

Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu

Amelia Manceau

Komunikacja w organizacjach o charakterze korporacyjnym. W poszukiwaniu uniwersalnego modelu „dyskursu organizacyjnego” na podstawie analizy porównawczej francusko-polskiej

Praca napisana pod kierunkiem
Prof. dr hab. Grażyny Vetulani



Poznań 2022

Spis treści

Wstęp.....	4
1. Przedsiębiorstwa o charakterze korporacyjnym a komunikacja.....	7
1.1 Rola współczesnych organizacji na świecie.....	7
1.2 Organizacje jako organizm funkcjonujący w społeczeństwie.....	8
1.3 Zasady i cele funkcjonowania organizacji a komunikacja.....	9
1.4 Wzorce zachowań komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i korporacjach – rys historyczny.....	10
1.4.1 Historia zasad komunikacji w przedsiębiorstwach.....	10
1.4.1.1 Weber i organizacje biurokratyczne.....	12
1.4.1.2 Foucault, organizacje dyscyplinarne a komunikacja. Kontekst przestrzeni.....	14
1.4.1.3 Goffman - instytucje totalne.....	17
1.4.1.4 Teoria twarzy Goffmana a komunikacja w organizacjach.....	18
1.4.1.5 Organizacje pozbawione biurokracji.....	20
1.5 Nowe formy postrzegania współczesnych organizacji.....	22
1.6 Zasady komunikacji we współczesnych organizacjach.....	24
2. Dyskurs organizacyjny na tle analizy dyskursu.....	30
2.1 Ogólne studia nad dyskursem a dyskurs organizacyjny.....	31
2.1.1 Pragmatyka i akty komunikacyjne.....	32
2.1.2 Podstawy analizy konwersacyjnej.....	33
2.1.3 Etnografia komunikacji.....	34
2.1.4 Analiza konwersacji.....	38
2.1.5 Społeczne aspekty wspólnoty dyskursywnej.....	39
2.2 Wspólnota dyskursywna środowisk korporacyjnych.....	41
2.2.1 Socjodyskursywny charakter wspólnot korporacyjnych.....	43
2.3 Dyskurs organizacyjny.....	45
2.3.1 Typy dyskursu organizacyjnego.....	47

3. Charakterystyka dyskursu organizacyjnego w korporacjach.....	54
3.1 Tworzenie archiwum.....	54
3.2 Najważniejsze cechy językowe dyskursu organizacyjnego.....	56
3.2.1 Język w kontekście i cele komunikacyjne grupy.....	57
3.2.2 Podejście porównawcze w analizie dyskursu korporacyjnego.....	60
3.2.3 Budowanie znaczenia. Ujęcie pragmatyczne.....	63
3.2.4 Konstrukcje wypowiedzi w dyskursie korporacyjnym.....	66
3.2.5 Rzeczywistość językowa dyskursu korporacyjnego.....	69
3.2.5.1 Schemat organizacji przedsiębiorstw.....	72
4. Analiza wybranych elementów dyskursu organizacyjnego	74
4.1 Prezentacja pozyskanych materiałów.....	74
4.2 Korpolekt.....	74
4.3 Zapożyczenia i ich typologia.....	77
4.3.1 Stopień asymilacji zapożyczeń.....	79
4.4 Zapożyczenia w dyskursie korporacyjnym.....	80
4.4.1 Zapożyczenia w wiadomościach publicznych.....	84
4.4.2 Zapożyczenia w komunikacji pomiędzy pracownikami różnych działów.....	88
4.4.3 Masowa skala zapożyczeń w dyskursie korporacyjnym.....	89
4.4.4 Zapożyczenia na masową skalę a rejestr.....	93
4.4.5 Stosowanie form adresatywnych.....	97
4.5.1 Relacje interpersonalne w korporacjach.....	99
4.5.2 Regulowanie dystansu przy użyciu form adresatywnych oraz nazw afektywnych.....	100
5. W kierunku aktualnego modelu komunikacji w przedsiębiorstwach.....	108
5.1 Specyfika komunikacji w przedsiębiorstwach.....	108
5.2 Dynamiczny charakter komunikacji w przedsiębiorstwach.....	109
5.3 Klasyczny model komunikacji a komunikacja w przedsiębiorstwach.....	110
5.3.1 Planowanie procesu komunikacji w przedsiębiorstwach.....	114
Zakończenie.....	117
Bibliografia.....	120

