wypowiedzi pojawia się odniesienie do „ty” [Drabik 2004]. Bardzo łatwo wówczas, wyrażając opinię, użyć wymienionych mechanizmów deprecjacji lub też tzw. niszczyteli komunikowania, do których należą [Stewart 2014]: krytykowanie, diagnozowanie, moralizowanie, udzielanie rad, odwracanie uwagi, uspokajanie, rozkazywanie czy chwalenie połączone z oceną. Chociaż chwalenie powinno służyć pozytywnemu wartościowaniu podwładnego/współpracowników, to poprzez akty komplementowania można: manipulować jednostką, chwalić samego siebie, obrażać, witać, dziękować, krytykować. Pochwały, zamieniając się w pochlebstwa, są postrzegane jako sztuczka mająca skłonić ludzi do zmiany zachowania i mogą być odebrane jako próba naruszenia wolności i niezależności [Drabik 2004]. Także samochwalenie, powstające najczęściej poprzez użycie liczby mnogiej (*Wykonaliśmy kawał dobrej roboty*), presupozycji (*Ten doceniony raport przygotował pod moim kierunkiem mój podwładny*) czy implikatury (*Wybrałem Ciebie, bo kroku mogą dotrzymać mi tylko najlepsi*) staje się aktem deprecjacji [Drabik 2004]. Komplement może umniejszać także poprzez przesadny sposób wypowiedzi (*Jesteś nader utalen-*

<sup>5</sup> Przykładowe zdania obrazujące opisywane mechanizmy, konstrukcje ujęto w nawias oraz wyróżniono kursywą.

towaną pracownicą), wprowadzanie siebie (*Każda współpraca z tobą daje mi satysfakcję*), danie do zrozumienia, że czuje się /jest się do tego uprawnionym (*Muszę cię pochwalić*) czy poprzez odniesienie do przeszłości, ukazanie, że nastąpiła zmiana (*No wreszcie wykonałeś to zadanie prawidłowo; No w końcu ci się udało*).

Poprawna struktura aktu komplementowania wyrażać powinna przekaz: „mówię ci to, nie dlatego że muszę, lecz dlatego że chcę, że coś w tobie lub z tobą związanego naprawdę mi się podoba, i mówię to, bo chcę, aby nam dwojgu było przyjemnie” [Drabik 2004].

Prawidłowy komplement powinien zatem:

- być wypowiedziany z nieprzymuszonej woli,
- zawierać intencję dowartościowania odbiorcy (sprawienia przyjemności),
- odnosić się do prawdy, rzeczywistości [Drabik 2004].

Formułując tego typu komunikat, warto uwzględnić wymiary obrazowania. Oznacza to zwrócenie uwagi na:

- 1) poziom szczegółowości przekazu (nie powinien być ani za ogólnikowy, ani zbyt szczegółowy oraz mało oryginalny – *jest miła* oznacza *jest nijaka*),
- 2) układ figura/tło (wyróżnienie jednego z uczestników),
- 3) perspektywę spojrzenia, obiektywizację (uprzedmiotowienie),
- 4) zakres, bazę, pole treści pojęciowych (zgodność terminów, słownictwa) [Drabik 2004].

Uwzględniając strukturę aktu komplementowania oraz pierwszy z wymiarów, warto wskazać na odróżnienie pochwał od wyrazów uznania. Pochwała, zdaniem J. Bikle [2011], jest wypowiedzią, która poprzez formę zdawkową, niekonkretną (*Dobra robota, trzymaj tak dalej*) stawia oceniającego wyżej, przez co – mimo pozytywnej intencji – odbierana jest jako ocena i to ocena człowieka (*Panie Kaziu, widzę że się Pan rozwija. Oceniam Pana coraz lepiej. Pracuje Pan rzetelnie, przychodzi do pracy punktualnie, podoba mi się też Pana postawa wobec kolegów i koleżanek. Mówiłem im już, że powinni brać z Pana przykład*). Wyrazy uznania z kolei odnoszą się do wykonywanej pracy (związane są ze wskazaniem konkretnego osiągnięcia) i przyjmują charakter partnerski (*Panie Kazimierzu, bardzo podobał mi się Pana raport. Szczególnie wnioski końcowe, które Pan w nim sformułował. Musiał Pan włożyć w niego masę pracy i to teraz, gdy miał Pan tyle dodatkowych obowiązków. Ten Pana wysiłek bardzo przyda się firmie. Na jutrzejszym posiedzeniu zarządu przedstawię Pana wnioski i myślę, że pójdziemy we wskazanym przez Pana kierunku. Cieszę się również, że tak dobrze układają się Pana stosunki w nowym zespole. Wiem, że to nie było łatwe*)<sup>6</sup>.

