

Holistyczne podejście do komunikacji w organizacji w ujęciu Gestalt*

Wprowadzenie

Proces komunikacji w organizacji jest jednym z kluczowych obszarów skutecznego jej funkcjonowania w stale zmieniającym się, dynamicznym otoczeniu.

Każda organizacja stanowi system społeczny, którego głównym aktywnym są ludzie, zarówno pracownicy, jak i kierownicy różnych szczebli zarządzania. Skuteczność ich działania zależy w głównej mierze od sprawnego procesu komunikacji w danej organizacji. Warto więc przyjąć, że komunikacja stanowi ważny aspekt zarządzania organizacjami. Ponieważ związana jest ściśle z relacjami interpersonalnymi, można zaliczyć ją do miękkich instrumentów zarządzania.

Analiza relacji międzyludzkich wymaga całościowego spojrzenia na organizację. Podejście holistyczne daje taką możliwość, ponieważ pozwala przyjrzeć się współzależnościom pomiędzy poszczególnymi instrumentami miękkiego zarządzania. W szczególności umożliwia analizę wielowymiarowych aspektów procesów komunikacji w organizacji, będących integralną częścią instrumentów miękkiego zarządzania.

Celem niniejszego rozdziału jest sformułowanie obszarów badawczych w zakresie zastosowania holistycznego podejścia jakim jest Gestalt, jako modelu zarządzania komunikacją w organizacjach. Kolejnym celem jest przyjrzenie się w jaki sposób za pomocą podejścia Gestalt można analizować i wpływać na jakość procesów komunikacji interpersonalnej w organizacjach.

Rozdział ten jest również jednym z etapów szerszych badań autorki w zakresie zastosowania teorii psychologii Gestalt w dziedzinie zarządzania organizacjami.

* Dr Agnieszka Kowalczevska - redaktor naukowy książki *Wybrane zagadnienia miękkiego zarządzania organizacjami*

* Artykuł *Holistyczne podejście do komunikacji w organizacji w ujęciu Gestalt* jest I rozdziałem książki *Wybrane zagadnienia miękkiego zarządzania organizacjami*

1.1. Komunikacja i komunikowanie się w organizacji

Komunikacja i komunikowanie się w organizacji, to nie są dwa tożsame ze sobą instrumenty zarządzania, choć wydają się być synonimami.

"Komunikacja stanowi podstawę funkcjonowania każdej organizacji, niezależnie od tego czy jest to organizacja produkcyjna w postaci przedsiębiorstwa, czy też organizacja non profit, lub dowolna organizacja społeczna. W każdej organizacji muszą komunikować się ze sobą ludzie i poszczególne komórki organizacyjne, a także każda organizacja musi komunikować się ze swoim otoczeniem zewnętrznym. Komunikacja w organizacji obejmuje przepływ informacji i wiedzy między wszystkimi częściami i uczestnikami organizacji i między jej otoczeniem."¹

Komunikację można zdefiniować jako "porozumiewanie się, przekazywanie myśli, udzielanie wiadomości"².

Natomiast komunikowanie się jest procesem przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej³.

"Do zarządzania wszystkimi obszarami organizacji w coraz szerszym stopniu wykorzystywane jest podejście procesowe. Podejście to przyczynia się do racjonalnego wykorzystania posiadanych zasobów oraz do uaktywnienia działalności organizacji i dostosowania do aktualnego stanu otoczenia zewnętrznego. W ramach tego podejścia również komunikację należy traktować jako proces".⁴

Należy zwrócić uwagę na to, że w każdym procesie komunikacyjnym w organizacji biorą udział ludzie i ten ludzki czynnik sprawia, że proces ten jest dynamiczny, nieprzewidywalny i może zostać czasem zaburzony. Nawet mimo gwałtownego rozwoju coraz to nowocześniejszych technik, mediów i środków masowej komunikacji, czynnik ten pozostaje nadal kluczowy dla funkcjonowania organizacji jako całości i jako systemu, bowiem decyduje on w głównej mierze o skuteczności działania i współdziałania z bliższym lub dalszym otoczeniem danej organizacji.

Proces komunikacji w organizacji jest zjawiskiem złożonym i wielowymiarowym. Często może wymykać się spod kontroli osób w niej zatrudnionych, jak i zarządzających daną organizacją i powodować rozmaite napięcia, starcia i konflikty interpersonalne w zespołach ludzkich w organizacji. Autorzy zajmujący się porozumiewaniem dzielą konflikty na *funkcjonalne* i *dysfunkcjonalne*⁵.

Okazuje się, że to co sprawia, że jeden konflikt może być szkodliwy i niszczyć relację interpersonalną, a drugi może okazać się zbawienny dla relacji, budować ją i rozwijać, nie jest sam przedmiot konfliktu, tylko indywidualny styl porozumiewania się i rozwiązywania konfliktu,

¹ A. Kowalczevska, *Znaczenie komunikacji w zarządzaniu organizacjami*, [w:] *Nowe warunki gospodarowania. Wyzwania dla zarządzania*, pod red. U. Kobylińskiej, Difin, Warszawa 2011, s. 86.

