

## Anegdota w zarządzaniu

### Trudność zarządzania

Są takie organizacje, którymi trudno się zarządza. Owa „trudność” polega na tym, że zasoby, jakimi dysponuje organizacja, są szczególnego rodzaju. We współczesnym świecie zarządzania, który tak proroczo opisał Peter Drucker (1994), za najistotniejszy zasób uznaje się „informację”. Tymczasem, na co wskazuje wiele współczesnych badań, równie ważnym, o ile nie ważniejszym „zasobem” stają się pracownicy (Nierenberg, 2011). Jest to widoczne przede wszystkim w dwóch rodzajach organizacji – uniwersytetach oraz przedsiębiorstwach medialnych. Wymagają one specjalnych umiejętności od zarządzających, zwłaszcza w kwestiach dotyczących skutecznej komunikacji wewnątrz, jak na zewnątrz organizacji. Często w tym działaniu pomocna jest metafora, a czasami przypowieść, a kiedy indziej równie skutecznym narzędziem komunikacyjnym okazuje się anegdota, która wydaje się współczesną formą przypowieści.

W sytuacjach konfliktowych (ale nie tylko) pozwala to przełożonym osiągnąć pożądany rezultat (rozwiązanie konfliktu), a jednocześnie podwładni mają szansę na to, by zachować twarz. Komunikacja taka ma charakter „miękki”, typu: „lepiej żebyś to zrobił, bo ty to umiesz i to jest nie tylko w interesie organizacji, ale także twoim”. Nie ma tu twardego rozkazodawstwa charakterystycznego dla relacji szef despota – podwładni (tak też zachowuje się część rodziców w stosunku do swoich dzieci): „tak ma być i koniec; żadnych dyskusji”.

Należałoby także wyjaśnić, dlaczego niniejszy rozdział nosi tytuł *Anegdota w zarządzaniu*, a nie *Przypowieść w zarządzaniu*, zwłaszcza że ten rozdział będzie traktował raczej o przypowieści niż o anegdocie. Definicyjnie sprawy mają się tak: wedle *Słownika języka polskiego* (Szymczak 1979, s. 52) anegdota to „krótkie, zabawne opowiadanie z dowcipnym, często nieoczekiwanym zakończeniem, także krótkie opowiadanie o charakterystycznym zdarzeniu

z czyjegoż życia”; przypowieść to z kolei „alegoryczne opowiadanie o treści moralno-dydaktycznej lub religijnej; parabola” (ibid., s. 1052).

Anegdota – wedle słownikowej definicji – zawiera zatem pewien element żartu, komizmu. Tak bywa, ale nie zawsze. Przypowieść jest pojemniejsza formalnie i treściowo, nie musi się ograniczać jedynie do żartu. W tytule niniejszego rozdziału użyłem określenia „anegdota” z rozmysłem, ponieważ przypowieść ma współcześnie zbyt archaiczne, zbyt ewangeliczne konotacje i raczej jest kojarzona z bodaj jedną jedyną księgą – Biblią. Choć warto pamiętać, że w średniowieczu anegdoty często były wplatane w kazania, a Prokopiusz z Cezarei w *Historii sekretnej* za pomocą anegdoty opowiada o zbrodniach i intrygach dziejących się na dworze bizantyjskich władców Justyniana i Teodory (Wikipedia, 2015d). W tym przypadku ἀνέκδοτα (anekdota) oznaczała dosłownie rzecz niepublikowaną (Wikipedia, 2015c).

## Pewien przypadek

W celu rozjaśnienia kwestii tu omawianych posłużę się jednym, konkretnym studium przypadku oraz kilkoma pomniejszymi przykładami, które oddają istotę zagadnienia. Swego czasu na jednym z szacownych polskich uniwersytetów zdarzyła się pewna historia. Pracownica administracyjna, zatrudniona w katedrze wielce zasłużonego profesora, cieszyła się szczególnymi względami tegoż uczonego. Względy okazały się tak znaczne, że owa młoda i ładna osoba przychodziła do pracy około godziny 10.00, a wychodziła około 13.00. Był to nie lada problem dla dyrektora instytutu, w którego strukturach znajdowała się wspomniana katedra. Sekretarki i inni pracownicy administracyjni, pracujący zgodnie z Kodeksem pracy przez osiem godzin, szeptali po kątach, że owa młoda osoba to zapewne córka albo kochanka owego profesora, w tym przypadku jej bezpośredniego przełożonego.