Natomiast w kontekście poziomu szczegółowości przekazu oraz składnika zdarzenia językowego, jakim jest ocena sytuacji, warto zwrócić uwagę na formy grzecznościowe. Wraz ze wzrostem ugrzecznienia komunikat staje się mniej czytelny [Tokarz 2006]. Z kolei uogólnienie stwarza pole do interpretacji, co w trudnych

<sup>6</sup> Przykłady za: [Bikle 2011].

sytuacjach, a taką może być ocena pracownika czy przekazanie jej wyniku przez przełożonego, wyrwie niepożądany skutek<sup>7</sup>.

Przedstawione powyżej rozważania warto uzupełnić odniesieniem do tzw. kwadratu wypowiedzi. Zgodnie z teorią kwadratu wypowiedzi każdy komunikat posiada cztery płaszczyzny [Thun 2004]:

- 1) rzeczową, którą można odnieść do treści wypowiedzi, komunikatu, którego celem jest przekazanie informacji,
- 2) apelu, rozumianego poprzez cel, któremu służy wypowiedź; wiąże się z wywieraniem wpływu na odbiorcę,
- 3) ujawniania siebie, czyli prezentacji tego, jak nadawca postrzega siebie w danej sytuacji, w jakim jest obecnie stanie,
- 4) relacji, która wyraża stosunek do odbiorcy, a jednocześnie sposób postrzegania relacji z nim.

Każda z tych płaszczyzn jest równie ważna, a brak jednej z nich i/lub niejasne wyrażenie którejs z nich może powodować błędne odczytanie przekazu, a przez to pogarszać relacje interpersonalne. Warto tym samym zwrócić uwagę na konstrukcję komunikatu stworzoną przez M. Rosenberga [2003]. Zawiera ona cztery elementy: przedstawienie faktów dotyczących sytuacji, wyrażenie własnych uczuć z nią związanych, ukazanie potrzeb, których są wyrazem, oraz sformułowanie prośby służącej ich zaspokojeniu. Konstrukcja tego typu wymaga użycia elementów przekazu, które odnoszą się do każdej z czterech płaszczyzn wypowiedzi. Trzeba dodać, że fakty to spostrzeżenia, które nie zawierają oceny. Wyklucza to używanie słów względnych (piękny, głupi, duży) oraz obejmuje brak krytyki, porównywania, diagnozy sytuacji. Tym samym zapobiega występowaniu aktów deprecjonowania, sprzyja prowadzeniu rozmowy z szacunkiem, wzajemnemu uwzględnieniu „zachowania twarzy” przez uczestników. Służy temu również indywidualny charakter wypowiedzi. Istotne staje się współbrzmienie, czyli zgodność wypowiedzianej treści ze stanem wewnętrznym jednostki, a zatem z tym, co rzeczywiście czuje, potrzebuje i myśli, a to skutkuje wiarygodnością przekazu i wzrostem zaufania do nadawcy. Natomiast prośbę cechuje wybór, co oznacza, że odbiorca ma dobrowolność w podjęciu decyzji. Musi być zatem wyrażona także odpowiednim tonem. Choć autor tego sposobu wypowiedzi odnosi ją do sytuacji konfliktowych, służy ona także: poznaniu innych, prezentowaniu siebie, zachowaniom asertywnym oraz wyrażaniu zdania, w tym chwalenia i przekazywania informacji zwrotnej na temat np. wykonywanej pracy.

#### 4. Zakończenie

Analizując kompetencje społeczne, można stwierdzić, że stanowią one złożone umiejętności, od których zależy skuteczność interakcji międzyludzkich w organi-

---

<sup>7</sup> Stosowanie form grzecznościowych jest jedną z głównych przyczyn katastrof lotniczych (por. [Gladwell 2009]).

zacji, a przez to również efektywność pracy. Skoro błędy popełniane w formułowanych komunikatach mogą skutkować umniejszeniem uczestnika procesu komunikowania się, to warto, by przełożeni/pracownicy mieli świadomość, na co zwracać uwagę, jakich słów unikać. Jednocześnie, wiedząc, że odczytywanie i rozumienie sygnałów społecznych dotyczy nie tylko wypowiedzianych słów, ale i stanów emocjonalnych przy uwzględnieniu reguł i norm społecznych, należy wskazać na potrzebę stosowania zaproponowanej konstrukcji komunikatu, która sprzyja porozumieniu się, a przez to wspiera relacje interpersonalne. A zatem przekaz powinien rozpocząć się od wskazania na fakty związane z sytuacją, następnie ukazać uczucia, jakie wywołuje, oraz potrzeby jakie ich dotyczą, po to by podać cel wypowiedzi.

