

Bożena Totwińska

Bariery komunikacyjne w relacjach dyrektor-nauczyciele

Celem mojego artykułu jest próba analizy czynników utrudniających komunikowanie się w relacjach dyrektor-nauczyciele. Przedstawię teoretyczne uzasadnienie podjętej problematyki oraz wyniki badań własnych.

Efektywne pełnienie roli kierowniczej uwarunkowane jest umiejętnością porozumiewania się z innymi. Każdą z funkcji kierowniczych – planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie, dyrektor realizuje porozumiewając się ze współpracownikami. Poza tym otwieranie się szkoły na środowisko lokalne, rola rodziców w procesie kierowania, jako nowe wymiary funkcjonowania szkoły, wymagają od dyrektora sprawnego komunikowania się. Rzeczywisty udział młodzieży, w tworzeniu wielu sfer życia szkolnego wymaga efektywnego porozumiewania się, by godząc wielokrotnie sprzeczne interesy zaangażowanych podmiotów, ustanowić wspólne cele. W miarę jak traci rację bytu jednoosobowe kierowanie szkołą, coraz więcej podmiotów chce brać aktywny udział w życiu szkoły, wiele rozwiązań prowadzących do zmian wewnątrzorganizacyjnych powinno powstać w drodze porozumienia. Proces komunikowania się ma więc szczególne znaczenie, a umiejętności kadry kierowniczej w tym zakresie będą się coraz bardziej uwidaczniały.

Sprawne komunikowanie się w organizacji pozwala osiągnąć wiele celów np. dobrze przeprowadzany proces kontroli i oceny pracowników wzmacnia ich motywację, dzielenie się informacjami zwiększa ich zaangażowanie i efektywność, ułatwia podejmowanie decyzji, rozwiązywanie trudnych sytuacji¹.

¹ K. Balawajder, *Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji*, Katowice 1998, s. 10; B. Sobkowiak, *Procesy komunikowania się w organizacji*, [w:] B. Dobek-Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Wrocław 1998, s. 22.

Jak stwierdzają D. Katz i R. L. Kahn „komunikowanie się – wymiana informacji i przekazywanie znaczeń – jest podstawą systemu społecznego, czyli organizacji”. Należy jednak pamiętać, iż komunikując się możemy rozwiązywać problemy, jak też wytwarzać je².

Komunikowanie się jako proces wszechobecny często pozostaje nieuświadamiany w całej swojej złożoności. Istnieje wiele czynników, które wpływają na jego skuteczność, o których dyrektor powinien wiedzieć, by móc wykorzystywać to w praktyce, dla poprawy przepływu informacji, ale też wiele barier komunikacyjnych, które wymagają rozpoznania i zrozumienia, aby można było je przezwyciężać³. Są to wszystkie czynniki, które utrudniają, ograniczają, czy uniemożliwiają skuteczne porozumiewanie się.

Mogą one pojawiać się na każdym etapie procesu komunikowania⁴. Najwięcej barier występuje w trakcie kodowania i dekodowania informacji. Nadawca może przekazywać, w sposób zamierzony lub nieświadomie, informację nieprawdziwą, zniekształconą; może ją koloryzować lub zubażać, pomniejszać jej wartość, przekazywać wybiórczo tylko niektóre jej elementy⁵ lub stosować przeładowanie informacyjne, czyli przekazywać nadmiar informacji.

Na przekaz mają wpływ emocje doświadczane przez nadawcę, zarówno złe samopoczucie, jak i doskonały nastrój, oprócz tego nadawca może dążyć do uzyskania porozumienia lub wprost przeciwnie – może być zainteresowany nieporozumieniem, zdominowaniem partnera lub ukrywaniem własnych wad, czy popełnionych błędów⁶.

Odbiorca również wpływa na przebieg procesu komunikowania się, może go ułatwiać lub utrudniać, poprzez odczuwane w danym momencie emocje, różny stopień zaangażowania, chęć lub niechęć do uzyskania porozumienia⁷.

Czynników tych jest dużo więcej. W pracach poświęconych komunikowaniu się najczęściej wymieniane są⁸:

- bariery fizyczne: np: zbyt mała ilość czasu poświęcana na komunikowanie się, to może wynikać z różnych przyczyn – braku wie-

² D. Katz, R. L. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, s. 346.

³ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 579.

⁴ K. Balawajder, *Komunikacja...*, op. cit., s. 13–17; B. Sobkowiak, *Procesy...*, op. cit., s. 13–14.

