

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 17 (2022), nr 2 (kwiecień-czerwiec)
ISSN 1896-9380, s. 13-28
DOI: 10.37055/nsz/150300

Modern Management Systems
Volume 17 (2022), No. 2 (April-June)
ISSN 1896-9380, pp. 13-28
DOI: 10.37055/nsz/150300



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology
in Warsaw

Klasyfikacja barier komunikacyjnych z pokoleniem Z w miejscu pracy

Classification of communication barriers with Z generation in the workplace

Alla Sulyma

Akademia WSB, Wydział Nauk Stosowanych
sulyma.alla@gmail.com; ORCID: 0000-0003-3149-6689

Abstrakt. Przedstawiciele pokolenia Z wchodzą obecnie do organizacji z określonymi oczekiwaniami, umiejętnościami oraz kompetencjami. Warunkują one sposób zachowania i budowania relacji między nimi a innymi pracownikami, a także przełożonymi w każdej organizacji. Stąd też celem rozważań jest analiza i klasyfikacja barier komunikacyjnych z pokoleniem Z. Na początku w wyniku krytycznej analizy literatury przedstawiono kontekst różnic pokoleniowych oraz opisano bariery komunikacyjne. Następnie ukazano autorski podział barier komunikacyjnych z pokoleniem Z oraz opisano jego najważniejsze elementy. Na koniec przedstawiono rekomendacje dla menedżerów różnego szczebla oraz firm szkoleniowych w zakresie szkolenia kadry menedżerskiej dotyczące komunikacji z pokoleniem Z w organizacjach. Posiadanie wiedzy z zakresu barier w komunikacji z pokoleniem Z pozwala na podejmowanie strategicznych i naprawczych działań w celu usprawnienia procesów komunikacyjnych na wszystkich poziomach funkcjonowania organizacji.

Słowa kluczowe: bariery komunikacyjne, klasyfikacja barier komunikacyjnych, pokolenie Z

Abstract. The representatives of Generation Z are entering the organization now with the specific expectations, skills and competences. They determine the manner of behavior and building relationships between them and other employees, as well as superiors in each organization. Hence, the aim of the considerations is to analyze and classify communication barriers with the Generation Z. At the beginning, as a result of a critical analysis of the literature, the context of generation differences was presented and communication barriers were described. Then, the author presents the division of communication barriers with the Generation Z and describes its most important elements. Finally, there were presented the recommendations for managers of different levels and training companies in the field of management training regarding communication with Generation Z in organizations. The knowing of communication barriers with Generation Z allows to take strategic and corrective actions in order to improve communication processes at all levels of the organization's functioning.

Keywords: communication barriers, classification of communication barriers, generation Z

Wstęp

We współczesnych koncepcjach zarządzania sukces organizacji zależy od wielu czynników, wśród których zdecydowanie dominuje komunikacja. Pełni ona kluczową rolę w zarządzaniu, wiążąc się bezpośrednio z planowaniem, organizowaniem, kontrolą i przeprowadzeniem w organizacji. Komunikacja jest ogółem działań podjętych w celu utrzymania łączności między poszczególnymi elementami, miejscami i osobami oraz w dużym stopniu decyduje o powodzeniu procesów organizacyjnych. Komunikacja interpersonalna w organizacji pojawia się jako wyzwanie, problem, przyczyna, zwłaszcza gdy stroną w procesie komunikacyjnym jest pokolenie Z (Drzewiecki, Chełmiński, Kubica, 2015, s. 123). Prawidłowo funkcjonująca organizacja jest determinowana wysokim poziomem świadomości kadry menedżerskiej, iż komunikacja interpersonalna z pracownikami różnych pokoleń ma być „codziennie praktykowana, przemyślana, odpowiedzialna, przewidywalna i efektywna” (Schwantes, 2017). Realizacja takiego założenia jest możliwa dzięki byciu w ciągłym kontakcie z pracownikami (Griffin, 2000, s. 553). Skuteczna komunikacja interpersonalna wpływa na proces podejmowania decyzji (Jakubowska, Grabowska-Powaga, 2015, s. 320), jakość budowania zaufania z interesariuszami (Piber, Demartini, Biondi, 2019, s. 443), zwiększenie wydajności pracy członków zespołów i efektywności ich działań oraz ogólną produktywność organizacji.

Literatura na temat komunikacji jest bogata, natomiast wiedza z zakresu barier komunikacyjnych stawiających przeszkody na drodze porozumienia się z pokoleniem Z zdecydowanie okrojona. W związku z tym celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i analiza barier komunikacyjnych występujących w procesach porozumiewania się z pracownikami pokolenia Z oraz opracowanie propozycji autorskiej klasyfikacji barier komunikacyjnych z pokoleniem Z w organizacjach gospodarczych. Do badań zastosowano analizę krytyczną piśmiennictwa naukowego z zakresu komunikacji interpersonalnej. W artykule na początku skupiono uwagę na komunikacji z pokoleniem Z. Następnie na podstawie krytycznego przeglądu literatury przedmiotu przedstawiono zagadnienie teoretyczne barier komunikacyjnych oraz ich klasyfikacje. Na końcu sformułowano autorską propozycję klasyfikacji barier komunikacyjnych w kontekście współpracy z pokoleniem Z oraz wnioski końcowe.