Ponieważ nie pomagały rozmowy dyscyplinujące z ową młodą osobą, dyrektor instytutu podjął decyzję o rozwiązaniu umowy o pracę. Kierownik katedry, w której była zatrudniona, przyszedł do dyrektora, by nalegać na zmianę decyzji. Racjonalne argumenty podnoszone przez dyrektora nie przynosiły skutku. I wtedy wpadł on na pomysł posłużenia się następującą anegdotą:

Szanowny panie profesorze – powiedział – nie jest prawdą obiegowa opinia, że Kościół katolicki w Polsce jakoś tam nie dogadywał się z komunistami. Wiele rzeczy było uzgadnianych i Kościół szedł na rozmaite koncesje, w rozmaitych sprawach. Tak było do momentu, kiedy to komuniści postanowili, że będą decydować o wyborze biskupów ordynariuszy oraz biskupów pomocniczych. Wówczas ówczesny prymas

Polski, kardynał Stefan Wyszyński, wypowiedział znamienne słowa: *non possumus* [„nie możemy” – przywołanie słów apostołów Piotra i Jana]. W kwestii zatrudnienia tej młodej pracownicy mówię to samo.

Po takim *dictum* profesor wstał i wyszedł. Konflikt został zażegnany. Zwolnienie niesubordynowanej osoby przywróciło w organizacji harmonię i właściwe pojmowanie obowiązków pracowniczych.

Trudno sobie wyobrazić, by uniwersytety były zarządzane autokratycznie, choć podobno zdarzają się takie przypadki. Wielowiekowa tradycja sprawia jednak, że przynajmniej te najstarsze, najbardziej szacowne starają się z jednej strony przestrzegać demokratycznych reguł w procesach zarządzania, a z drugiej okazać należyty szacunek dla wiedzy najwybitniejszych uczonych. Wbrew rozmaitym pomysłom administracji rządowej w Polsce dwóch adiunktów to nie jest jeden profesor. Na uniwersytetach decyzje są więc raczej wynikiem konsensusu niż polecenia czy rozkazu. Nie znaczy to wcale, że organizacje ze swej natury autokratyczne, jak choćby wojsko, nie korzystają z anegdoty jako środka przekonywania do bezwzględnej posłuszeństwa przy wykonywaniu poleceń.

Taki przykład daje Jaroslav Hašek w znakomitej książce *Przygody dobrego wojaka Szwejka* (1976), kiedy to bohater opowiada o swoich wojskowych perypetiach:

W Sarajewie też był jakiś przegląd. Pamiętam, że pewnego razu brakowało mi przy takim przeglądzie dwadzieścia guzików przy mundurze i że mnie za to wsadzili na dwa tygodnie do pojedynki, a przez dwa dni leżałem jak ten łazarz w kij związany. A w wojsku dyscyplina musi być, bo inaczej nikt by sobie z niczego nic nie robił. Nasz oberlejtant Makovec mawiał nam nieraz: „Dyscyplina musi być, wy łby zakute, bo bez niej byście łazili po drzewach jak te małpy, ale wojsko zrobi z was ludzi, wy trąby powietrzne”. A czy nie miał racji? Przedstawmy sobie park na przykład na Placu Karola, a na każdym drzewie taki żołnierz bez dyscypliny. Tego się zawsze najbardziej obawiałem. (Hasek, 1976, s. 14)

Zygmunt Bauman z kolei, dowodząc pewnych kwestii podczas wywiadu prasowego, dotyczącego wpływu Internetu na procesy społeczne, w celu objaśnienia swoich myśli raz po raz odwołuje się do rozmaitych anegdot. Profesor pyta dziennikarza: „Wie pan, pod jakim hasłem był sprzedawany walkman, pracjciec BlueBerry, iPada, iPhonea?”. Dziennikarz nie wie. Uczony zatem powiada: „Nigdy więcej samotności” (Kwaśniewski, 2012, s. 16). Tak, Internet daje poczucie, czasami złudne, że nie jesteśmy osamotnieni. Daje przekonanie, że ktoś nas słucha, że dla kogoś to, co mamy do powiedzenia, jest ważne. Człowiek jest istotą społeczną.