Streszczenie.....	129
Résumé.....	131
Abstract.....	133
Indeks.....	135

Wstęp

Korporacje międzynarodowe pełnią niezwykle ważną rolę we współczesnym świecie. Powszechnie mówi się, że to one w rzeczywistości rządzą światem. Bez wątpienia te potężne organizacje wpływają na wzrost współczesnej gospodarki. Szacuje się, że przychody 200 największych światowych firm generują obecnie aż 28% światowego PKB, przy zatrudnieniu około 1% światowej siły roboczej (dane z 2015)¹. Procent ten cały czas rośnie.

W obliczu tak zorganizowanego rynku pracy warto jest zwrócić uwagę nie tylko na potencjał gospodarczy przedsiębiorstw korporacyjnych, lecz również na sposób, w który komunikują się zatrudnieni w nich pracownicy. Skuteczna komunikacja prowadzi bowiem, z jednej strony, do uzyskania odpowiedniej wydajności pracy (wysokich wyników każdej firmy), a z drugiej, do poczucia zadowolenia z przynależności do danego przedsiębiorstwa osób zatrudnionych.

Charakter komunikacji w przedsiębiorstwie jest uzależniony od jego typu oraz od polityki jego zarządu. W niniejszej pracy stawiamy sobie za cel analizę dyskursu korporacyjnego, mimo iż następuje ona wiele trudności z uwagi na utrudniony dostęp do danych językowych, wynikający z surowej polityki firm (tzw. *compliance*), która podyktowana jest koniecznością ochrony danych osobowych pracowników oraz wrażliwych danych biznesowych.

Nasze badania nad tym typem dyskursu wpisują się w prowadzone od dłuższego już czasu w językoznawstwie badania nad komunikacją językową. Ich obszar został w rozprawie zawężony do tzw. *dyskursu organizacyjnego*, ponieważ posiada on własną specyfikę. Nie odcinamy się w pracy od wcześniejszych osiągnięć natury ogólnej związanych z analizą dyskursu. Przeciwnie, prowadzimy analizę w oparciu o wyniki uzyskane przez uznanych badaczy z tego obszaru. *De facto* czerpiemy z różnych nurtów analizy dyskursu, dążąc do całościowego oglądu obranego przez nas przedmiotu badań (dyskursu organizacyjnego).

Opisując charakter komunikacji w dużych korporacjach, pragniemy oddać charakter funkcjonowania wspólnot dyskursywnych. Zdajemy sobie przy tym sprawę z dynamiki procesów komunikacyjnych, wynikających, z jednej strony, ze zmieniających się uwarunkowań społeczno-kulturowych, w których funkcjonują współczesne korporacje, a z drugiej, z narzuconych przez władze korporacji norm (zasad), mających wpłynąć w mniemaniu

¹ Chojnacki (2015 : 72).

władz na usprawnienie procesów komunikacyjnych zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz, tj. z podmiotami, z którymi korporacje współpracują.

Wspólnota dyskursywna, którą tworzą członkowie korporacji, jest dziś społecznością, która charakteryzuje się odrębnym systemem językowym. W pewnym zakresie jest ona rezultatem działań władz korporacji, które uważają, iż udany dialog stanowi kluczowy warunek w procesie kreowania wiarygodnego wizerunku firmy. Dlatego też w komunikacji korporacyjnej zwraca się uwagę na „prawidłowy” (skuteczny dla osiągnięcia założonych celów) charakter tej komunikacji. Skuteczna komunikacja jest elementem nieodzownym funkcjonowania firm. Tak, jak to sygnalizuje tytuł naszej rozprawy, na podstawie analizy porównawczej francusko-polskiej, dążymy do opisu, w formie modelu ogólnego, komunikacji we współczesnych przedsiębiorstwach. Wychodzimy przy tym od wcześniejszych modeli funkcjonujących w językoznawstwie.