⁵ T. Rzepa, *Psychologia komunikowania się dla menedżerów*, Szczecin 2003, s. 8.

⁶ Ibidem, s. 9.

⁷ Ibidem.

⁸ B. Sobkowiak, *Procesy...*, op. cit., s. 37; J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999, s. 137 i n.

dzy kierownika, jak ważne cele można osiągać komunikując się z pracownikami, zbyt dużej ilości zadań do wypełnienia, a skutkuje wieloma nieporozumieniami,

- bariery językowe: przekaz niejasny, dwuznaczny,
- bariery percepcyjne: wybiórcze słuchanie, wybieranie tych informacji, które potwierdzają wcześniejsze doświadczenie, unikanie nowych, które są w konflikcie z już posiadanymi,
- bariery emocjonalne: negatywne reakcje emocjonalne np. gniew, wyrażane wobec partnera komunikacji mogą powodować, że będzie on zniekształcał informacje lub w ogóle unikał rozmowy,
- niezgodność komunikatów werbalnych i niewerbalnych,
- brak umiejętności słuchania,
- manipulowanie informacjami: celowe ich zniekształcanie lub zatrzymywanie, niechęć do dzielenia się nimi,
- przeładowanie informacyjne: przekazywanie jednocześnie zbyt wielu informacji.

Czynników tych opisano dużo więcej, np. Z. Nęcki⁹ przedstawił bardzo szczegółowy zestaw trudności w odniesieniu do wyróżnionych elementów pełnej analizy konwersacyjnej, zawierający 20 barier komunikacyjnych.

Wyniki badań własnych

Do analizy tego zjawiska wybrałam te bariery, które zostały opisane, jako pojawiające się najczęściej¹⁰ oraz charakterystyczne dla badanego kontekstu komunikowania się w organizacji w relacjach przełożony – podwładni. Zależało mi na rozpoznaniu, czy obie strony, a zwłaszcza dyrektorzy szkół uświadamiają sobie ich istnienie, a jeśli tak, to jakie są to bariery. Czy obie strony interakcji upatrują utrudnień w komunikowaniu się w osobie partnera, czy zauważają je również we własnej osobie. Ponadto, czy te, które są wskazywane przez dyrektorów, potwierdzają się wśród wskazań nauczycieli. Badania zostały przeprowadzone w roku 2004/2005, w różnych typach szkół w Białymstoku i powiecie białostockim. Próba badawcza liczyła 93 dyrektorów i 433 nauczycieli.

⁹ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 1996, s. 211.

¹⁰ B. Sobkowiak, *Procesy...*, op. cit., s. 37; J. Stankiewicz, *Komunikowanie...*, op. cit., s. 137 i n.

Tabela 1. Bariery komunikacyjne w opinii dyrektorów (N=93)

Lp	Rodzaj bariery	Liczba	%
1	Nauczyciele często słuchają selektywnie, wybierają to, co chcą usłyszeć	38	41,0
2	Brak czasu	32	34,0
3	Nic nie utrudnia mi komunikowania się	27	29,0
4	Zdarza się, że nie mam pewności, czy jestem dobrze rozumiana/-y	17	18,0
5	Emocje (przebieg rozmowy zależy od nastroju nauczyciela, zdarza się, że ja jestem zdenerwowana/-y)	15	16,0
6	Jestem zasypywana/-y dużą ilością szczegółowych informacji	13	14,0
7	Niechęć nauczycieli do dzielenia się informacjami	8	9,0
8	Zdarza się, że nie rozumiem, o co chodzi nauczycielowi	4	4,0
9	Inne	3	3,0

Źródło: Badania własne.

Prawie 30% dyrektorów oceniło wzajemne relacje komunikacyjne, jako pozbawione barier – kategoria „nic nie utrudnia mi komunikowania się”. Pozostali tj. 70% dostrzegają je.