Tenże Zygmunt Bauman zastanawia się nad kwestią strachu przed komunikacją. We wzmiankowanym już wywiadzie (Kwaśniewski, 2012) zastanawia się on nad towarzyszącymi człowiekowi strachami i niepokojami, które wynikają z określonego stanu posiadania. Dla zobrazowania swojego toku myślenia przywołuje anegdotę o tym, co zrobił Mirosław Bałka w Tate Gallery:

Dali mu olbrzymią, pustą salę [...] A on ustawił pudło. Olbrzymie. Ze 30 m długości. Pomalowane na czarno. Taką farbą, co pochłania niemal całe światło. W środku panowała zupełna ciemność [...]. Ludzie wchodzi, słyszą oddech innych. Czują dotykem ich obecność, bo się wzajemnie w tych mrokach trącają [...] i się zastanawiają: czy ta obecność innych, nieznanych, straszy, czy przeciwnie – uspokaja, uwalnia od strachu, jakim zieje mrok? Otucha czy paraliż? To jest ta dwuznaczność bycia-w-świecie, które nie może nie być byciem-z-innymi”. (Ibid., s. 17)

Dowodne przykłady potrzeby i szukania skuteczności procesów komunikacyjnych znajdziemy w Biblii. Na przykład kiedy Jezus, mówiąc do uczniów, przywołuje prorocstwo Izajasza: „Będziecie stale słuchać, a nie będziecie rozumieć; będziecie ustawicznie patrzeć, a nie ujrzycie” (1975, s. 1043). „Dlatego – powiada Jezus – w podobieństwie do nich mówię, bo patrząc, nie widzą, i słuchając, nie słyszą ani nie rozumieją” (ibid.). W słowach Jezusa zawierają się sens i istota procesów komunikacyjnych. Jednym z istotnych elementów tego procesu powinna być wiarygodność, o której Arystoteles (1988, s. 68) pisał: „sztuka retoryczna winna odświeżać i to, co jest rzeczywiście wiarygodne, i to, co pozornie, tak jak dialektyka prawdziwe i pozorne sylogizmy”.

Zarówno słowa Chrystusa, jak i Arystotelesa oraz innych uczonych kierują nas w stronę badania skuteczności samego przekazu. Analizę tego procesu najlepiej prowadzić za pomocą modeli komunikacyjnych.

## Dlaczego anegdota działa...

W opisanym przypadku anegdota zadziałała, a inne środki komunikacyjne zawiodły. Dlaczego właściwie tak się stało? Jak już uprzednio stwierdziłem, taki rodzaj przekonywania słuchacza jest znany od czasów starożytnych. Czynili to starożytni Grecy, Rzymianie, czynił także Chrystus. Wydaje się, że współcześnie ten sposób wpływania na rozmówcę również ma swój powab i może być równie skuteczny, jak w czasach antycznych. Jest to możliwe pod pewnymi warunkami.

Skoro, używając języka biblijnego, „nie widzą, nie słyszą i nie rozumieją”, to nadawca komunikatu staje wobec dylematu szukania takich środków

przekonywania odbiorców do swoich poglądów, by było to działanie skuteczne. Takie, które Tadeusz Kotarbiński utożsamia z działaniem celowym (1975, s. 106). Mamy zatem do czynienia z kwestią umiejętności przekonania do swoich racji. Najskuteczniej można to zrobić, czyniąc wypowiedź wiarygodną dla słuchającego. Arystoteles nazywał taki sposób przekonywania retoryką. Definiował ją jako „umiejętność odkrywania w każdym przypadku [...] tego, co przekonujące” (1988, s. 67). Stagiryta doszedł do wniosku, że owe środki przekonywania (za pośrednictwem mowy) możemy podzielić na trzy rodzaje. Pierwsze zależą od charakteru mówcy; drugie – od nastawienia, w jakie wprawia się słuchacza, a trzecie – od samej mowy „ze względu na rzeczywiste lub pozorne dowodzenie” (ibid.). Tym „rzeczywistym lub pozornym dowodzeniem” zajmował się wiele wieków później Artur Schopenhauer (1985). Tadeusz Kotarbiński w przedmowie do polskiego tłumaczenia *Die eristische Dialektik* pisze bez ogródek:

Idzie autorowi [Schopenhauerowi] o takie chwytły, których używają w sporze ci, co za wszelką cenę – a więc i za cenę prawdy, słuszności i poprawności wywo-  
du – chcą koniecznie „postawić na swoim”, zrobić tak, żeby było uznane, że oni mają rację. Tę technikę nierzetelnego przepierania swojej sprawy w sporze nazywa Schopenhauer „dialektyką erystyczną”, przez dialektykę rozumiejąc (zgodnie z genezą słowa) umiejętność rozważenia kwestii w drodze rozmowy. (Kotarbiński, 1985: s. 6)

Choć Kotarbiński pisze o tych metodach w przedmowie do *Erystyki* z niejakim obrzydzeniem, to jednak warto, choćby pokrótce, zapoznać się z nimi. Zresztą sam Schopenhauer pisze bez ogródek i trochę cynicznie, czym właściwie się zajmuje:

Jeżeli bowiem mamy na celu czysto obiektywną prawdę, to powracamy znów do logiki; jeżeli natomiast naszym celem jest przeprowadzenie dowodu błędnych twierdzeń, to otrzymujemy li tylko *sofistykę*; w obu przypadkach trzeba by założyć, że wiemy już, co obiektywnie jest prawdą lub nieprawdą; to jednak rzadko wiadomo z góry. Właściwym pojęciem wyrazu „dialektyka” jest zatem [...] szermierka umysłowa służąca do wykazania swojej racji w dyskusji; co prawda nazwa „erystyka” byłaby stosowniejsza, a najstosowniejsza byłaby chyba: dialektyka erystyczna. (Schopenhauer, 1985, s. 42–43)

W takim ujęciu erystyka oznacza zredukowanie dialektyki do pewnego systemu reguł czy wręcz sztuczek, którymi posługuje się większość ludzi, nawet jeżeli wiedzą oni, że prawda w sporze nie jest po ich stronie, a mimo to chcą mieć rację (ibid., s. 43). Wprawdzie dalej Schopenhauer pisze, że tego typu

chwytę trzeba poznać po to, by je udaremnić, ale ocenę prawdziwości tej deklaracji zostawiam Czytelnikowi, zwłaszcza że autor *Erystyki* wskazuje, że kiedy Przeciwnik formułuje pewną tezę (albo my to czynimy, to wszystko jedno), istnieją dwa sposoby (*modi*) i dwie drogi, by ją zwalczyć (ibid., s. 45). Sposób pierwszy odwołuje się do rzeczy (*modus ad rem*), drugi do osoby (*modus ad hominem*). Owe drogi mogą być z kolei bezpośrednio lub pośrednio. Te pierwsze atakują tezę u jej przyczyn, te drugie – u jej skutków (ibid., s. 45–46). Schopenhauer odwołuje się także do Arystotelesa, a raczej z nim polemizuje w kwestii tak zwanych prawd powszechnych, ponieważ stwierdza:

Doprawdy, nie ma tak absurdalnego poglądu, którego by ludzie nie przyjęli jako własny, o ile tylko potrafi im się wmówić, że pogląd ten został *przyjęty przez ogół*. Przykład tak działa na ich myślenie, jak na ich czyny. Są oni jak owce, które idą za swoim baranem, gdziekolwiek ich prowadzi; łatwiej im umrzeć, niż myśleć [...] Powszechność jakiegos poglądu nie jest, poważanie mówiąc, żadnym dowodem, nie daje nawet prawdopodobieństwa słuszności. (Ibid., s. 77)

Trudno w tej kwestii nie zgodzić się z Schopenhauerem. Wystarczy uświadomić sobie, w jaki sposób mówią Polacy. Zdecydowana większość mówi: „za wyjątkiem” lub „włączam”. Poprawne formy: „z wyjątkiem” oraz „włączam”, są używane przez mniejszość moich rodaków. To jest o tyle zdumiewające, że przecież w języku polskim nie ma czasownika „łączyć”; jest „łączyć”. Wystarczyłoby się przez chwilę zastanowić, ale po co, skoro ogół używa formy „włączać”.