² *Uniwersalny słownik języka polskiego*, tom 2, PWN, Warszawa 2003, s. 192.

³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 554.

⁴ A. Kowalczevska, *Znaczenie komunikacji w zarządzaniu organizacjami*, poz. cyt. s. 87.

⁵ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Rebis, Poznań 2000, s. 374.

a ten w głównej mierze zależy od całościowego podejścia do zarządzania w danej organizacji, czy stylu zarządzania daną organizacją. Proces komunikacji i styl rozwiązywania konfliktów będzie więc zależał bezpośrednio od stylu zarządzania organizacją.

O tym, czy powstające w konkretnych zespołach ludzkich w organizacji konflikty będą funkcjonalne dla organizacji, czy dysfunkcjonalne, decydują sami jej uczestnicy, wybierając dany styl i model porozumiewania się. Zanim jednak tak się stanie, dany model należy w organizacji zakorzenić i ukształtować, wtedy dopiero można mówić o skutecznym procesie zarządzania komunikacją. Natomiast to, jaki model komunikacyjny przyjmie się w danej organizacji zależy w głównej mierze od strategii danej organizacji, podejmowanych decyzji, stylu jej zarządzania i procesów komunikacyjnych w niej zachodzących.

Rzeczywistość organizacyjna, coraz bardziej ulega inwazji "depersonalizującej" technologii, bez której, być może nie byłby możliwy właściwy rozwój i skuteczne oraz sprawne funkcjonowanie organizacji. Paradoksem staje się, że coraz szybsza możliwość zdobycia i wymiany informacji, sprawia, że naturalny kontakt człowieka z człowiekiem został wynaturzony, przestał nasycać i zaspokajać podstawową ludzką potrzebę bliskości i więzi z drugim człowiekiem, powodując tym samym, że kontakty międzyludzkie stają się coraz bardziej odhumanizowane. Przekłada się to bezpośrednio na relacje interpersonalne w organizacjach, w których realny kontakt coraz częściej zastępowany jest wirtualnym, co w karykaturalnej postaci objawia się tym, że dwie osoby siedzące obok siebie w jednym dziale wysyłają do siebie wiadomości elektroniczne za pośrednictwem komputera, czy telefonu, zamiast bezpośrednio przekazać sobie informacje i wejść ze sobą w bezpośredni kontakt, uzgadniając stanowiska w danej sprawie.

Wszechobecność urządzeń elektronicznych sprawia, że ludzie coraz bardziej odzwyczajają się od bezpośredniej formy wymiany interpersonalnej i nie przekazują tej umiejętności dalej swoim dzieciom, a tym samym następnym pokoleniom. Bezpośredni kontakt międzyludzki coraz bardziej zanika. Staje się dobrem luksusowym i kompetencją, którą można zdobyć na rozmaitych szkoleniach i kursach.

Czy jednak naprawdę zmierzamy aż tak drastycznie w tym kierunku? Czy proces odhumanizowania kontaktu międzyludzkiego w organizacjach i w życiu społecznym jest nieodwracalny? Jak przywrócić autentyczność relacji z drugim człowiekiem, nie wyrzekając się tym samym korzystania z dobrodziejstw technologii i środków masowego przekazu? I wreszcie jak ocalić swoją tożsamość, indywidualność i odrębność jako istot ludzkich, nie stając się przy tym "odpersonalizowaną maszyną" działającą w trybach i na rzecz danej organizacji i nie ulegając iluzji wszechogarniającej oraz wszechobecnej technologii, przez którą ludzki umysł może stać się narzędziem podatnym na rozmaite wpływy, introjekty⁶ i manipulacje z zewnątrz?

Zawiera się tu szersze pytanie, nie tylko o funkcjonowanie człowieka w obrębie danej organizacji oraz jakość i skuteczność jego działań w tym zakresie. Pojawia się tu pytanie o jego

⁶ **Introjekcja** – jeden z klasycznych mechanizmów *oporu*, polegających na "połykaniu w całości" myśli lub zasad innych ludzi, bez ich uprzedniego "przetrawienia" i przyswojenia sobie w indywidualny sposób, za: *Gestalt. Sztuka kontaktu. Optymistyczne podejście do relacji międzyludzkich*, S. Ginger, wyd. Jacek Santorski & Co, 2004, s. 170.

przyszłość i kierunek, w którym podąża. Czy jest w stanie świadomie i odpowiedzialnie podejmować decyzje dotyczące swojego funkcjonowania w obrębie organizacji, z którą jest związany, a tym samym swojego życia? Czy też stopień zewnętrznych wpływów jest tak wysoki i otepiający, że nie zauważa już on i nie wyodrębnia żadnego zagrożenia płynącego od "depersonalizujących" technologii?