## Literatura

- Adler R.B., 1989, *Communicating at work. Principles and Practices for Business and the Professions*, wyd. 3, McGraw-Hill, New York.
- Argyle M., 1999, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa.
- Bandach M., 2013, *Trening umiejętności społecznych jako forma podnoszenia kompetencji społecznych*, Economics and Management, no. 4, [http://zneiz.pb.edu.pl/data/magazine/article/309/1.6\\_bandach.pdf](http://zneiz.pb.edu.pl/data/magazine/article/309/1.6_bandach.pdf) (4.12.2014).
- Bartram D., 2005, *The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation*, Journal of Applied Psychology, no. 90, s. 1185-1203.
- Bielski M., 2002, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H.Beck, Warszawa.
- Bikle J., 2011, *Doktryna jakości*, [http://kpbc.umk.pl/Content/52131/blikle\\_2.pdf](http://kpbc.umk.pl/Content/52131/blikle_2.pdf) (10.11.2014).
- Drabik B., 2004, *Komplement i komplementowanie jako akt mowy i komunikacyjna strategia*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”, Kraków.
- Gladwell M., 2009, *Poza schematem: sekrety ludzi sukcesu*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Jakubowska U., 1996, *Wokół pojęcia „kompetencja społeczna” – ujęcie komunikacyjne*, Przegląd Psychologiczny, nr 39, s. 29-40.
- Majewska M., 2005, *Akty deprecjonujące siebie i innych: studium pragmatylingwistyczne*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”, Kraków.
- Martowska K., 2012, *Psychologia uwarunkowań społecznych*, Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa, [http://liberilibri.pl/sites/default/files/Martowska\\_2012.pdf](http://liberilibri.pl/sites/default/files/Martowska_2012.pdf) (20.11.2014).
- McClelland D.C., 1973, *Testing for competence rather than for “intelligence”*, American Psychologist, vol. 28, no. 1, s. 1-14.
- Nęcki Z., 2000, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków.
- Oleksyn T., 2006, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Rosenberg M., 2003, *Porozumienie bez przemocy*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa.
- Smółka P., 2008, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Kraków.
- Stewart J., 2014, *Mosty zamiast murów*, PWN, Warszawa.
- Thun F.S. von, 2004, *Sztuka rozmawiania. Tom 2 - Rozwój osobowy*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Tokarz M., 2006, *Argumentacja, Perswazja, Manipulacja*, GWP, Gdańsk.
- Tomorowicz A., 2011, *Struktura kompetencji społecznych w ujęciu interakcyjnym*, Psychiatria, t. 8, nr 3.
- Wiszejko-Wierzbicka D., 2012, *Kompetencje społeczne – rozpoznanie i rozwój*, <http://projektmlodziez.pl/dokumenty-do-pobrania> (26.11.2014).

## **THE COMMUNICATION DIMENSION OF SOCIAL COMPETENCE: THE CONSTRUCTION OF POSITIVE EVALUATIVE ACTS**

**Summary:** In this paper, stressing the importance of positive acts evaluating a partner in communication process, the authors tried to identify the guidelines for its formulation. Acts of this kind are deprived of humiliation which fosters interpersonal relationships. The authors begin their considerations showing the importance of social skills and the role of correct formulation of messages. Based on the analysis of the literature on the subject, as well as using practical examples, the authors reviewed the fundamental errors in the design of communication during the exchange of messages. They identified two basic (vertical and horizontal) types and gave their examples. These errors can lead to diminish the participation of communication process (in particular this of depreciation acts). The appearance of those errors (by diminishing the interlocutor) may result in the inhibition of not only the communication process, but the worsening of the relationship. Considering the structure of communication the authors proposed the construction of formulating the message that favored interpersonal relationships understanding and supporting.

**Keywords:** communication, language events, positive evaluative acts.