Nie jest przedmiotem niniejszego rozdziału streszczanie chwytów erystycznych Schopenhauera ani konsekwencji, jakie z tego wynikają. Kto ciekaw, powinien sięgnąć do źródła. Należy przy tym zauważyć, że stosowanie takich pokrętnych metod nie było wymysłem XIX wieku, czyli czasów, w których pisał wspomniany filozof. Metody te były znane w starożytności. Kotarbiński (1985) przypomina znamieny traktat Maximosa *O zarzutach trudnych do odparcia* (*Peri ton alyton antitheseon*), ale większość starożytnych filozofów brzydziły pokrętne fortele, stosowane w debacie jedynie po to, by „moje było na wierzchu”. Starożytni uczeni szukali w debacie dróg prowadzących do prawdy.

*Heureka!* (znalazłem) – miał podobno zakrzyknąć Archimedes, wyskakując z wanny po tym, jak odkrył podstawowe prawo hydrostatyki, dotyczące utraty wagi przez ciało zanurzone w cieczy (każde dziecko wie, że: „ciało zanurzone w cieczy traci tyle, ile waży woda wyparta przez to ciało”). To anegdota, czy tak było naprawdę – nie wiemy, ale dobrze obrazuje rozmaite drogi poszukiwania odpowiedzi na pytania, które nurtowały starożytnych.

Tak między innymi narodziła się heurystyka oznaczająca „sztukę dyskusowania zmierzającą do wykrycia prawdy, umiejętność wykrywania nowych

faktów i związków między nimi” (Koźmiński 1979, s. 244). Platon (1982) w formie dialogicznej składa hołd swojemu mistrzowi Sokratesowi. W *Obronie Sokratesa* znajdziemy taki dialog, w którym oskarżany przez Meletosa filozof zwraca się do niego tymi słowami:

– A jeszcze nam powiedz, Meletosie, czy lepiej jest mieszkać wśród obywateli dzielnych, czy w społeczeństwie złych ludzi? Odpowiadaj, przyjacielu! Ja cię przecież o nic trudnego nie pytam. Nieprawdaż, że źli ludzie zawsze coś złego robią tym, co z nimi najbliższej obcują, a dobrzy coś dobrego?

– No pewnie.

– A czy istnieje taki człowiek, który by wołał od bliźnich doznawać czegoś złego raczej niż dobrego? Panie dobry, odpowiadaj! Przecież prawo nakazuje odpowiadać. Czy istnieje człowiek, który chce doznawać złego?

– Naturalnie, że nie.

– A proszę cię, ty mnie tutaj przed sąd ciągniesz za to, że psuję młodzież i wyrabiam złych ludzi umyślnie, czy nieumyślnie?

– A pewnie, że umyślnie.

– Jako to Meletosie? O tyleś ode mnie, starego, mądrzejszy, ty taki młodzik, żeś zrozumiał, jako iż źli ludzie źle robią swemu najbliższemu otoczeniu, a dobrzy dobrze. A ja miałbym i tego nawet nie pojmować, że jeśli kogoś w swym otoczeniu złym człowiekiem zrobię, mogę potem sam czegoś doznać złego z jego strony, i takie straszne zło popełniam umyślnie, jak mówisz ty? W to ja ci nie uwierzę, Meletosie, a myślę, że i nikt inny. Więc albo nie psuję – albo psuję nieumyślnie, zaczem ty w obu wypadkach kłamiesz. A jeśli psuję nieumyślnie, to za takie, i to nieumyślne zbrodnie nie wolno ludzi tutaj do sądu ciągać, ale się samemu do tego wziąć; nauczać i kierować. Jasna rzecz, że jak cię nauczę, to przestanę to robić, co nieumyślnie popełniam. A tyś obcowania ze mną unikał i uczyć ode mnie nie chciałeś, tylkoś mnie tu przed sądem postawił, gdzie wolno stawiać ludzi, którym kary potrzeba, a nie nauki. (Platon, 1982, s. 259–260)

Tyle Platon, który w tak błyskotliwej formie składał hołd swojemu mistrzowi. Wróćmy jednak do rozważań Arystotelesa i rozwińmy jego myśl związaną ze skutecznym przekonywaniem słuchaczy, bez uciekania się do nieetycznych „chwytów”. Zaczniemy od przypomnienia, że Arystoteles jako pierwszy wskazał, że proces komunikacyjny składa się z trzech elementów:

- 1) nadawcy,
- 2) komunikatu,
- 3) odbiorcy.