Może jednak być tak, że jako istoty ludzkie na etapie swojej ewolucji zdecydujemy się świadomie podążać w kierunku integracji i nierozdzielności organizmu i środowiska, czyli świata, w którym żyjemy. Przystaniemy ulegać polaryzacji. Rozdzielania, białe-czarne, dobre-złe, wewnętrzne-zewnętrzne, materialne-niematerialne itp. W miejsce tego pojawi się doświadczenie siebie jako całości, jedności, zintegrowania w szerszym, holistycznym aspekcie. W związku z tym pojawia się też potrzeba szukania nowych rozwiązań i stylów zarządzania w dynamicznym, stale zmieniającym się otoczeniu, a co za tym idzie szukania nowych modeli komunikacyjnych we współczesnych organizacjach, które zaczną postrzegać człowieka i organizację, jako całość, a nie tylko fragment, czy narzędzie, które służy określonym celom.

Takie całościowe, holistyczne podejście do zarządzania organizacjami wydaje się obecnie niezbędnym czynnikiem rozwoju organizacji, a wypracowanie nowych modeli komunikacyjnych niezbędnym elementem, który może znacznie ten proces przyspieszyć.

1.2. Gestalt jako model komunikacji w organizacjach

Jednym z podejść, które charakteryzują się takim właśnie całościowym i holistycznym postrzeganiem jest niewątpliwie Gestalt. Dlatego proces komunikacji w organizacji można rozpatrywać z pozycji "całościowości" lub tzw. "zorganizowanej całości"⁷, czyli inaczej w ujęciu Gestalt⁸.

Niemieckie słowo *Gestalt* tłumaczy się zwykle jako "wzór", "kształt" lub "organizację", a niemiecki czasownik *gestalten*, oznacza "kształtować, nadać znaczącą strukturę".⁹ W tym kontekście "gestalt" oznacza pole danych przyporządkowanych przez doświadczającą osobę, a następnie dzielonych na *figurę*, czyli pierwszy plan, oraz na kontekst lub *tło*. Takie podejście zakłada, że ludzkie doświadczenie wyrasta ze splotu wzajemnie od siebie zależnych czynników. W podejściu Gestalt największe znaczenie przypisuje się niepowtarzalnemu jednostkowemu doświadczeniu, które stoi ponad wszelkimi opisami bazującymi na kategoriach¹⁰.

Pojęcie Gestalt zostało po raz pierwszy wprowadzone przez niemieckiego psychologa i psychoterapeutę Fredericka (Fritza) Pearlsa (1893–1970) i jego żonę Laurę. Razem z

⁷ Charlotte Sills, Sue Fish, Phil Lapworth, *Pomoc Psychologiczna w ujęciu Gestalt*, wyd. Instytut Psychologii Zdrowia, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 1999, s. 11.

⁸ W polskiej literaturze pojęcie "Gestalt" tłumaczone jest z języka niemieckiego jako "postać". W oryginale słowo to pojawia się jako określenie całości. Tamże. s. 11.

⁹ S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*. poz. cyt., s. 16

¹⁰ Gaie Houston, *Gestalt. Terapia krótkoterminowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 19.

amerykańskim powieściopisarzem, poetą i psychoterapeutą Paulem Goodmanem (1911–1972) stworzyli oni nową metodę pracy z ludźmi, w której najistotniejsze stało się holistyczne¹¹ ujmowanie organizmu człowieka w kontekście doświadczania siebie i kontaktu ze środowiskiem. Metoda Gestalt rzucała wyzwanie tradycyjnym modelom stosowanym w owym czasie, a jej zręby teoretyczne są nadal rozwijane i doskonalone przez teoretyków i praktyków Gestalt, zarówno psychologów, jak i psychoterapeutów, którzy podtrzymują tradycję kwestionowania ustalonych modeli i starają się patrzeć raczej na to, co rzeczywiście *jest*, a nie na to, co wydaje się *być*.¹²

Rdzeniem, zarówno teorii, jak i praktyki Gestalt, jest świadomość (*awareness*)¹³. Świadomość kontaktu między naszym fizycznym ciałem, nami samymi a środowiskiem. W ujęciu gestaltowskim jest to po prostu zdawanie sobie w pełni sprawy z własnego doświadczenia "*Tu i teraz*".¹⁴ "*Tu* oznacza miejsce, w którym się aktualnie znajdujemy, a *teraz* – terażniejszość. Ludzie mogą doświadczać przeszłości, przypominając ją sobie *tu i teraz* i wyobrażać sobie przyszłość, starając się przewidzieć ją *tu i teraz*. Możemy być tylko w terażniejszości¹⁵". Gestaltowskie pojęcie *tu i teraz* nie dotyczy dosłownie miejsca i czasu, ale sposobu lokowania naszej świadomości, a inaczej mówiąc, zarządzania naszą świadomością w czasie i przestrzeni. Jest to jedna z zasad zrozumienia człowieka w ujęciu Gestalt.