Komunikacja i komunikowanie się

System komunikacji w każdej organizacji jest jednym z jej głównych procesów ze względu na to, iż „polega na wymianie informacji między różnymi uczestnikami, wiąże ze sobą jednostki organizacyjne firmy i firmę z otoczeniem” (Gros, 1993, s. 69). Wyjątkowość kwestii komunikacyjnych w organizacjach podkreślają następujący badacze: U. Gros, S. Frydrychowicz, M. Frank, B. Sypniewska. Komunikacja to „wielowymiarowy proces nadawania, przesyłania i odbierania zróżnicowanych formalnie i treściowo

sygnałów” (Borkowski, 2003, s. 94) ukierunkowanych na „wymianę myśli, dzielenie się wiedzą, informacją i ideami” (Dobek-Ostrowska, 2004, s. 13). Ma charakter celowy (Bańska, 2011, s. 66), złożony i wielowarstwowy, spowodowany różnymi czynnikami, to jest polityką władzy, kulturą organizacyjną, kwestiami technologicznymi itp.

Proces porozumiewania się bazuje na elementach komunikacji (nadawca, intencje, kod werbalny i niewerbalny, odbiorca i jego sposób interpretowania informacji) i składa się z sygnałów słownych, tonacji głosu, sygnałów ruchu ciała, mimiki, gestykulacji oraz innych symboli, które łącznie przekazują całość informacji. Komunikat urzeczywistnia się w wyniku komunikowania i komunikowania się. Ze względu na podobieństwo tych pojęć warto rozróżnić, iż komunikowanie to jednostronny akt nadania informacji (Potocki, 2003, s. 33) od nadawcy do odbiorcy realizowany za pomocą różnorodnych kodów komunikacyjnych w określonej sytuacji (Tomaszewski, 1982, s. 413), dlatego w procesie komunikacji udaje się dotrzeć do współrozmówcy. Komunikowanie się jest natomiast powołane na wzajemną wymianę przekazów, gdy nadawca i odbiorca wymieniają się rolami oraz wyrażają reakcję na otrzymane komunikaty. W komunikowaniu się można dostrzec tendencję do wzajemnego zrozumienia oraz wznoszenia barier utrudniających komunikację (Marciniak, 2014, s. 14; Schulz von Thun, 2006, s. 166).

Ze względu na specyfikę organizacji komunikacja przebiega w trzech kierunkach (poziomo, pionowo i ukośnie) oraz ma charakter zewnętrzny i wewnętrzny. Komunikacja zewnętrzna jest wykorzystywana do kreowania wizerunku organizacji, w tym do budowania relacji organizacji z makrootoczeniem. Głównym celem komunikacji wewnętrznej zaś jest wpływ na określone postawy pracownicze wobec wszystkich aspektów działalności organizacji (Ciesielczyk, Watras, 2001, s. 34). W związku z tym komunikacja wewnętrzna jest wykorzystywana do realizacji celów, takich jak wsparcie w budowaniu relacji wewnętrznych przez zaangażowanie, tworzenie poczucia przynależności pracownika do organizacji, podnoszenie świadomości zmian w otoczeniu i wzmocnienie potrzeby ciągłej ewolucji celów organizacji w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu (Welch, Jackson, 2007, s. 188). Komunikacja wewnętrzna pełni przy tym wiele istotnych funkcji, takich jak funkcja kontrolna (ustalenie norm efektywności, pomiar bieżącej efektywności, porównanie efektywności z przyjętymi normami, podejmowanie działań korygujących) (Robbins, 1998, s. 216), funkcja motywacyjna (motywowanie poprzez informowanie, instruowanie, wzmacnianie pożądanych zachowań) (Stoner, Freeman, Gilbert Jr, 2011, s. 26), funkcja ujawnienia uczuć (wyrażanie towarzyszących pracy uczuć) oraz funkcja informacyjna (Frydrychowicz, 2009, s. 39-45). Według U. Gros komunikacja wewnątrzorganizacyjna to „wielowymiarowy układ przekazu planów, zapytań, uwag, myśli, idei, emocji, bodźców i umiejętności pomiędzy nadawcą i odbiorcą, ożywiany ze względu na osiągnięcie celu ogólnego i szczegółowego” (Gros, 1993, s. 11). Za sprawą komunikacji menedżerowie mają możliwość wywierania wpływu na zachowanie, przekonanie i postawy pracowników. W związku z tym sposób

formułowania i przekazywania informacji determinuje w pewnym stopniu zmiany w postępowaniu, sposobie myślenia oraz stosunku do pewnych tematów i zjawisk.

Komunikacja z pokoleniem Z

Według B. Tulgana pokolenie Z, urodzone między rokiem 1995 a rokiem 2009 (Randstad, 2017), reprezentuje najbardziej znaczącą zmianę pokoleniową, jaką kiedykolwiek widziano w organizacjach, i stanowi wyzwanie dla przywódców, menedżerów, przełożonych oraz szkoleniowców w każdym sektorze (Tulgan, 2013). To pierwsze pokolenie, tzw. „pokolenie kciuka”, które biegle posługuje się technologicznymi innowacjami, a e-rzeczywistość jest dla nich miejscem pracy (Musinszki, Vallasek, Mélypataki et al., 2020, s. 1229), nauki, rozrywki i kontaktów prywatnych. Zaspokajają swoje potrzeby w sposób szybki, są niecierpliwi i pośpieszni w relacjach, odważni w powierzchownych kontaktach. Pokolenie Z jest „cichym pokoleniem”, które mało interesuje się polityką, sprawami społecznymi i religijnymi, a bardziej pochłonięte jest sobą (Praszek, Wojtkowiak, 2020, s. 66-68). Podobnie jak inne pokolenia, także młodzi pracownicy mają określone preferencje komunikacyjne i w kontaktach interpersonalnych opierają się na wartościach i potrzebach. Z badań naukowych wynika, że pokolenie Z charakteryzuje się podobieństwem w ocenie podstawowych wartości, w porównaniu z pokoleniem Y, m.in. w obszarze samodoskonalenia i hedonizmu (Schenarts, 2020, s. 248), oraz przejmuje częściowo wzorce innych zachowań, wykazując przy tym większe zaangażowanie. Mimo to pokolenie Z jest pokoleniem z własnymi preferencjami komunikatywnymi i wyróżniającymi cechami (Seemiller, Grace, 2017, s. 21).