Nasze wnioski opieramy na badaniach, które zostały przeprowadzone w trzech korporacjach międzynarodowych, tj. w jednej firmie francuskiej z siedzibą w Polsce, świadczącej usługi cyfrowe, w jednej grupie biofarmaceutycznej, z siedzibą w Polsce oraz we Francji, a także w jednej firmie angielskiej, tworzącej produkty przemysłowe i komponenty elektroniczne, z siedzibą w Polsce i we Francji. W tym miejscu pragniemy wyrazić naszą wdzięczność za możliwość dostępu do danych w/w firm, ponieważ zdajemy sobie sprawę, iż zwykle firmy tego typu stosują wiele obostrzeń w tym zakresie. Dzięki uzyskaniu zgody władz wymienionych firm na wykorzystanie ich oryginalnych dokumentów, udało nam się zgromadzić korpus liczący około 5000 materiałów. Na korpus składają się rozmowy spontaniczne, które odbyły się pomiędzy pracownikami na komunikatorach typu *Skype* i *Microsoft Teams*, nagrania ze spotkań i rozmów rekrutacyjnych, a także nagrania ze spotkań korygujących, ewaluacyjnych lub rozmów podczas przerw, rozmaite wiadomości mailowe itd. Pragniemy jednak podkreślić, iż ze względu na obowiązujące przepisy prawne w niniejszej rozprawie nie podajemy żadnych danych (osobowych, liczbowych i innych), które umożliwiłyby identyfikację autorów wypowiedzi lub identyfikację badanych firm. Nasze badania dotyczą okresu 2016-2021.

Przeprowadzona w rozprawie analiza ma charakter porównawczy. Na podstawie zebranego w języku francuskim i polskim korpusu zostały wyodrębnione najważniejsze wykładniki dyskursu organizacyjnego, takie jak, między innymi: wyrażenia stałe, znaczniki gatunkowe, tj. charakterystyczne formuły językowe występujące w określonym miejscu danego tekstu, pewne cechy stylu, elementy preferowane w dyskursie ze względów estetycznych itp.

W analizie bierzemy pod uwagę tylko te cechy językowe, które pełnią funkcję wykładników dyskursu organizacyjnego, ponieważ cechuje je wysoka frekwencja użycia. Określając wysoką (niską) frekwencję użycia posługujemy się tzw. *zminimalizowanym wskaźnikiem występowania* (Biber, Conrad 2009).

Rozprawa podzielona jest na 5 rozdziałów. W pierwszym przedstawiamy charakter organizacji korporacyjnych w ujęciu historycznym: począwszy od organizacji biurokratycznych Webera, poprzez organizacje dyscyplinarne i instytucje totalne, do nowych form organizacji o ustroju demokratycznym. W rozdziale drugim skupiamy się na badaniach nad dyskursem organizacyjnym, sytuując go na tle ogólnych badań nad dyskursem w ujęciu pragmatycznym, ale także etnografii komunikacji i analizy konwersacyjnej. W tej części rozprawy przyglądamy się bliżej wspólnotom dyskursywnym środowisk korporacyjnych. Wychodząc od typologii dyskursu organizacyjnego Westerna (2008), sprawdzamy, które cechy są wciąż zachowane w dyskursie organizacyjnym w analizowanych przez nas materiałach. Rozdział trzeci, oparty na pewnych wskazaniach dotyczących poprawnej analizy dyskursu (głównie Bibera i Conrada (2009) oraz Gee (2014)), opisuje etapy pracy nad analizowanym przez nas korpusem. Przedstawiamy w nim także przykłady wypowiedzi oraz schemat organizacji przedsiębiorstw. Kolejny rozdział zawiera analizę wybranych elementów dyskursu organizacyjnego. Skupiamy się w nim przede wszystkim na zapożyczeniach występujących w skali masowej w dyskursie organizacyjnym oraz na stosowaniu specyficznych form adresatywnych. Sprawdzamy przy okazji, w jaki sposób pracownicy regulują dystans między sobą w obliczu narzucanych przez władze korporacji zasad w tej kwestii. Rozdział piąty stanowi próbę opisu komunikacji w przedsiębiorstwach w formie modelu dyskursu organizacyjnego. Opis ten opieramy na wcześniejszym, ogólnym, modelu komunikacji. Pracę zamyka konkluzja.