Francuski psycholog kliniczny i psychoterapeuta Serge Ginger (1928–2011), zaproponował termin *socjo-Gestalt* na określenie gałęzi Gestaltu, stosowanej w odniesieniu do instytucji czy organizacji rozumianych jako całość. Chodzi o Gestalt organizacji, nie zaś Gestalt w obrębie organizacji¹⁶.

W życiu organizacyjnym może się wydawać, że wymienione poniżej zasady Gestalt, są elementami, które, każdy z osobna stanowi odrębną całość. Poznając je jednak głębiej okazuje się, że stanowią one zintegrowaną teorię i praktykę Gestalt, którą można zastosować i odnieść do organizacji. Należą do nich między innymi¹⁷:

- samoświadomość,
- całościowość,
- odpowiedzialność,
- zaspokajanie potrzeb,
- wartość człowieka,
- wzajemne powiązania,
- samoregulacja,
- figura i tło,

¹¹ Holizm, holistyczny – z gr. "holos": cały, ten, który dotyczy całości, za: S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*. poz. cyt., s. 169.

¹² Ch. Sills, S. Fish, P. Lapworth, *Pomoc Psychologiczna w ujęciu Gestalt*, poz. cyt., s. 17.

¹³ *Psychotherapy theories and techniques: a reader*. edited by G.R. Vandenbos, E. Meidenbauer, J. Frank-McNeil, American Psychological Association, Washington, DC, 2014, s. 191.

¹⁴ S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*. poz. cyt., s. 181.

¹⁵ Ch. Sills, S. Fish, P. Lapworth, *Pomoc Psychologiczna w ujęciu Gestalt*, poz. cyt., s. 17.

¹⁶ S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*. poz. cyt., s. 179.

¹⁷ Ch. Sills, S. Fish, P. Lapworth, *Pomoc Psychologiczna w ujęciu Gestalt*, poz. cyt., s. 16.

– domykanie całości.

Wszystkie te elementy składają się na rozwój koncepcji i podejścia Gestalt i mogą znaleźć swoje pozaterapeutyczne zastosowanie w różnych instytucjach i organizacjach, takich jak: szkoły, uniwersytety, szpitale, ośrodki społeczne, wojsko, więzienia, przedsiębiorstwa, fabryki, banki, media, polityka czy przemysł.

Wybrane pojęcia, które bezpośrednio dotyczą teorii Gestalt to:

- organizm,
- środowisko, w którym funkcjonuje organizm,
- kontakt i mechanizmy modyfikacji kontaktu,
- teoria pola.

Natomiast podstawowe pojęcia z zakresu teorii organizacji to:

- człowiek,
- organizacja, w której funkcjonuje człowiek,
- otoczenie, w którym funkcjonuje organizacja.

Nietrudno znaleźć tu analogię między podstawowymi koncepcjami i założeniami Gestalt a istotą i teorią organizacji. W klasycznym ujęciu teorii organizacji pojęcie organizacji może przybierać trzy podstawowe znaczenia. "W *znaczeniu przedmiotowym* lub inaczej *rzeczowym*, organizacja to pewien obiekt, który można odróżnić od innych ze względu na jego cechy charakterystyczne. W *znaczeniu atrybutowym* organizacja jest cechą przedmiotów złożonych, nazywaną zorganizowaniem. Oznacza to, że cecha ta może przysługiwać różnym obiektom w różnym stopniu, czyli – innymi słowy – mogą być one mniej lub bardziej zorganizowane. W *znaczeniu czynnościowym* organizacja to tyle, co tworzenie organizacji, zwane inaczej *organizowaniem*".¹⁸

Warto w tym miejscu się zastanowić w jakim celu w ogóle tworzone są organizacje i jakie właściwie pełnią funkcje. G. Morgan w swojej kultowej książce *Obrazy organizacji* stwierdza, że tworzenie organizacji rzadko jest celem samym w sobie. "Są one narzędziem tworzonym po to, aby można było osiągać inne cele." Znajduje to odzwierciedlenie w pochodzeniu słowa *organizacja*, które wywodzi się od greckiego słowa *organon*, oznaczającego narzędzie lub przyrząd. Nic więc dziwnego, że podstawowymi pojęciami związanymi z organizacją stały się zadania, cele, zmierzanie do celu. Przecież narzędzia i przyrządy to urządzenia mechaniczne wynalezione i udoskonalone po to, aby pomagały w wykonywaniu pewnego rodzaju działań nastawionych na osiągnięcie celów¹⁹.