Na rynku pracy są obecnie cztery pokolenia pracowników: pokolenie Baby Bommers, pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie Z (Czyczerska, Ławnik, Szlenk-Czyczerska, 2020, s. 108). Komunikacja z przedstawicielami pokolenia Z, czyli tymi, którzy w ostatnich latach aktywnie wchodzi na polski i europejski rynek pracowniczy, jest tematem szczególnie ważnym w procesach zarządzania zasobami ludzkimi. Pokolenie Z charakteryzuje się wysokim wykształceniem, wielozadaniowością, dużą mobilnością (Broadbent, Gougoulis, Lui et al., 2017, s. 13; Fleşeriu, Cosma, Bocănet et al., 2018, s. 9), poszukiwaniem różnorodności w życiu zawodowym oraz prywatnym (Graczyk-Kucharska, Erickson, 2020, s. 155). Wyróżniającymi atutami pokolenia Z są: nieszablonowe myślenie, odważne spojrzenie na ryzyko i zminimalizowane ograniczenie w działaniu i w komunikacji. Ze względu na biegłą znajomość języków obcych i stosowanie technologii informatycznych osoby z pokolenia Z często są określane również jako Digital Natives (Singh, 2014, s. 59). Urządzenia mobilne są postrzegane przez nich jako naturalny i integralny element otoczenia (Wasylewicz, 2016, s. 138) dający nowe możliwości. Wobec tego preferują komunikowanie się za pośrednictwem technologii IT (Praszek, Wojtkowiak, 2020, s. 67) oraz w sposób aktywny uczestniczą w mediach społecznościowych i zgromadzeniach typu online.

Pokolenie Z cechuje się ponadto otwartością w kontaktach społecznych oraz utrzymywaniem bliskich relacji osobistych z przedstawicielami innych kultur (Hysa, 2016, s. 390), poglądów i przekonań, rozszerzając granice oraz łamiąc ramy stereotypów.

Podstawą dobrego porozumiewania się dla pokolenia Z jest zaufanie. Wysoki poziom zaufania skłania pracowników do budowania i utrzymania dobrych relacji (Fox, 2001), dążenia do pracy zespołowej oraz zwiększenia zaangażowania w miejscu pracy (Wietecha, 2017, s. 557). Zaufanie dla pracowników pokolenia Z jest również podstawą utrzymania silnych więzi (Domagalska-Grędyś, 2017, s. 43) w miejscu pracy. Poziom zaufania pokolenia Z w dużej mierze zależy od ich poziomu wykształcenia (Lazányi, Baimakova, 2016, s. 80). Według badań Marty Domagalskiej-Grędyś (2017, s. 42) główną wartością w miejscu pracy dla młodych pracowników jest także atmosfera i relacje międzyludzkie, co z kolei pobudza ich do angażowania się w prace zespołowe (Hysa, 2016, s. 390-391). Preferują oni pracę w grupach i w otwartej przestrzeni biura (Gaidhani, Arora, Sharma, 2019, s. 2807-2808), biorąc na siebie odpowiedzialność za poszczególne kroki realizacji zadania. Na drodze dążeń do większych osiągnięć potrzebują wsparcia ze strony przełożonego-przyjaciela (Singh, 2014, s. 62), od którego otrzymują informacje zwrotne sformułowane w sposób jasny i klarowny (Güler, Acar, 2019, s. 313).

Bariery komunikacyjne

Komunikowanie się jest procesem złożonym i rzadko przewidywalnym, co powoduje, że w miejscu pracy często pojawiają się zakłócenia komunikacyjne. Wpływają one negatywnie na wydajność pracowników, ich stan emocjonalny oraz klimat organizacyjny. Zakłócenia te w literaturze przedmiotu określane są jako bariery komunikacyjne, to jest „czynniki, które utrudniają zrozumienie przekazu zawartego w wypowiedzi nadawcy zgodnie z jego intencją” (Kozyra, 2019, s. 67). Bariery komunikacyjne są determinowane różnorodnymi czynnikami: cechami nadawcy (niespójne lub sprzeczne sygnały, niewiarygodność w przedmiocie informacji, brak zainteresowania w komunikowaniu się), cechami odbiorcy (brak nawyków aktywnego słuchania, uprzedzenia w przedmiocie informacji), dynamiką interpersonalną między nadawcą a odbiorcą (bariery semantyczne, różnice statusu, różnica percepcji) oraz czynnikami po stronie otoczenia (szumy i przeciążenia informacyjne) (Baskin, Aronoff, 1980, s. 572).

Do czynników powodujących powstanie barier komunikacyjnych zalicza się również: odmienne charaktery, nieostrożność, nadinterpretację oraz negatywne nastawienie do tematu i odbiorcy (Kryk-Skowron, 2018). Urszula Gros wyjaśnia, że przyczyną powstania barier komunikacyjnych jest pojawiająca się w systemie porozumienia się luka informacyjna, która stanowi różnicę między treścią oczekiwaną a faktycznie otrzymaną informacją przez odbiorcę. Tworzy ona zakłócenia o następującym charakterze (Gros, 1993, s. 11-12):

- psychologicznym (cechy osobowości uczestników procesu komunikacyjnego, wiedzy, doświadczenia, kultury organizacyjnej itp.);
- organizacyjnym (ograniczające przepisy powodujące dezaktualizację, zubożenie, wzbogacenie czy nadmiar informacji);
- materialno-energetycznym (środki techniczne służące jako kanał komunikacyjny);
- zewnętrznym (bliższe i dalsze otoczenie organizacji).