1. Przedsiębiorstwa o charakterze korporacyjnym a komunikacja

Badania należące do obszaru analizy dyskursu coraz częściej skupiają się na ukazaniu mentalności właściwej danej wspólnotie oraz na sposobach jej przejawu w dyskursie (Wilczyńska, Mackiewicz, Krajka, 2019: 346). Jak twierdzi Rapley: „Celem badania staje się wówczas opisywanie gęstych i wielowarstwowych praktyk życia społecznego wyłaniających się z bardzo dokładnej i drobiazgowej obserwacji ludzkich działań i interakcji” (2013: 136). Pośród wielu typów wspólnot (pokoleniowa, regionalna, środowisk edukacyjnych, zainteresowań, środowisk imigranckich itd.) współcześnie coraz większy nacisk kładzie się na badania językoznawcze wspólnot (środowisk) zawodowych, przede wszystkim tych wyższej rangi, jak np. wspólnot prawniczych czy artystycznych. Do chwili obecnej w niewielu pracach językoznawczych zwracano uwagę na wspólnotę korporacyjną, tymczasem wydaje się, że jest ona godna uwagi, ponieważ, jak słusznie zauważają Wilczyńska, Mackiewicz i Krajka:

Pracownicy dużych korporacji wypracowują własny system efektywnego działania i relacji wewnętrznych, przyporządkowany określonym przez dany podmiot wartościom, celom i priorytetom (2019: 63).

W ten sposób w korporacjach powstaje kultura organizacyjna, charakteryzująca się swoimi strategiami i zasadami komunikowania się, które są widoczne zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz (z partnerami lub klientami). Dzięki strategiom wypracowanym przez firmę tworzy się jej jednolity obraz. W pełni zgadzamy się ze stwierdzeniem, iż: „Jednolitej i spójnej percepcji firmy służą świadome strategie nakierowane na tworzenie jej wyraźnego obrazu (*image*) w percepcji społecznej (logo, dewizja, misja)” (*ibidem*: 630).

W niniejszej pracy poddajemy analizie trzy korporacje międzynarodowe, z których pierwsza jest firmą francuską, świadczącą usługi cyfrowe, druga francuską grupą biofarmaceutyczną, a trzecia firmą angielską, tworzącą produkty przemysłowe oraz komponenty elektroniczne. Analiza będzie miała charakter porównawczy francusko-polski.

1.1 Rola współczesnych organizacji na świecie

Można powtórzyć za wieloma badaczami, iż organizacje (łac. *organisatio*, takie jak szpitale, banki, szkoły, partie polityczne itd.) definiowane są przez wspólnotę celów (Giddens 2007, Robbins 2004). Do głównych aspektów, na które zwraca się uwagę w momencie opisywania organizacji, należą:

- określony cel,

- koordynacja działań,
- ustrukturyzowana forma przedsiębiorstwa funkcjonująca w sposób ciągły.

W niniejszej pracy koncentrujemy się przede wszystkim na aspektach językoznawczo-socjologicznych organizacji i przedsiębiorstw, nie tracąc jednak z pola widzenia faktu, iż w szczególności chodzi o celowy, zaplanowany i skoordynowany charakter działań ludzkich w celu skonstruowania lub stworzenia wspólnego materialnego lub niematerialnego produktu lub usługi.

Obserwując rozkład zatrudnienia we współczesnym świecie, można stwierdzić, iż opiera się on na funkcjonowaniu organizacji, które strukturyzują życie społeczne i gospodarcze. Zanim przejdziemy do analizy językoznawczej dyskursu w organizacjach, zwróćmy uwagę na ich strukturę. Otóż są to podmioty składające się z otwartych systemów społeczno-technicznych, które wchodzą w interakcje z otoczeniem, i której elementy (ludzie, cele, struktura i technologia) są od siebie zależne (Ackoff 1973, cyt. W: Piotrowski 2002). Organizacje są bowiem ucieleśnieniem sposobu koordynowania złożonych zachowań, a poza tym strukturyzują zachowanie jednostek w hierarchii, definiując role pracowników (pracownicy są pogrupowani ze względu na działy, które z kolei są ustrukturyzowane na poziomie organizacji).