(„Na każdą mowę składają się bowiem trzy elementy: mówca, przedmiot mowy, adresat” – Arystoteles, 1988, s. 75). I na tym przypomnieniu poprzestańmy, ponieważ drążenie tego wątku doprowadziłoby ten wywód do kwestii



natury wręcz ontologicznej. Poprzestańmy na stwierdzeniu Arystotelejskim odnoszącym się do retoryki, której przedmiotem (podobnie jak dialektyki) „nie jest jeden ściśle określony rodzaj rzeczywistości” (ibid., s. 66). Co zdumiewające, Stagiryta uważał, że przedmiotem retoryki wcale „nie jest przekonywanie, lecz dostrzeganie tego, co odnośnie do każdego przedmiotu może być przekonujące” (ibid.). To zdanie wydaje się sprzeczne z przytoczonym uprzednio. Otóż nic bardziej błędnego.

Arystoteles wskazuje, że mamy tu do czynienia z indukcją, której instrumentem jest przykład (w tym przypadku anegdota), gdyż „w stosunku do twierdzenia przykład nie ma się ani tak, jak część do całości, ani jak całość do części, ani jak całość do całości, lecz jak część do części i jak rzeczy do siebie podobne” (1988, s. 73). W tym przypadku jedna „część” (anegdota) objaśnia inną część (w tym przypadku problem, który wymaga rozwiązania). Stagiryta objaśnia, jaki jest mechanizm ulegania argumentom prezentowanym przez mówcę. To przede wszystkim nastawienie słuchających do mówcy. Jeżeli wyda się on wiarygodny, to jego mowa będzie za taką uważana, a zaufanie słuchających mówcy budzą z trzech powodów; są to ich: rozsądek, szlachetność i życzliwość. Tylko z tych trzech powodów, ale słuchacz powinien być przekonany, że wszystkie trzy występują u mówcy (ibid., s. 143–145). Zważmy, że w przykładzie otwierającym niniejsze rozważania słuchający nie musiał być przekonany co do obecności wskazanych cech u mówiącego, ale ten użył przykładu. W owym przykładzie analogiczne słowa wypowiada osoba, co do której szlachetności, życzliwości i rozsądku nie można mieć wątpliwości (tu: prymas, ksiądz kardynał Stefan Wyszyński).

Niniejszy rozdział odnosi się do zarządzania, a nie retoryki jako takiej. Niemniej jednak winienem wyjaśnić choćby te podstawowe pojęcia, na które wskazywał sam Arystoteles:

Co się zaś tyczy sposobów przekonywania związanych z dowodzeniem rzeczywistym i pozornym, trzeba powiedzieć, że podobnie jak w dialektyce również tutaj korzysta się z indukcji, sylogizmu i pozornego sylogizmu. Indukcją jest tu przykład, sylogizmem – entymem, pozornym sylogizmem – pozorny entymem. (1988, s. 69)

Arystoteles wskazuje na różnice między dialektyką a retoryką, które wcale nie są tak istotne. Stagiryta zauważa, że kiedy przeprowadzamy dowód jakiegoś twierdzenia na podstawie rozmaitych przypadków, to w dialektyce nazywa się to indukcją, a w retoryce – przykładem. I dalej, jeżeli z jakichś przesłanek, które są prawdziwe, tworzymy nowe zdanie, które również jest prawdziwe, to takie rozumowanie w dialektyce nazywa się sylogizmem, a w retoryce – entymemem (ibid.). Kwestie, o których wypowiada się Arystoteles, są jak najbardziej słuszne, jeżeli się je rozpatruje w oderwaniu od kontekstu procesów komunikacyjnych.



By zobrazować to zagadnienie, posłużę się przykładem nad wyraz trywialnym. Załóżmy, że młody chłopak ma zamiary łóżkowe względem pewnej dziewczyny. Wpada na pomysł, że kiedy da jej kwiaty i wyzna miłość, jego szanse na realizację zamierzonego przedsięwzięcia znacznie wzrosną. I dokładnie tak robi, ale porę i otoczenie wybiera fatalnie. Wręcza kwiaty i czyni wyznanie miłosne w samo południe na krakowskim Rynku. Przez Rynek przewala się tłum turystów, hałasują dorożki, dzieci krzyczą, trębacz z wieży Mariackiej trąbi, gołąbki załatwiają swoje potrzeby fizjologiczne. Słowem cały romantyzm diabli wzięli i nici z zamiarów łóżkowych. Ale gdyby ów chłopak wręczył kwiaty i uczynił wyznanie wieczorem, przy świecach i romantycznej muzyce – można założyć, że byłby znacznie bliżej zamierzonego celu. Ten przykład pokazuje, że dla gruntownego rozumienia tych zagadnień powinniśmy się odwołać do modeli komunikacyjnych.