Przyjmując, że wszelka informacja docierająca do człowieka wywiera określony wpływ na jego zachowanie (Kozyriev, 2014, s. 204), można stwierdzić, że w tym zakresie bariery komunikacyjne spełniają funkcję ochrony psychologicznej (Galushko, Galushko, Novikova, 2018, s. 16). Wpływ zewnętrzny występuje w sposób naturalny w procesie wymiany informacyjnej między uczestnikami aktu komunikacyjnego. W związku z tym bariery komunikacyjne nie są skutkiem świadomej i skierowanej ochrony, lecz automatycznym systemem utrudniającym dostęp do odbiorcy w celu ochrony jego psychiki (Galushko, Galushko, Novikova, 2018, s. 16).

W piśmiennictwie naukowym niejednokrotnie podejmuje się próbę klasyfikacji barier komunikacyjnych (Łasiński, 2015; Gordon, 1996; Barna, 2003; Eisenberg, 2010). Krajowi i zagraniczni badacze najczęściej w kontekście czasu i miejsca wyszczególniają istotne bariery komunikacyjne właściwe dla pewnych obszarów. W tabeli 1 zostały przedstawione klasyfikacje barier komunikacyjnych, ułożone na podstawie krytycznej analizy literatury z zakresu zarządzania, psychologii i socjologii.

Tabela 1. Klasyfikacje barier komunikacyjnych

Autor	Klasyfikacja	Obszar
Uppal, Pooja (2019)	Bariery fizyczne Bariery emocjonalne Bariery kulturowe Bariery organizacyjne Bariery postawy Bariery percepcji Bariery językowe	Bariery komunikacji w procesie zarządzania zmianą w organizacjach
Kozyra (2019)	Brak umiejętności słuchania Brak umiejętności mówienia Negatywne postawy Niewłaściwe zachowania niewerbalne Problemy z wyrażaniem i odbieraniem uczuć Różnice wynikające z aspektów społecznych Utrudnienia fizyczne	Bariery komunikacji społecznej

Autor	Klasyfikacja	Obszar
Mittal (2018)	Szum Kodowanie (wspólność językowa) Słownictwo Tło Różnice kulturowe Zakłócenia środowiskowe Stany emocjonalne Bariery tworzone przez nadawcę Bariery tworzone przez odbiorcę Bariery tworzone przez organizację	Bariery komunikacji ustnej
Klimowa, Semradowa (2012)	Różnice kulturowe i narodowe Temperament całego życia Osobiste usposobienie i charakter Rodzaj myślenia, paradygmat racjonalności Różnica zawodowa Różnica wieku Różnica doświadczeń i wiedzy Bariery językowa	Bariery komunikacyjne w edukacji
Eisenberg (2010)	Bariery procesowe Bariery fizyczne Bariery semantyczne Bariery psychospołeczne	Bariery komunikacyjne w instytucjach edukacyjnych
Ober (2007)	Różnice w postrzeganiu Emocje Nieufność Bariery społeczne Różnice językowe Różnice kulturowe	Bariery w komunikowaniu się z klientem
Covey (2007)	Ocena Sondowanie Rada Interpretacja	Bariery dobrego dialogu
Dobek-Ostrowska (2004)	Fizyczne Historyczne lub kulturowe Psychologiczne	
Barna (2003)	Zakładane podobieństwo Uprzedzenia i stereotypy Błędne odczytywanie komunikatów werbalnych i niewerbalnych Różnice językowe Skłonność do traktowania „innego” jako „gorszego” Wysoki poziom emocji i napięcia	Bariery komunikacyjne w kontaktach międzykulturowych

Autor	Klasyfikacja	Obszar
Holstein-Beck (2001)	Pominięcie Błędy w piśmiennictwie Magazynowanie Przybliżanie Ucieczka	Bariery komunikacyjne w modelu B2C (komunikacja pismenna)
Fox (2001)	Werbalne bariery: używanie slangu, żargonu, akro- nimów Szybkie mówienie Niewłaściwe słuchanie Środowiskowe bariery: szumy Dyskomfort fizyczny Wizualne rozproszenie Interpersonalne bariery: różnice spostrzeżeń Wadliwe założenia	Bariery w komunikacji spo- łecznej
Gordon (1996); Bolton (2007)	Osądzanie (krytykowanie, stawia- nie diagnozy, nadmierne chwale- nie, przezywanie) Dawanie rozwiązań (rozkazywa- nie, doradzanie, moralizowanie, groźenie, stawianie zbyt wielu lub niewłaściwych pytań) Unikanie udziału w troskach dru- giego człowieka (odwracanie uwagi, przekonywanie za pomocą logicznej argumentacji, uspokajanie)	Bariery komunikacji relacji społecznych
Pearce, Figgins, Glen (1984)	Różnice w postrzeganiu Emocje Niezgodność komunikatów wer- balnych i niewerbalnych Brak wzajemnego zaufania	

Źródło: opracowanie na podstawie: Uppal, Pooja, 2019, s. 15-17; Kozyra, 2019, s. 67; Mittal, 2018, s. 243-244; Klimowa, Semradova, 2012, s. 208; Eisenberg, 2010, s. 3-6; Ober, 2007, s. 24; Covey, 2007, s. 256; Dobek-Ostrowska, 2004, s. 64; Barna, 2003, s. 75; Holstein-Beck, 2001, s. 64; Fox, 2001; Gordon, 1996 – za: Steward, 2002, s. 175; Bolton, 2007 – za: Steward, 2002, s. 173; Pearce, Figgins, Glen, 1984, s. 518, 526 – za: Stoner, Freeman, Gilbert Jr, 2011, s. 512

Jak wynika z tabeli 1, bariery komunikacyjne są powszechnym zjawiskiem. Powstają w różnych obszarach działalności człowieka. Są wystarczająco łatwe do wykrycia i zidentyfikowania, a zarazem są trudne do wyeliminowania. Częste występowanie barier komunikacyjnych stanowi źródła różnych konfliktów. Badacze jednak podkreślają, że sama świadomość barier komunikacyjnych oraz wiedza na temat ich przyczyn i warunków powstania łagodzi problem zakłóceń komunikacyjnych i daje szansę na wdrożenie działań naprawczych (Kozyriev, 2014, s. 210).