1.2 Organizacje jako organizm funkcjonujący w społeczeństwie

Z uwagi na fakt, iż organizacje są strukturami wielowymiarowymi i niejednoznacznymi (i dlatego bada się je z różnych perspektyw), w naszych rozważaniach skupimy się przede wszystkim na kwestiach związanych z możliwościami interakcji i komunikacji każdego z członków przedsiębiorstwa. Pragniemy zwrócić uwagę na podejście Garetha Morgan'a, który w swoim opisie wykorzystuje pojęcie metafor organizacyjnych, podkreślając, iż są one: „użytecznym środkiem dostrzeżenia i rozumienia istoty danego zjawiska” (Hatch, 2002: 66). Odwołując się do metafor, autor zwraca uwagę na różne aspekty pojedynczej organizacji, porównując ją do **organizmu**, który jest otwartym systemem przystosowującym się do otoczenia. Podobnie jak organizm, organizacja funkcjonuje w otoczeniu, z którym wchodzi w relacje. Organizacje postrzegane są także jako **zjawiska kulturowe**, które charakteryzują się określonymi wartościami, i które funkcjonują zgodnie z tradycją społeczną, a także podlegają działaniom oraz decyzjom (Krochmal, 2010: 141). Niekiedy postrzegane są jako **maszyny**, na które składają się powiązane ze sobą części, odgrywające określone role w funkcjonowaniu całości. W odniesieniu do organizacji Morgan używa również metafory **mózgu**, wyjaśniając,

iż podlegają one uczeniu się i ciągłemu doskonaleniu. Porównuje je ponadto do **systemów politycznych**, przez co chce zwrócić uwagę na interesy i prawa organizacji. **Więzenie psychiki** to kolejna metafora używana przez Morgana, ponieważ chce on zwrócić uwagę na fakt, iż członkowie organizacji stają się zakładnikami przekonań, od których nie mogą się uwolnić. Badacz mówi także o organizacji jako o **zbiorze przemian** odpornym na wewnętrzne zmiany, a także o **narzędziu dominacji**, ponieważ wykorzystują one swoich pracowników. W tym przypadku organizacje porównane są do miejsc, w których panuje choroba, zagrożenie oraz wypadki przy pracy (Morgan, 1999: 6-7). Wydaje się, iż teoria metafor Morgana uwidacznia złożoną i wielowymiarową naturę organizacji. Każda ze struktur tego typu ma bowiem **wymiar symboliczny i kulturowy**, który mobilizuje wyobraźnię społeczną i skłania do myślenia o niej w formie różnych reprezentacji. Metafory organizacji mogą być traktowane jako przejawy tego, co Nicole D'Almeida nazywa "narracjami korporacyjnymi" (2001) lub jako elementy dyskursu organizacyjnego (na ten aspekt zwrócimy uwagę punkcie 1.1.3).

1.3 Zasady i cele funkcjonowania organizacji a komunikacja

Wszystkie organizacje posiadają specyficzną strukturę, w której funkcjonują określone zasady komunikacji, i w której aktorzy są silnie osadzeni w procesie definiowania rzeczywistości (organizacyjnej). Jak zauważa Gabryś, chodzi np. o dzielenie się wiedzą w organizacji (2014: 121). Każda organizacja podporządkowana jest określonym zasadom funkcjonowania. Bez względu na jej typ głównym celem pozostaje ekonomiczność, dlatego też wybiera się rozwiązania, które oszczędzają czas, pieniądze oraz ułatwiają pracę. Wyżej wymienionym celom służą wypracowane zasady komunikowania się, które dostosowuje się do możliwości firm oraz zasobów ludzkich. Chcąc usprawnić komunikację, władze organizacji koncentrują się na takich czynnikach, jak:

- liczba pracowników,
- częstotliwość kontaktów międzyludzkich,
- obszar merytoryczny (kwalifikacje i potencjał pracowników mający zapewnić firmie ciągłość),
- czynniki geograficzne (pracownicy przebywający w jednym miejscu pracy mający ze sobą codzienny kontakt lub pracownicy przebywający w kilku miejscach w zależności od dnia tygodnia lub pracujący zdalnie),

- możliwości techniczne (sale spotkań, dostęp do internetu itd).