G. Morgan opisuje tu mechanistyczną koncepcję tworzenia organizacji. Twierdzi też, że w ten sposób zaprojektowane i kierowane organizacje, jakby były maszynami, nazywa się zwykle biurokracjami. Można się zastanowić na ile ten model sprawdza się obecnie i czy nie przyszedł czas na poważne zmiany w projektowaniu organizacji przyszłości.

¹⁸ A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 29.

¹⁹ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 21.

Autor światowego bestsellera *Obrazy organizacji*, pokazuje proces transformacji współczesnych organizacji, poprzez używanie metafor. Od organizacji jako maszyny, czyli systemu biurokratycznego i mechanistycznego, poprzez organizacje-organizmy, uznanie ważności otoczenia organizacji i ekologii organizacji, organizacje jako mózgi, czyli cybernetyka, przetwarzanie danych i informacji, organizacje jako kultury, branie pod uwagę kontekstu kulturowego, międzykulturowość, organizacje jako psychiczne więzienia, zjawiska nieświadome zachodzące w organizacjach, do zastosowania myślenia obrazami w organizacjach przyszłości, czyli organizacja jako sposób myślenia. "Uświadamiając sobie istnienie bliskich związków między myśleniem a działaniem w życiu organizacji, zdajemy sobie też sprawę, że nasz sposób 'odczytywania' organizacji wpływa na to, jak je tworzymy. Obrazy i metafory to nie tylko objaśniające konstrukcje wykorzystywane w trakcie dokonywania analizy. Mają one zasadnicze znaczenie dla procesu *myślenia obrazami*, w trakcie którego ludzie ustanawiają lub 'zapisują' charakter życia organizacji"²⁰.

Wydaje się, że podejście Gestalt jako modelu zarządzania organizacją niejako wpisuje się w to, o czym pisał Morgan niemal dwie dekady temu.

Zastosowanie koncepcji Gestalt w organizacjach jest zagadnieniem, które dopiero wkracza do rzeczywistości organizacyjnej i świadomości osób pracujących i zarządzających organizacjami.²¹ Aby organizacja prawidłowo rozwijała się i funkcjonowała oraz przynosiła wymierne korzyści rynkowe należy zwrócić szczególną uwagę na procesy komunikacyjne w niej zachodzące. W szczególności zaś na kontakty interpersonalne, które zachodzą na różnych szczeblach drabiny organizacyjnej. Zrozumienie bowiem tych procesów może pomóc w skonstruowaniu modelu usprawniającego komunikację w organizacji.

Natomiast kluczem do zrozumienia tych procesów staje się kontakt międzyludzki oraz mechanizmy, które mogą wpływać konstruktywnie lub destruktywnie na wydajność organizacji na rynku. Przywodzi to na myśl wcześniej wspomnianą teorię konfliktów i ich podział na *funkcjonalne* i *dysfunkcjonalne*²² w kontekście życia organizacyjnego oraz to, że sam przedmiot konfliktu nie jest tak bardzo istotny w procesie jego rozwiązywania, albowiem ważniejszy staje się indywidualny styl porozumiewania się i rozwiązywania danego konfliktu w organizacji oraz sposób radzenia sobie z powstającymi w trakcie konfliktów barierami komunikacyjnymi.

1.3. Bariery komunikacyjne i mechanizmy modyfikacji kontaktów interpersonalnych w procesie komunikacji w organizacji, w ujęciu Gestalt

²⁰ Tamże, s. 404.

²¹ M. Lewandowski, *Gestalt w organizacjach*, Instytut Terapii Gestalt, http://www.gestalt.pl/gwo_artykul.html

²² R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne*. poz. cyt., s. 374.

Jednym z elementów efektywnej komunikacji w organizacji jest umiejętność pokonywania barier komunikacyjnych, twierdzą autorzy książki *Improving Therapeutic Communication*²³. Można byłoby rozszerzyć tę tezę dodając do tego umiejętność pokonywania mechanizmów oporu, zwanych inaczej w Gestalcie mechanizmami unikania kontaktu, lub mechanizmami adaptacji albo mechanizmami modyfikacji kontaktu.

Samo pojęcie barier komunikacyjnych jest szeroko opisane w literaturze przedmiotu. Opiera się w głównej mierze na czynnikach, które mogą zakłócić proces komunikowania się lub służyć jako bariera do skutecznego komunikowania się. Opisuje to też od strony zarządzania komunikacją w organizacji amerykański teoretyk zarządzania, R.W. Griffin w *Podstawach zarządzania organizacjami*. Według niego na czynniki, które mogą tworzyć bariery komunikacyjne w organizacjach składają się cechy nadawcy, cechy odbiorcy, dynamika interpersonalna pomiędzy nadawcą i odbiorcą oraz czynniki leżące po stronie otoczenia²⁴.