Bariery komunikacyjne a pokolenie Z

Każde pokolenie na bazie warunków wychowania i kształtowania prezentuje swoje modele komunikacji interpersonalnej, które zazwyczaj uważa za jedynie słuszne. Pokolenie Z w Polsce dorastało w czasach gospodarki kapitalistycznej, dobrobytu i rozkwitu technologicznego. W pewnym sensie można określić je jako pokolenie uprzywilejowane, z ułatwionym wejściem w świat i większymi możliwościami. To bezpośrednio wpłynęło na kształtowanie ich umiejętności i preferencji komunikacyjnych.

Menedżerowie muszą być świadomi, że bariery komunikacyjne powstają w momencie przekazania niejasnych komunikatów, destruktywnej krytyki, prezentowania braku wzajemnego szacunku, zachowania oszczędności w słowach uznania oraz nieuważnego słuchania (Monteiro de Carvalho, 2015, s. 42). Z badań wynika, że trudności w procesie współpracy z pokoleniem Z pojawiają się głównie na gruncie komunikacji i różnicy w sposobie myślenia (Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016, s. 101), myślenia stereotypowego oraz różnicy w wartościach i standardach zachowania (Lifintsev, Fleşeriu, Wellbrock, 2019, s. 50). Stąd też tabela 2 przedstawia autorską klasyfikację barier komunikacyjnych z pokoleniem Z.

Większość barier zaprezentowanych w tabeli 2 odnosi się do kategorii komunikatów niewerbalnych, które dostarczają do odbiorcy 55% informacji. Bariery niewerbalne to są uświadamiające i zarazem nieuświadamiające komunikaty, widoczne czasami dla odbiorcy lub nadawcy, a czasami ulotne dla obu stron. Często strona komunikująca nie jest świadoma swoich gestów i mimiki oraz nie zawsze interpretacja owych gestów i mimiki jest właściwie dokonana przez odbiorcę. Do barier niewerbalnych zalicza się bariery organizacyjne, fizyczne i środowiskowe, psychosocjologiczne oraz interpersonalne. W zależności od kontekstu powstania bariery te występują po stronie nadawcy, odbiorcy oraz organizacji (Mittal, 2018, s. 243-244). Zakłócenia organizacyjne występują z różnych powodów: układu organizacyjnego, sposobu działania oraz stylu zarządzania. Powstają w sytuacjach podwójnej podległości (Piwowar-Sulej, 2009, s. 514) pracownika pokolenia Z, nadużycia wirtualnego kontaktu i braku kontaktu bezpośredniego lub w sytuacjach ograniczeń, które są regulowane aktami prawnymi i wewnętrznymi dokumentami organizacyjnymi. Większość barier organizacyjnych powstaje z powodu braku odpowiedniej przejrzystości dostępnej dla pracowników (Uppal, Pooja, 2019, s. 16).

Bariery fizyczne i środowiskowe wywierają istotny wpływ na przebieg procesu komunikacyjnego z przedstawicielami pokolenia Z. Mogą one powstawać z powodu niewłaściwie dobranego miejsca, pory lub momentu porozumienia się, a także niekorzystnie wpływać na dialog w środowisku wielokulturowym lub w gronie osób posiadających specjalistyczną wiedzę. Różnice spostrzeżeń oraz wadliwe założenia to są bariery, które są trudne do rozpoznania i pokonania.

Tabela 2. Klasyfikacja barier komunikacyjnych w organizacji z pokoleniem Z

Typy barier		Przykłady	
Bariery tworzone przez organizację	Bariery niewerbalne	Organizacyjne	Wiekowe zróżnicowanie członków zespołu Podwójna podległość Wirtualny kontakt Kultura organizacyjna Zakłócenia w przepływie informacji (w dół, w górę, poziomy kierunek) Regulaminy, dokumenty wewnętrzne
		Fizyczne i środowiskowe	Niewłaściwe miejsce komunikacji: hałas, temperatura, pora dnia Presja czasu, presja otoczenia Stan zdrowia Kulturowe zróżnicowanie członków zespołu Wiedza, wykształcenie i doświadczenie Ograniczenia zewnętrzne: akty prawne, COVID-19
		Psychosocjologiczne	Niepełność siebie Trudności w budowaniu relacji Upředzenia płciowe i stereotypy Brak zaufania Brak asertywności Brak empatii Wysoki poziom napięcia i emocji (gniew, frustracja, strach, zbyt duże zaangażowanie emocjonalne, radość, emocje sukcesu) Unikanie, ucieczka Atak mentalny (informowanie odbiorcę, że stawia bariery) Błędne odczytywanie sygnałów niewerbalnych
		Interpersonalne	Relacje nadawca – odbiorca Różnice spostrzeżeń Wadliwe założenia Brak sprzężenia zwrotnego
Bariery tworzone przez nadawcę	Bariery werbalne	Językowe	Posługiwanie się różnymi językami Niedoskonałe umiejętności językowe Niewłaściwe tempo mówienia Używanie żargonu, slangu, skrótów, wyrazów obcych Formułowanie informacji w sposób niejasny i niejednoznaczny Destruktywna krytyka, sugerowanie rozwiązań Błędne odczytywanie sygnałów werbalnych
Bariery tworzone przez odbiorcę			