Analiza odpowiedzi dyrektorów pozwala na sformułowanie wniosku, iż lokują oni źródła utrudnień w procesie odbierania komunikatów, tzn. kiedy oni pełnią rolę **nadawcy**, a nauczyciele rolę odbiorcy. Świadczą o tym wskazania barier o numerach 1 i 4 w tabeli 1. Najczęstszą barierą w opinii tych dyrektorów jest selektywna percepcja nauczycieli. Taka przeszkoda komunikacyjna została opisana w literaturze, jako blokowanie napływu nowych informacji, zwłaszcza gdy są one niezgodne z dotychczasową wiedzą lub doświadczeniem osoby oraz posługiwanie się stereotypami. Odbiorca wybiera informacje potwierdzające jego wizję rzeczywistości. Odbywa się to w sposób częściowo świadomy, a częściowo nieświadomy i służy unikaniu dysonansu poznawczego. Tę barierę wskazało ponad 40% dyrektorów. Prawie 1/5 dyrektorów wskazała, iż czynnikiem utrudniającym jest brak pewności, czy ich komunikaty są dobrze rozumiane. Dyrektorzy wskazując tę barierę, lokują źródło utrudnień komunikacyjnych po stronie odbiorcy, jednocześnie jako nadawcy są również za nie odpowiedzialni. Niewątpliwie rola odbiorcy, jego umiejętności aktywnego słuchania, zainteresowanie pełnym zrozumieniem komunikatu mają ogromne znaczenie. Trafny odbiór komunikatu jest podstawowym warunkiem skutecznego porozumienia, błędna interpretacja zaś, stanowiąc barierę komunikacyjną, prowadzi do

konfliktów. Odbiorca ma bardzo duże możliwości wpływania na przebieg komunikacji. Źródło tej przeszkody może również leżeć po stronie nadawcy i być związane z nieadekwatnym przekazem lub niewykorzystywaniem prostych zabiegów doskonalących komunikację jak np. zadawanie pytań, powtarzanie najważniejszych części.

Bariery w komunikowaniu się związane z rolą dyrektora jako odbiorcy, czyli te z numerem 6, 7, 8 w tabeli 1 występują w niewielkim stopniu w opinii dyrektorów. Porównując liczebność wskazań bariery numer 1 i 4 wystąpiły dwukrotnie częściej, niż bariery numer 6, 7, 8.

Poza barierami związanymi z rolą nadawcy lub odbiorcy 1/3 badanych dyrektorów, (co stanowi połowę tych, którzy dostrzegają bariery), wskazała brak czasu jako czynnik utrudniający komunikowanie się. Wynika to z wielości zadań, które ma do wykonania dyrektor szkoły. Z drugiej zaś strony może być związane z rangą przypisywaną procesowi komunikowania się w relacjach zawodowych. Na kwestie uznawane za priorytetowe, nie powinno brakować czasu.

Jest też grupa dyrektorów, którym emocje utrudniają komunikowanie się.

Kolejnym krokiem jest analiza odpowiedzi nauczycieli dotyczących barier w komunikowaniu się z dyrektorem. Czynniki utrudniające relacje komunikacyjne w opinii nauczycieli zostały uporządkowane ze względu na liczebność wskazań.

Tabela 2. Bariery komunikacyjne w opinii nauczycieli (N=433)

Lp.	Rodzaj bariery	Liczba	%
1	Nic nie utrudnia mi komunikowania się	255	59,0
2	Brak czasu, pośpiech dyrektora	102	24,0
3	Zdarza się, że nie mam pewności, że jestem dobrze rozumiana/-y	66	15,0
4	Emocje (przebieg rozmowy zależy od nastroju dyrektora)	63	15,0
5	Dyrektor często słucha selektywnie, wybiera to, co chce usłyszeć	43	10,0
6	Dyrektor podkreśla swoją pozycję, władzę	38	9,0
7	Nie zawsze wiem, co dyrektor ma na myśli, muszę domyślać się wielu rzeczy	33	8,0
8	Niechęć dyrektora do dzielenia się informacjami	26	6,0
9	Brak zainteresowania dyrektora sprawami nauczycieli	23	5,0
10	Inne	4	1,0

Źródło: Badania własne.

Porównanie danych z tabeli 1 i 2 uwidacznia, iż dyrektorzy w większym stopniu odczuwają bariery komunikacyjne, niż nauczyciele. Kategoria „nie nie utrudnia mi komunikowania się” wystąpiła dwa razy częściej w odpowiedziach nauczycieli, niż dyrektorów. Większość nauczycieli tj. prawie 60% nie odczuwa przeszkód w relacjach komunikacyjnych z dyrektorem, natomiast pozostałe 40% dostrzega je. Najczęstszą z nich, zauważaną przez 1/5 nauczycieli jest brak czasu, pośpiech dyrektora. Sami dyrektorzy również wskazywali tę barierę. Wydaje się, że tego rodzaju bariera potwierdzona przez obie strony może wynikać z wielości zadań, którym musi sprostać kadra kierownicza. Z drugiej strony można przypuszczać, iż uwaga poświęcana przez dyrektorów szkół procesowi komunikowania się, nie jest adekwatna do jego znaczenia dla relacji zawodowych. Nauczyciele i dyrektorzy przeświadczeni o braku czasu na wymianę informacji, mogą to robić pobieżnie, tracąc okazję do realizowania funkcji motywacyjnej.