## Modele komunikacyjne

Jest taki film Roberta Zemeckisa *Poza światem* (*Cast Away*, 2000). To opowieść o człowieku, który po katastrofie lotniczej zostaje samotnym mieszkańcem bezludnej wyspy. Potrzeba kontaktu z kimkolwiek sprawia, że rozbitek (w tej roli Tom Hanks) rozmawia z panem Wilsonem. Pan Wilson to piłka, na której rozbitek namalował coś na kształt twarzy. Potrzeba kontaktu jest tak przemożna, że samotnik wymyśla surogat człowieka, do którego przemawia. Wprawdzie to tylko komunikacja jednokierunkowa, bez sprzężenia zwrotnego, ale zawsze jakaś komunikacja. Ten przykład dowodnie pokazuje, że procesy komunikacyjne są nieodłącznym atrybutem człowieczeństwa.

Istnieje wiele modeli, które pozwalają zrozumieć istotę tego zjawiska. Jedne wskazują *co myśleć albo co robić?* (paradygmat dominujący), inne *o czym myśleć?* (paradygmat instytucjonalny) lub *czego nie myśleć?* (paradygmat krytyczny), a jeszcze inne *jak myśleć albo gdzie myśleć?* (paradygmat techniczny) (McQuail, 2007, s. 81–85).

Wydaje się, że w objaśnieniu zagadnień zawartych w tym rozdziale użyteczny będzie model Harolda Lasswella (2001, cytowany w: McQuail, 2007, s. 85), na który składa się pięć pytań: 1) *Kto mówi?*; 2) *Co mówi?*; 3) *Do kogo mówi?*; 4) *Jakim środkiem?*; 5) *Z jakim skutkiem?* W tym modelu łatwo wyróżnić klasyczną Arystotelejską triadę komunikacyjną: 1) nadawcę (*kto mówi?*); 2) odbiorcę (*do kogo mówi?*); 3) komunikat (*co mówi? jakim środkiem?*). Pytanie o skutek jest niejako następstwem procesu komunikacyjnego i stanowi klucz do stosowania anegdoty (przypowieści) jako środka osiągnięcia zamierzonego celu. Można by zatem uznać, że jest to doskonale znany sposób

zarządzania, którego pomysłodawcą był Harrington Emerson<sup>1</sup>. Jego poglądy zdobyły uznanie zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Jednym z nich był Peter Drucker (1994, s. 139–154). Przy okazji warto dodać, że Emerson, jako specjalista w dziedzinie komunikacji (tej transportowej, a nie społecznej), opiniował w latach 20. XX wieku projekt warszawskiego metra (wydał pozytywną opinię).

W omawianym modelu pytanie *co mówi?* jest niemal równoznaczne z przytoczoną anegdotą (przypowieścią). Odpowiednio dobrana do danej sytuacji oraz osobowości i możliwości percepcyjnych odbiorcy anegdota będzie warunkowała skuteczność procesu komunikacyjnego (*z jakim skutkiem?*). Nie ma jednej reguły, wedle której należy dobierać anegdoty do danej sytuacji. Wskazane poniżej zasady mogą być pomocne w takim doborze komunikatu, by za jego pośrednictwem osiągnąć pożądaný skutek.

## Zasady komunikowania się dla menedżera humanisty

W procesach komunikacyjnych najczęściej odwołujemy się do zasad, które znamy („lubię te piosenki, które już słyzałem”). Czasami wystarczy kogoś rozśmieszyć, przywołując zabawną historię, by osiągnąć efekt komunikacyjny. Bardzo znamienne są słowa biskupa Ignacego Krasickiego zawarte w pieśni piątej *Monachomachii*:

I śmiech niekiedy może być nauką,  
Kiedy się z przywar,  
nie z osób natrzasa;  
I żart dowcipną przyprawiony sztuką  
Zbawienny, kiedy szczypie, a nie kasa. (1985, s. 51)

Nie ma żelaznej reguły, wedle której tych zasad powinno być akurat dzieść. Owe zasady każdy tworzy według własnego doświadczenia menedżerskiego oraz wiedzy. Autor niniejszego rozdziału proponuje następujące zasady:

1. Anegdota powinna być trafnie dobrana; nieadekwatna anegdota może przynieść skutek odwrotny od zamierzonego.
2. Anegdota powinna być wiarygodna (w sensie opisanym przez Arystotelesa w *Retoryce*).
3. Anegdota powinna zawierać elementy, które odwołują się raczej do emocji słuchającego niż jego racjonalności.