Źródło: opracowanie własne

Do barier interpersonalnych zalicza się m.in. brak sprzężenia zwrotnego między nadawcą a odbiorcą. Sprzężenie zwrotne występuje w przypadku potwierdzenia przez odbiorcę otrzymania i zrozumienia komunikatu (sprzężenie zwrotne potwierdzające) lub wystosowania prośby o uzupełnienie informacji (sprzężenie zwrotne uzupełniające) oraz w przypadku, gdy odbiorca pragnie zakomunikować za pomocą gestów, mimiki i mowy ciała o swoich odczuciach wobec otrzymanych informacji (sprzężenie zwrotne niewerbalne) (Ober, 2013, s. 263).

Komunikacja niewerbalna współwystępuje z komunikacją werbalną, uzupełniając ją lub ją zastępując. Komunikacja werbalna w zasięgu treściowym nie ma ograniczeń i pod tym względem pozostaje pod kontrolą nadawcy. Do werbalnych barier zalicza się bariery językowe. Słownictwo pokolenia Z jest charakterystyczne, związane z nowymi technologiami i światem wirtualnym. Jest przepełnione neologizmami (np. alternatywka, chajzerować, disować, eluwina, fake news, kow-tech, memiczny) (Praszek, Wojtkowiak, 2020, s. 69-70), slangami (np. masny, normik, mamedżer) (Ramusiewicz-Osypowicz, 2019), żargonami, różnymi skrótami, wyrazami obcymi itp., które utrudniają porozumienie się z przedstawicielami starszych pokoleń (Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016, s. 101). Bariery językowe stanowią istotne przeszkody na drodze porozumienia się z pokoleniem Z, w szczególności w erze globalizacji, gdy prawie każda organizacja zatrudnia pracowników z różnych części świata. Niedoskonała znajomość języków obcych może także tworzyć barierę w komunikacji międzykulturowej (Lifintsev, Fleşeriu, Wellbrock, 2019, s. 50) oraz stanowić przeszkodę w wyrażeniu swoich myśli i uczuć.

Podsumowanie

Bariery komunikacyjne z pokoleniem Z mogą powstawać podczas każdego etapu komunikowania się, to jest przepływu informacji przez kanał komunikacyjny oraz w trakcie dekodowania. Są one skutkiem realizowanych procesów wewnętrznych i zewnętrznych (Zalewska-Turzyńska, 2012, s. 54). Organizacje dążą do tego, aby komunikacja na każdym poziomie przepływała swobodnie i skutecznie. Sprzyjać temu mają zdolność dobrego planowania komunikatu, umiejętność wyboru tematu oraz uwzględnienie tła kulturowego, społecznego i edukacyjnego odbiorcy (Mittal, 2018, s. 244; Giovannoni, Xiong, 2019, s. 2). Takie podejście pomaga wyeliminować wiele barier komunikacyjnych, a także zbudować i wzmocnić relację nadawca – odbiorca komunikatu. W celu zminimalizowania strat komunikacyjnych ważną kwestią jest bieżąca weryfikacja i ocena poprawnego zrozumienia przekazanych informacji. Skuteczność komunikacji z przedstawicielami pokolenia Z zapewnia stosowanie m.in. metod komunikowania się, takich jak parafrazowanie (Jaska, 2018, s. 188), czyli powtarzanie własnymi słowami uzyskanej informacji, a także zadawanie

otwartych pytań (Sypniewska, 2015, s. 75), które pozwalają na uzewnętrznienie opinii, oczekiwań i potrzeb oraz oddanie kontroli nad procesami komunikacji rozmówcy.

W ostatnich latach problem z komunikacją z pokoleniem Z jest coraz częściej poruszany. Menedżerowie i kierownicy, jako osoby główne odpowiadające za komunikację w miejscu pracy (Kempa, 2018, s. 92), dostrzegają problem radzenia sobie z pojawiającymi się barierami komunikacyjnymi z pracownikami pokolenia Z. Powodują one zakłócenia na różnych poziomach organizacyjnych, co obniża ogólną skuteczność pracowników (wszystkich), a także ich zaangażowanie i kreatywność. Konieczne zatem jest podjęcie działań w kierunku zmian sposobów i jakości komunikowania się w organizacji, szczególnie ze względu na chęć współpracy z osobami reprezentującymi pokolenie Z. Przedstawiona w artykule klasyfikacja barier komunikacyjnych z pokoleniem Z umożliwia kompleksową analizę zagadnienia dotyczącego doskonalenia procesu komunikacji.