Przypuszczenie to wydaje się zasadne w odniesieniu do innych analiz, których tu nie prezentuję, dotyczących treści przekazywanych informacji w relacjach dyrektor–nauczyciele i nauczyciele–dyrektor. Dyrektorzy przekazują nauczycielom głównie instrukcje dotyczące realizacji zadań dydaktyczno-wychowawczych, natomiast inne rodzaje informacji pełniące bardzo ważną rolę dla zawodowego funkcjonowania nauczycieli np. informacje zwrotne o ocenie efektywności pracy, czy objaśnienia dotyczące związku pomiędzy pojedynczymi zadaniami pracowników a celami całej szkoły, są przekazywane zbyt rzadko. Powodem może być niewystarczająca ilość czasu przeznaczana na wymianę informacji z nauczycielami.

Dla 15% nauczycieli utrudnieniem jest brak pewności, że druga strona relacji dobrze rozumie ich komunikaty oraz przebieg rozmowy uzależniony od nastroju dyrektora, a dla 10% selektywny odbiór informacji.

Nieliczni nauczyciele wskazywali też inne bariery związane z osobą dyrektora np. podkreślanie władzy, niejasny przekaz i konieczność domyślania się intencji nadawcy, niechęć dyrektora do dzielenia się informacjami, brak zainteresowania sprawami nauczycieli.

Ta część badanych nauczycieli, która dostrzega bariery, lokuje je częściej w sytuacjach, gdy dyrektor pełni rolę odbiorcy, niż gdy jest nadawcą, np. kategorie 3 i 5 w tabeli 2 dodane do siebie, wystąpiły dwukrotnie częściej, niż kategorie 7 i 8.

Porównanie przeszkód komunikacyjnych widzianych oczyma dyrektorów i nauczycieli, ujawnia zupełnie odwrotne prawidłowości. Większość dyrektorów dostrzega przeszkody w komunikowaniu się z nauczycielami. Częściej lokowane są one po stronie odbiorcy, gdy rolę tę pełnią nauczyciele,

a dyrektorzy są nadawcami, rzadziej zaś, gdy nauczyciele są nadawcami, a dyrektorzy odbiorcami komunikatów.

Większość nauczycieli nie dostrzega barier. Natomiast ci, którzy je zauważają, częściej lokują je po stronie odbiorcy, gdy jest nim dyrektor, a oni są nadawcami, rzadziej zaś gdy dyrektor jest nadawcą, a oni odbiorcami. Analiza danych pokazuje, że proces komunikowania się w relacji dyrektor szkoły – nauczyciele nie cechuje się licznymi barierami. Poszczególne bariery nie uzyskiwały bardzo dużych liczebności. Jednak wyniki badań prowadzą do interesujących wniosków ważnych dla codziennych relacji komunikacyjnych. Obie strony relacji komunikacyjnych upatrują przeszkody w procesie odbierania komunikatów. Jest to trudniejsza część porozumiewania się, a jednocześnie, jak twierdzą znawcy, ludzie na ogół przywiązują do słuchania mniejszą wagę, traktują tę część jako mniej ważną niż mówienie. Przyczyny nieporozumień często leżą po stronie odbiorcy, który ma trudne zadanie rozpoznać intencję mówcy i zinterpretować wiadomość. Może w tym celu wykorzystywać zabiegi ułatwiające interpretację, choćby zadawanie pytań, czy parafrazowanie. To jednak wymaga czasu, a właśnie jego brak jest przeszkodą odczuwaną przez obie strony.

Pełnienie funkcji kierowniczych zobowiązuje dyrektora do dbałości o skuteczną komunikację z nauczycielami. Przepływowi informacji często towarzyszą bariery komunikacyjne. Wiedza na ich temat jest pierwszym, choć nie jedynym, warunkiem ich przezwyciężenia. Pojawia się zatem sugestia, by obie strony szkolnych relacji, ale zwłaszcza dyrektorzy, jako osoby znaczące i odpowiedzialne za kształt tych relacji, dokładali starań, by zawsze uzyskiwać porozumienie.