Definiując system komunikowania się w organizacji, bierze się pod uwagę fakt, iż pracownicy pochodzą z różnych regionów i krajów, czyli – inaczej mówiąc – komunikacja uwarunkowana jest czynnikami językowymi i kulturowymi. Na przykład, jak opisywał Hall, w zależności od kraju, bądź *niskiego kontekstu* (ang. *low-context*) lub *wysokiego kontekstu* (ang. *high-context*), pracownicy stosują różne formy adresatywne we wzajemnych relacjach.

Amerykański etnolog i antropolog, Edward T. Hall (2001) podzielił kultury na wysokokontekstowe i niskokontekstowe. Według Halla, na sposób porozumiewania się ludzi wpływa kontekst, czyli okoliczności towarzyszące sytuacji komunikacyjnej [...]. Komunikacja niskokontekstowa to komunikacja, w której to wypowiedzi są głównym nośnikiem informacji. Informacje przekazują słowa, ich znaczenie jest nadrzędne względem tonu głosu, mimiki czy gestykulacji [...]. W komunikacji wysokokontekstowej ważna jest forma komunikacji, szczególnie niewerbalna. Uczestnicy komunikacji dzielą tę samą wiedzę, poglądy, wyznają te same wartości. Z tego powodu ważne jest często to, co nie zostało powiedziane, bo powiedziane być nie musiało, ponieważ słuchacz wie, o czym jest mowa².

Mimo, iż w niniejszej pracy ograniczamy się do charakterystyki dyskursu organizacyjnego na przykładzie zachowań w językach francuskim i polskim, to pragniemy podkreślić, iż zatrudnieni w analizowanych przedsiębiorstwach pracownicy pochodzą z wielu, niekiedy odległych krajów. Tym bardziej konieczne staje się zwrócenie uwagi na czynnik kulturowy. Ponieważ komunikację we współczesnych przedsiębiorstwach cechuje międzynarodowy charakter, stanowi ona prawdziwe wyzwanie dla władz czuwających nad sposobami porozumiewania się pracowników (wewnątrz i na zewnątrz).

1.4 Wzorce zachowań komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i korporacjach – rys historyczny

1.4.1 Historia zasad komunikacji w przedsiębiorstwach

Badania empiryczne nad organizacjami dały początek dziedzinie zwanej socjologią organizacji, cieszącej się już dzisiaj kilkudziesięcioletnią tradycją. Znaczący wkład w wiedzę o tych strukturach pracowniczych wniosła nauka o zarządzaniu, będąca obecnie w pełnym rozkwicie, oraz prakseologia (z greckiego słowa *praxis*; (Bourdeau, 2000: 28), która jest nauką o ludzkim działaniu, skupiającą się na skuteczności stosowania określonych praktyk (Espinass, 2000: 46–47). Rozwój tej dziedziny zawdzięczamy Ludwigowi von Mises, który uważał, iż prakseologia

² <https://core.ac.uk/download/pdf/144483174.pdf> dn. 01.05.2021

powinna stanowić podstawę ekonomii. Badacz głosił, iż „Ludzkie działanie jest zawsze ukierunkowane na osiągnięcie określonych celów, a więc jest przejawem woli, wdrażanym w odpowiedzi na bodźce i warunki otoczenia” (Von Mises, 1996: 24).