Kwestia barier komunikacyjnych w porozumiewaniu się pokolenia Z jest złożona i wymaga dalszych badań. Stąd też następne badania zostaną skierowane na poznanie preferencji komunikacyjnych w relacjach służbowych w zespołach wielopokoleniowych oraz opracowanie strategii wdrożeniowej w zakresie działań naprawczych w komunikacji w organizacjach biznesowych.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAŃSKA, W., 2011. *Człowiek w organizacji*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- [2] BARNA, L.M., 2003. *Stumbling Blocks in Intercultural Communication*, [w:] Pomorski Mikułowski, J. (red.), *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- [3] BASKIN, O.W., ARONOFF, C.E., 1980. *Interpersonal Communication in Organization*, [w:] Griffin, R. (red.), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [4] BENCsik, A., HORVÁTH-CSIKÓs, G., JUHÁsz, T., 2016. Y and Z Generations at workplaces, *Journal of Competitiveness*, nr 8(3).
- [5] BOLTON, R., 1979. *People Skills: How to Assert Yourself, Listen to Others, and Resolve Conflicts*, Upper Sadle River (NJ): Prentice-Hall.
- [6] BORKOWSKI, J., 2003. *Podstawy psychologii społecznej*, Warszawa: Elipsa.
- [7] BROADBENT, E., GOUGOULIS, J., LUI, N., POTA, V., SIMONS, J., 2017. *Generation Z: Global citizenship survey. What the World's Young People Think and Feel*, London: Varkey Foundation.
- [8] CIESIELCZYK, T., WATRAS, G., 2001. *Wybrane problemy zarządzania informacją*, [w:] Małachowski, A. (red.), *Komunikacja gospodarcza. Studia i materiały*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- [9] COVEY, S., 2007. *6 najważniejszych decyzji, które kiedykolwiek podejmiesz*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- [10] CZYCHERSKA, K., ŁAWNIK, A., SZLENK-CZYCHERSKA, E., 2020. Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z, *Rozprawy Społeczne*, t. 14, nr 3.
- [11] DOBEK-OSTROWSKA, B., 2004. *Komunikowanie polityczne i publiczne. Podręcznik Akademicki*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- [12] DOMAGALSKA-GRĘDYS, M., 2017. Wartości w pracy młodych pokoleń Y i Z, *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, t. XIX, z. 2.
- [13] DRZEWIECKI, D., CHEŁMIŃSKI, D., KUBICA, E., 2015. *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo Wolter Kluwer.
- [14] EISENBERG, E.M., 2010. *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*, New York (NY): Saint Martin's.
- [15] FRYDRYCHOWICZ, S., 2009. *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe.
- [16] GAIDHANI, S., ARORA, D., SHARMA, B.K., 2019. Understanding the attitude of generation Z towards workplace, *International Journal of Management, Technology and Engineering*, vol. IX, nr 1.
- [17] GIOVANNONI, F., XIONG, S., 2019. Communication under language barriers, *Journal of Economic Theory*, nr 180.
- [18] GORDON, T., 1996. *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, [w:] Borkowski, J. (red.), *Podstawy psychologii społecznej*, Warszawa: Elipsa.
- [19] GRACZYK-KUCHARSKA, M., ERICKSON, G.S., 2020. A person-organization fit model of Generation Z: Preliminary studies, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, nr 16(4).
- [20] GRIFFIN, R.W., 2000. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [21] GRIFFIN, R.W., 2002. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [22] GROS, U., 1993. Analiza systemu porozumienia się w organizacji, *Przegląd Organizacji*, nr 3.
- [23] HOLSTEIN-BECK, M., 2001. *Menedżer poszukiwany*, Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.
- [24] HYSA, B., 2016. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, z. 97, nr kol. 1964.
- [25] JAKUBOWSKA, J., GRABOWSKA-POWAGA, A., 2015. Wpływ zaufania na podejmowanie decyzji podmiotów gospodarujących na rynku, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie*, z. 86, nr kol. 1946.
- [26] JASKA, E., 2018. Determinanty skutecznej komunikacji instytucjonalnej, *Niepodległość i Pamięć*, nr 25/2 (62).
- [27] JORDANEK, Z., 2009. Psychologiczne i socjologiczne problemy komunikacji, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 559(42).
- [28] KEMPA, E., 2018. *Komunikacja w organizacji jako element wzrostu konkurencyjności*, [w:] Grabiec, O. (red.), *Zarządzanie nowoczesną organizacją*, Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „Humanitas”.
- [29] KLIMOVA, B.F., SEMRADOVA, I., 2012. Barriers to communication, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, nr 31.
- [30] KOZYRA, B., 2019. *Komunikacja bez barier*, Warszawa: MT Biznes.
- [31] KOZYRIEV, M.P., 2014. *Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання*, Naukowy Wisnyk 1'2014 Lwowskiego Państwowego Uniwersytetu Spraw Wewnętrznych.
- [32] KURLAND, N.B., PELLIED, L.H., 2000. Passing the word: toward a model of gossip and power in the workplace, *The Academy of Management Review*, vol. 25, nr 2.
- [33] LAZÁNYI, K., BAİMAKOVA, K., 2016. *Az alapvető érzelmi beállítottság és a társas támogatás kapcsolata – két felsőoktatási intézmény adatainak tükrében*, [w:] Csiszárık-Kocsir, Á. (red.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI*, Budapest: Óbudai Egyetem.