O ile radzenie sobie z podstawowymi barierami komunikacyjnymi w organizacji, takimi np. jak: wysyłanie sprzecznych komunikatów przez kadrę zarządzającą, wstrzymywanie informacji, celowe wprowadzanie w błąd, nieumiejętność słuchania, brak umiejętności przekazywania informacji wprost, brak informacji zwrotnych, hałas, przeładowanie informacjami, różnice statusu i władzy itp., żeby wymienić tylko niektóre z nich, może powodować duży chaos i zamęt w procesie komunikacji w organizacji.

Gestalt jednak operuje znacznie szerszym pojęciem, które uniemożliwia, utrudnia, przerywa bądź zakłóca kontakt interpersonalny i może odnosić się też do życia organizacyjnego. Są to mechanizmy unikania kontaktu interpersonalnego, zwane też inaczej mechanizmami "oporu"²⁵, lub mechanizmami adaptacji. Obecnie przyjmuje się nazwę mechanizmy modyfikacji kontaktu interpersonalnego, które są formą zaburzeń interakcji między jednostką (organizmem) a otoczeniem (środowiskiem). "U podstaw wszystkich zaburzeń tkwi ograniczenie zdolności do otrzymania właściwej równowagi między jednostką i jej otoczeniem, wynikające z nieprawidłowego procesu samoregulacji. Można wyróżnić pięć najczęstszych form zaburzonej interakcji między jednostką a otoczeniem, w których zostaje rozproszona, lub błędnie ukierunkowana energia potrzebna do zaspokajania potrzeb i do rozwoju. Są to *konfluencja, introjeksja, projekcja, retrofleksja, refleksja*."²⁶

Poniżej omówiono przykłady mechanizmów modyfikacji kontaktu interpersonalnego, które mogą utrudniać kontakt międzyludzki w organizacjach.

1.3.1. Konfluencja

²³ D.C. Hammond, D.H. Hepworth, V.G. Smith, *Improving Therapeutic Communication*, wyd. Jessey-Bass Publishers, San Francisco, Washington, London 1980, s. 66.

²⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 572.

²⁵ Serge i Anne Ginger, *Praktyczny przewodnik psychoterapeuty*, wyd. Replika, Warszawa 2009, s. 179.

²⁶ J. Mellibruda, *Teoria i praktyka terapii Gestalt*, wyd. Instytut Psychologii Zdrowia, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 2009, s. 35.

Oznacza brak granic, inaczej stapianie się i zlewanie z drugą osobą, lub z grupą. Pełna identyfikacja z grupą i stawianie zespołu ponad wszystko. Jednostka, która pozostaje w silnej konfluencji z innymi, funkcjonuje jedynie wtedy, gdy może się pod kogoś podłączyć. Całkowity brak tożsamości i indywidualności²⁷. Dzieje się tak wtedy, gdy granica między jednostką a otoczeniem zaciera się i znika poczucie odrębności i następuje silna zależność psychologiczna od innych²⁸.

Konfluencyjna postawa jednostki w organizacji może przejawiać się w trudnościach w odseparowaniu się lub uwolnieniu od konkretnego doświadczenia lub działania. Może to być niechęć do porzucenia danego pomysłu, zmiany stanowiska pracy, porzucenia zespołu, z którym dana jednostka wykonywała jakiś projekt, trudność w kończeniu projektów i zadań, problem z wyjściem z gabinetu przełożonego, gdy rozmowa dobiega końca, zazwyczaj taka osoba będzie parę razy wracać pod byle pretekstem i będzie wymyślała co jeszcze powinna zrobić.

Od strony werbalnej konfluencja może przejawiać się w języku wypowiedzi np. mówienie "my" zamiast "ja".... "zrobiliśmy projekt...", "wyszliśmy z kryzysowej sytuacji..." itp.

Dlatego należy zwracać szczególną uwagę na zachowania konfluencyjne w zespołach ludzkich w organizacjach, zwłaszcza w zespołach długoletnich, które mają małą fluktuację pracowników i pracownicy nie zmieniają miejsca pracy (zmiana siedziby, zmiana pokoju, ustawienia biurka itp.). Należy pamiętać, że konfluencja jest jednym z mechanizmów modyfikacji kontaktu, a tym samym mechanizmem "oporu" i unikania kontaktu w organizacji, który poprzez członków nadmiernie wtopionych w grupę lub inne osoby, może znacznie osłabić jej działania.

1.3.2. Introjeksja

Stanowi obce pojęcia, przekonania, wzory postępowania, sądy i normy społeczne, które jednostka przejmuje od innych²⁹. "Osoba zdominowana przez introjeksję blokuje swoją energię przez bierne włączanie w siebie różnych elementów przekazywanych przez otoczenie. Obecność takich nieprzyswojonych, autentycznie "obcych" elementów, stanowi obciążenie dla jednostki, a nie daje jej wewnętrznego oparcia³⁰".