Pszczołowski porównuje prakseologię do „ogólnej teorii organizacji”, która pokazuje np. zbieżność przysłów i mądrości ludowych z zasadami skutecznego działania (por. w pol. *Jak sobie pościelisz, tak się wyśpisz* i w języku franc. *Comme on fait son lit, on se couche* lub w pol. *Nawarzyłeś piwa, to musisz je teraz wypić* i we franc. *Le vin est tiré, il faut le boire*, które opisują zasady umiejętności radzenia sobie (Pszczołowski, 1967: 22–32). Prakseologia przedstawia dyrektywy sprawnościowe, które, jak pisze Klincewicz, wynikają z analiz empirycznych i nie podlegają ocenie (2016: 20). Przysłowia i mądrości ludowe – jako że są głęboko zakorzenione w językach - wpływają na działanie i metody pracy. Ich powtarzalność oraz fakt, że są powszechnie znane w różnych odległych od siebie regionach świata, powoduje ich obecność we współczesnym dyskursie organizacyjnym. To z kolei wpływa na budowanie relacji zawodowych oraz na sposób komunikowania się w przedsiębiorstwach.

Jednym z najważniejszych pojęć prakseologii jest ekonomiczność, czyli ekonomizacja działań w celu zwiększenia wydajności pracy oraz skutecznego oszczędzania pieniędzy. Poniżej przytaczamy za Klincewiczem szereg sposobów działań zdefiniowanych przez Kotarbińskiego, które przyczyniają się do osiągnięcia większej ekonomiczności przedsiębiorstw:

- 1) minimalizacja interwencji – ograniczenie wysiłków i ingerencji w działania innych osób;
- 2) inwigilacja czysta – takie zaprojektowanie procesu, by przebiegał samoczynnie, bez udziału człowieka, a jedynie pod jego obserwacją;
- 3) antycypacja – polegająca na stwarzaniu „faktów dokonanych”, np. poprzez uprzednie przygotowanie odpowiednich warunków tak, by później potrzebna była już tylko inwigilacja czysta albo działania zapobiegawcze;
- 4) potencjalizacja – sytuacja, w której zamiast podejmowania działania wystarczy pokazać możliwość jego podjęcia, np. prezentacja potencjału obronnego lub stawianie na polu strachów na wróble;
- 5) automatyzacja – przy wykorzystaniu powtarzalnych ludzkich czynności, które nie wiążą się z dużym wysiłkiem; automatyzacja może być wynikiem treningu, standaryzacji, schematyzacji powtarzalnych ciągów zdarzeń lub naśladownictwa innych zamiast podejmowania własnych, oryginalnych działań;
- 6) kumulacja – równoczesne wykonywanie kilku czynności;
- 7) upraszczanie – wykonywanie prostszych czynności, podział ich na mniejszą liczbę elementów składowych;
- 8) immanentyzacja – polegająca na zastąpieniu działań fizycznych obserwacją i refleksją, w tym poprzez wykorzystanie analiz i symulacji;
- 9) instrumentalizacja – wykorzystanie narzędzi, w tym urządzeń technicznych, nazywana przez Kotarbińskiego również „uzewnętrznianiem” i mechanizacją;
- 10) koordynacja – aby pojedyncze elementy nie stały na drodze do osiągnięcia celów;
- 11) odwrócenie kolejności dwóch działań – które może przynieść wymierne korzyści ekonomiczne;
- 12) uporządkowanie działań w przestrzeni – pozwalające na minimalizację ruchów i potrzebnego czasu;
- 13) planowanie;
- 14) organizacja – jako jeden z najbardziej złożonych przypadków usprawnień ekonomizacyjnych (Klincewicz, 2016: 21).

Typologia Kotarbińskiego okazuje się istotna i przydatna w opisie funkcjonowania przedsiębiorstw, ponieważ przedstawia zasady, jakimi kierują się one w obecnych czasach. W dalszej części pracy przedstawimy, jak wymienione zasady działalności organizacji wpływają na kształtowanie się dyskursu organizacyjnego.

Istnieją różne modele organizacji, od systemów biurokratycznych, opartych na normach, do systemów konkurencyjnych, opartych na rynkach. Aby prześledzić historię związaną z rozwojem i zarazem kształtowaniem się w nich sposobów komunikowania się, przedstawimy poniżej badania kilku wybitnych reprezentantów nauk społeczno-ekonomicznych, którzy w znaczący sposób przyczynili się do rozwoju wiedzy w omawianym obszarze.