<sup>1</sup> Jeden z klasyków nauk zarządzania, patrz np. Emerson (1913).

4. Anegdota winna być poprawnie skonstruowana pod względem komunikacyjnym (musi zostać zastosowany odpowiedni model komunikacyjny).
5. Anegdota powinna zawierać pierwiastki dydaktyczne, z uwzględnieniem pierwiastków etycznych.
6. Anegdota nie powinna obrażać słuchającego ani jego poglądów czy przekonań.
7. Anegdota nie powinna być nadmiernie rozwlekła, by nie zgubił się jej sens.
8. Anegdota nie powinna być prostacka czy sprośna.
9. Anegdota nie powinna być nadmiernie zabawna, gdyż wtedy gubi się jej przesłanie.
10. Anegdota nie powinna zawierać odnośników doraźnych, gdyż zmiana czynników w otoczeniu spowoduje, że stanie się nieskuteczna.

Tych „przykazań” może być znacznie więcej, ale też ktoś może uznać, że jedna jedyna jest właśnie tą, dzięki której odnosi sukces. Każdy menedżer ma w tym zakresie własne doświadczenia, które są na ogół cenne, ale często nieuświadomione i nieusystematyzowane. Warto jednak pamiętać, że zmieniające się okoliczności sprawiają, że to, co jest skuteczne w pewnym otoczeniu i w danym momencie, może nie przynieść spodziewanych rezultatów po upływie nawet niedługiego czasu.

## ...na koniec

Puenta wydaje się banalna, ale banalność w niczym nie umniejsza jej celności: dobrze dobrana anegdota wzmacnia skuteczność procesów komunikacyjnych w organizacji. Marna anegdota nie tylko nie wzmacnia, ale wręcz odwrotnie – osłabia procesy komunikacyjne. Menedżer powinien rozważyć, czy ma dostateczną wiedzę i odpowiedni arsenał środków komunikacyjnych, by jego działanie było teleologiczne.

Niniejszy rozdział jest także próbą skłonienia PT Czytających do refleksji nad własną praktyką menedżerską w tym względzie bądź też próbą skłonienia do poszukiwania nowych sposobów skutecznego komunikowania, ponieważ one mogą pomóc zamienić rodzący się konflikt we współpracę przynoszącą korzyści całej organizacji – zarządzającym i zarządzanym.

Na podstawie własnego doświadczenia menedżerskiego oraz przytoczonych w niniejszym rozdziale przykładów będących udziałem innych, mam nadzieję, że PT Osoby Czytające podzielają moje przekonanie, iż anegdota może być dla menedżera nie tylko skutecznym, ale także subtelnym sposobem osiągnięcia

zamierzonych celów. Przykładów, o których pisał Arystoteles, można szukać zarówno w naszym otoczeniu, jak i w literaturze pięknej, którą warto czytać i cytować, skoro rozmaitej maści politycy rugują ją z polskich szkół. Wspomniany biskup Krasicki kończy pieśń piątą *Monachomachii* dwuwierszem:

Szanujmy mądrych, przykładnych, chwalebnych,  
Śmiejmy się z głupich, choć i przewielebnych. (1985, s. 51)

A w ostatniej zwrotce tegoż dzieła daje odpowiedź, dlaczego warto tak czynić:

Prawdziwa cnota krytyk się nie boi. (Ibid., s. 65)

Nikt, kto nie czytał *Małego Księcia*, nie zrozumie z kolei dylematu: „Czy baranek zjadł różę?”. Antoine de Saint-Exupéry (2015, s. 93) powiada, że odpowiedź pozytywna lub negatywna na to pytanie sprawi, że „...zobaczycie, jak cały świat zmieni się dla was”.