W życiu organizacyjnym introjekty, to wszelkiego rodzaju przekonania, w które dana jednostka wierzy i kieruje się nimi w swoim postępowaniu i zachowaniu. Zostały one jednak niejako narzucone lub wtłoczone w nią bez jej świadomości, dlatego osoba taka pozostaje większość czasu w konflikcie wewnętrznym, który angażuje jej energię i uwagę.

Introjeksja w życiu organizacyjnym może przejawiać się w sposobie w jaki dana jednostka się ubiera, jak się zachowuje, w co wierzy, a w co nie, jakie ma przekonania na temat komunikacji z innymi, np. "Ludzie w naszej firmie nie lubią się nawzajem...", "Komunikacja w firmie nie działa...", "Nic z tym już nie da się zrobić, więc lepiej nic nie robić...", "Lepiej się nie wychylać...", "Trzeba walczyć o swoje..." itp. "Niemał większość introjeksji zachodzi w dzieciństwie, bo to właśnie od rodziców i wczesnych opiekunów oraz nauczycieli dostajemy

²⁷ Notatki własne z wykładów odbytych w Instytucie Terapii Gestalt w Krakowie w latach 2007-2008.

²⁸ J. Mellibruda, *Teoria i praktyka terapii Gestalt*, poz. cyt., s. 38.

²⁹ Notatki własne z wykładów odbytych w Instytucie Terapii Gestalt w Krakowie w latach 2007-2008.

³⁰ J. Mellibruda, *Teoria i praktyka terapii Gestalt*, poz. cyt., s. 36.

większość aksjomatów. Stosujemy je później przez całe życie chcąc nadać sens naszej egzystencji, naszym związkom z innymi, wreszcie sobie samym³¹". Dlatego introjeksja może wystąpić w organizacji w stadium oceny i planowania.

Ważnym czynnikiem w przypadku introjeksji może być kultura organizacyjna, jeśli organizacja jest wielokulturowa, ponieważ większość introjektów jednostka przenosi ze swojego kręgu kulturowego i wnosi tym samym do kultury organizacji.

1.3.3. Projekcja

To projektowanie swoich emocji, odczuć, myśli i zachowań na innych. Przenoszenie ciężaru wyeliminowanych w ten sposób ze swojej świadomości elementów i rzutowanie ich w sposób nieświadomy na innych. Odcinanie się od pewnych aspektów własnej osoby i przenoszenie ich na otoczenie³². "Energia, którą dysponuje jednostka jest błędnie ukierunkowana i marnowana, ponieważ jej wykorzystanie oparte jest na błędnej orientacji w stanie własnej osoby³³". Przykładem projekcji, często stosowanej w organizacjach, jest przypisywanie innej osobie, tego co dotyczy danej jednostki, np. "Wyglądasz na niezadowolonego" – co może oznaczać, że dana jednostka jest z czegoś niezadowolona itd.

Nie należy mylić projekcji z empatią, choć "zdrowa" projekcja według S. Gingera pomaga zrozumieć drugą osobę, przewidzieć jej zachowania i może ożywić relację³⁴. Natomiast to co może zapobiec stosowaniu projekcji w organizacji to szczerość i uczciwość jednostki wobec własnych potrzeb i pragnień oraz szacunek do potrzeb i pragnień innych ludzi³⁵.

1.3.4. Retrofleksja

Przez pojęcie to rozumiemy powstrzymywanie się od działania. Odcięcie energii od prób zmiany. Tłumienie i zatrzymywanie uczuć i emocji. Energetyczny wektor jednostki skierowany jest do wewnątrz. Hamowanie i nie ujawnianie emocji, zwłaszcza negatywnych, przy jednoczesnym wysokim stopniu ich wewnętrznego odczuwania. Energia i wysiłek, który towarzyszy takiemu powstrzymywaniu się może być niewspółmiernie większy niż samo działanie, od którego jednostka się powstrzymuje³⁶.

S. Ginger uważa jednak, że istnieją też pozytywne strony każdego mechanizmu unikania kontaktu. Według niego *zdrowe retrofleksje* uwzględniają pozycję drugiego człowieka i ułatwiają życie społeczne. Przykładowo, powstrzymywanie odruchu niechęci wobec kogoś wyżej stojącego w hierarchii organizacyjnej, może raczej pomóc, niż zaszkodzić³⁷.

³¹ Charlotte Sills, Sue Fish, Phil Lapworth, *Pomoc Psychologiczna w ujęciu Gestalt*, poz. cyt., s. 64.

³² Notatki własne z wykładów ..., poz. cyt.

³³ J. Mellibruda, *Teoria i praktyka terapii Gestalt*, poz. cyt., s. 37.

³⁴ S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*, poz. cyt., s. 58.

³⁵ Ch. Sills, S. Fish, P. Lapworth, *Pomoc Psychologiczna w ujęciu Gestalt*, poz. cyt., s. 66.