- [34] LIFINTSEV, D., FLEŠERIU, C., WELLBROCK, W., 2019. A study of the attitude of Generation Z to cross-cultural interaction in business, *Informacijos mokslai*, vol. 86.
- [35] ŁASIŃSKI, G., 2015. *Rozwiązywanie problemów w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [36] MARCINIAK, E., 2014. *Komunikacja społeczna*, Warszawa: Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej.
- [37] MISHRA, A.K., 1996. *Organisational responses to crisis: The centrality of trust*, [w:] Kramer, R., Tyler, T. (red.), *Trust in organisations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks (CA): Sage.
- [38] MITTAL, S., 2018. Barriers to communication, *International Journal of Advanced Research and Development*, vol. 3, nr 1.
- [39] MONTEIRO DE CARVALHO, M., 2013. An investigation of the role of communication in IT projects, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 34, nr 1.
- [40] MUSINSZKI, Z., VALLASEK, M., MÉLYPATAKI, G., CSOLÁK, E.H., LIPTÁK, K., 2020. Workaholism and A New Generation – Labour Market Survey Among Hungarian and Romanian Youth, *Heavy Work Investment: A Good or Bad Phenomenon?*, vol. 22, numer specjalny 14.
- [41] OBER, J., 2007. *Informacja i komunikacja w zarządzaniu*, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- [42] OBER, J., 2013. Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, z. 65.
- [43] PEARCE, C.G., FIGGINS, R., GLEN, S.P., 1984. *Principles of Business Communication: Theory, Application, and Technology*, Nowy York (NY): John Wiley.
- [44] PIBER, M., DEMARTINI, P., BIONDI, L., 2019. The management of participatory cultural initiatives: Learning from the discourse on intellectual capital, *Journal of Management and Governance*, nr 23(2).
- [45] PIWOWAR-SULEJ, K., 2009. Komunikacyjne aspekty zarządzania projektami informatycznymi, *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 45.
- [46] POTOCKI, A., 2003. *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- [47] PRASZEK, W., WOJTKOWIAK, M., 2020. Zmienni, biegli, zagubieni... Kilka słów o samotności młodych ludzi w e-rzeczywistości, [w:] Kawa, J. (red.), *Wyzwania współczesnego świata*, t. V, Łódź: Wydawnictwo Naukowe ArchaeGraf.
- [48] ROBBINS, S.P., 1998. *Zachowanie w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [49] SCHENARTS, P.J., 2020. Now Arriving: Surgical Trainees from Generation Z., *Journal of Surgical Education*, nr 77.
- [50] SCHULZ VON THUN, F., 2006. *Sztuka rozmawiania. W porozumieniu z sobą i innymi – komunikacja i kompetencje społeczne*, Kraków: Wydawnictwo WAM.
- [51] SEEMILLER, C., GRACE, M., 2017. Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students, *Sage Journals*, vol. 22, nr 3.
- [52] SINGH, A., 2014. Challenges and Issues of Generation Z, *IOSR Journal of Business and Management*, nr 16(7).
- [53] STEWARD, J., 2002. *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [54] STONER, J.A.F., FREEMAN, R.E., GILBERT JR, D.R., 2011. *Kierowanie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- [55] SYPNIEWSKA, B., 2015. Istota, błędy i bariery w komunikowaniu się w organizacji, *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Nauki Ekonomiczne*, t. XXI.
- [56] TOMASZEWSKI, T., 1982. *Psychologia*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- [57] UPPAL, J., POOJA, B., 2019. The Role of Business Communication: Effective Barriers and Types of Communication, *International Journal of Techno-Management Research*, vol. 6, nr 4.
- [58] WASYLEWICZ, M., 2016. Transformacja sposobu komunikowania się pokolenia X, Y, Z – bilans zysków i strat, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Pedagogika*, nr 13.
- [59] WELCH, M., JACKSON, P.R., 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 12, nr 2.
- [60] WIETECZA, M., 2017. Wpływ zaufania do liderów na zaangażowanie w pracę w zespołach programistycznych, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, z. 105, nr kol. 1980.
- [61] ZALEWSKA-TURZYŃSKA, M., 2012. *Komunikowanie się w organizacji – studium prakseologiczne*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

NETOGRAFIA

- [1] FLEȘERIU, C., COSMA, S., BOCĂNEȚ, V., BOTA, M., 2018. *The Influence of Age on How Romanians Choose a Hotel*, *Risoprint*, https://www.researchgate.net/profile/Cristina_Fleseriu/publication/331074569_THE_INFLUENCE_OF_AGE_ON_HOW_ROMANIANS_CHOOSE_A_HOTEL/links/5dd574baa6fdcc37897d7a72/THE-INFLUENCE-OF-AGE-ON-HOW-ROMANIANS-CHOOSE-A-HOTEL.pdf (15.01.2021).
- [2] FOX, S., 2001. *Effective communication: stone age to e-comm*. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, TN. Newtown Square, PA: Project Management Institute, <https://www.pmi.org/learning/library/effective-communication-build-your-skills-7834> (05.11.2020).
- [3] GALUSHKO, I., GALUSHKO, A., NOVIKOVA, K., 2018. *Barriers to communication and overcoming them*, <http://ljournal.ru/article/lj-08-2018-05.pdf> (29.12.2020).
- [4] GÜLER, N., ACAR, P., 2019. *Happiness and Intention to Leave of Z Generation in Terms of Ihrp*, ISMC 2019. 15th International Strategic Management Conference, article_118_6631_pdf_100.pdf (europeanproceedings.com) (21.01.2021).
- [5] KRYK-SKOWRON, K., 2018. *Bariery komunikacyjne przeszkodą na drodze do efektywnego porozumienia się*, <http://www.okti.pl/zarzadzanie/bariery-komunikacyjne-klasyfikacja> (15.01.2021).
- [6] RAMUSIEWICZ-OSYPOWICZ, K., 2019. *Slang młodzieżowy. Tak mówią nasze dzieci w 2019 roku*, <https://parenting.pl/slang-mlodziezowy-tak-mowia-nasze-dzieci-w-2019-roku> (26.01.2021).
- [7] RANDSTAD, 2017. *Generation Z and Millennials Collide at Work Report*, http://experts.randstadusa.com/hubfs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf. (30.12.2020).
- [8] SCHWANTES, M., 2017. *To Be a Great Boss, Show These 4 Traits to Your Employees Every Day (Most Never Do)*, <https://www.inc.com/marcel-schwantes/to-be-a-great-boss-show-these-4-traits-to-your-employees-every-day-most-never-do.html> (30.12.2020).
- [9] TULGAN, B., 2013. *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*, <http://grupespsichoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf> (22.01.2021).