³⁶ Notatki własne z wykładów ..., poz. cyt.

³⁷ S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*, poz. cyt., s. 59.

Należy jednak zwrócić uwagę, że to właśnie retrofleksja najbardziej sprzyja rozwojowi różnych chorób psychosomatycznych, poprzez tłumienie uczuć i popędów, tj. pożądania czy gniewu, kiedy "zaciska się zęby..." aby znieść jakąś niewygodną sytuację, "bierze się coś na swoje barki..." itp.³⁸

1.3.5. Defleksja

To unikanie bezpośredniego kontaktu z otoczeniem. Brak zaangażowania w kontakt interpersonalny, brak koncentracji i ukierunkowanego działania. Jednostka defleksyjna będzie starała się unikać problemów, ludzi i sytuacji dla niej trudnych³⁹. "Defleksja, czyli uchylanie się od realnego kontaktu, przejawia się w postaci mówienia ogólnikami, gadulstwa, błazeństwa, unikania kontaktu wzrokowego z rozmówcą, rytualizacji i konwencjonalizacji postępowania, "zagłaskiwania" problemów konfliktowych itp.⁴⁰". Może też przejawiać się w postaci nie nazywania rzeczy po imieniu. Dobrą metaforą jest tu obraz w ramie. Osoba defleksyjna będzie starała się mówić o ramie, a nie o istocie obrazu.

W takiej sytuacji energia ulega rozproszeniu. W grupie i zespołach ludzkich przejawia się to przegadywaniem intelektualnym tematu, głupkowskim zachowaniem, śmianiem się nie wiadomo z czego i nie nazywaniem tego⁴¹.

Jest to mechanizm, który znacząco może utrudnić kontakt interpersonalny w organizacji. Niektórzy jednak posługują się defleksją w celu manipulacyjnym, aby unikać niewygodnym tematów i celowo rozpraszać energię w danej grupie. W takim przypadku defleksja może stać się narzędziem manipulacji dla jednostek w organizacjach.

* * *

Elementami teorii Gestalt, które mogłyby znaleźć zastosowanie w zakresie modelowania komunikacji w organizacji są przedstawione powyżej mechanizmy modyfikacji kontaktu interpersonalnego, zwane inaczej mechanizmami unikania kontaktu lub mechanizmami "oporu". W związku z tym wydaje się zasadne zastosowanie holistycznego podejścia jakim jest Gestalt, jako modelu zarządzania komunikacją w organizacjach.

Innym obszarem badawczym, który został sformułowany i wyłoniony w niniejszym rozdziale, a któremu warto przyjrzeć się szerzej jest analiza procesów komunikacji w organizacjach pod kątem dominujących w niej mechanizmów modyfikacji kontaktu interpersonalnego.

W związku z tym, zasadne jest prowadzenie dalszych badań w tym obszarze w wybranych w tym celu organizacjach w Polsce i zagranicą.

Bibliografia

Ginger Serge i Anne, *Praktyczny przewodnik psychoterapeuty*, wyd. Replika, Warszawa 2009.

³⁸ Tamże, s. 58.

³⁹ Notatki własne z wykładów ..., poz. cyt.

⁴⁰ J. Mellibruda, *Teoria i praktyka terapii Gestalt*, poz. cyt., s. 37.

⁴¹ Notatki własne z wykładów ..., poz. cyt.

- Ginger S., *Gestalt. Sztuka kontaktu. Optymistyczne podejście do relacji międzyludzkich*, wyd. Jacek Santorski & Co, 2004.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Houston G., *Gestalt. Terapia krótkoterminowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Improving Therapeutic Communication, D.C. Hammond, D.H. Hepworth, Veon G. Smith, wyd. Jessey-Bass Publishers, San Francisco, Washington, London 1980.
- Kowalczevska A., *Znaczenie komunikacji w zarządzaniu organizacjami*, [w:] *Nowe warunki gospodarowania. Wyzwania dla zarządzania*, pod red. U. Kobylińskiej, Difin, Warszawa 2011.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.
- Lewandowski M., *Gestalt w organizacjach*, Instytut Terapii Gestalt, http://www.gestalt.pl/gwo_artykul.html
- Mellibruda J., *Teoria i praktyka terapii Gestalt*, wyd. Instytut Psychologii Zdrowia, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 2009.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Notatki własne z wykładów odbytych w Instytucie Terapii Gestalt w Krakowie w latach 2007–2008.
- Ronald B. Adler, Lawrence B. Rosenfeld, Russell F. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Rebis, Poznań 2000.
- Sills Ch., Fish S., Lapworth P., *Pomoc Psychologiczna w ujęciu Gestalt*, wyd. Instytut Psychologii Zdrowia, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 1999.
- Uniwersalny słownik języka polskiego*, tom 2, PWN, Warszawa 2003.