1.4.1.1 Weber i organizacje biurokratyczne

Max Weber, uznawany za ojca socjologii, dążył do ukazania funkcjonowania społeczeństwa poprzez zachowanie jednostek, które do tego społeczeństwa należą. Ten czołowy badacz był pierwszym autorem systematycznej teorii organizacji, która - podobnie jak społeczeństwo - składa się z wielu warstw, tzn. grup jednostek posiadających wspólne cechy pozwalające na umieszczenie ich w danej sferze hierarchii społecznej. W centrum rozważań Webera znajdowała się organizacja o charakterze biurokratycznym, którą opisywał w formie modelu, inspirowany systemem organizacyjnym wzorowanym na armii pruskiej. W tym modelu określone biura odpowiedzialne były za dane funkcje administracyjne³). Tworząc koncepcję organizacji biurokratycznej, Weber został okrzyknięty pierwszym badaczem biurokracji, choć to Vincent de Gournay zdefiniował po raz pierwszy termin *biurokracja*, który rozumiał jako czwarty typ reżimu politycznego (oprócz monarchii, arystokracji oraz demokracji (2014: 53). Max Weber uważał, iż aparat administracyjny funkcjonuje prawidłowo tylko w warunkach,

³ Należy podkreślić, że model biurokracji Weber'a odwołuje się do klasycznego modelu teorii organizacji opracowanej przez amerykańskiego inżyniera Fredericka Taylor'a. Termin *taylorizm* oraz jego skrajna wersja *fordyzm* polegały na zredukowaniu pracowników do wykonawców w zmechanizowanych przedsiębiorstwach. Taylor'a uznaje się za ojca Naukowej organizacji pracy, który dążył do zwiększenia wydajności pracowników dzięki zastosowaniu konkretnych metod, jak np. chronometrażu i modelowania czynności (rygorystycznego badania każdego gestu pracownika), optymalizacja obciążeń fizycznych, badań nad wydolnością organizmu przy sortowaniu wyrobów (Jaczynowski, Rotkiewicz, 2008: 28). Taylor uzasadniał: « In the past the man has been first; in the future the system must be first » (1947: 37) (tłum. W przeszłości człowiek był na pierwszym miejscu; w przyszłości system musi być na pierwszym miejscu). Taylor proponował, by dokonać podziału pracowników na wykonawców-robotników i na pracowników intelektualnych. Metody Taylor'a były krytykowane przez wielu naukowców, którzy twierdzili, że nie przyczynił się on do sformułowania zasad organizacji pracy, lecz przedstawił tylko niektóre sposoby działania (March, Simon, 1964: 30 - 42).

kiedy jest odpowiednio dobrany do danego typu władzy. Wydzielił trzy typy władzy, a mianowicie: władzę legalną, charyzmatyczną oraz władzę tradycyjną. Badacz uważał, iż organizacje podlegają władzy legalnej, oraz że funkcjonowanie aparatu administracyjnego w przedsiębiorstwach najlepiej sprawdzi się w racjonalnej formie, jaką jest biurokracja monokratyczna, czyli tzw. biurokracja czysta. Koncepcja ta została doceniona przez wiele organizacji na całym świecie, ponieważ rozwiązywała problemy w pracy urzędniczej. Pośród wielu zasad funkcjonowania biurokracji najistotniejszą jest zasada racjonalizmu, która przedstawia organizację jako strukturę opartą na procedurach sformalizowanych oraz podlegającą surowej kontroli. Dlatego wskazane było dokumentowanie, które w pracy urzędnika jest jego głównym obowiązkiem.⁴ Biurokracja charakteryzuje się ponadto wysoko posuniętą specjalizacją oraz podziałem funkcji pełnionych przez podwładnych. Aby zachować porządek w organizacji, wskazane jest zachowywanie zasad hierarchii, dzięki którym pracownicy wyższego szczebla wydają polecenia pracownikom niższego szczebla oraz ich kontrolują. W tym kontekście mówi się o harmonii w organizacji lub o tzw. *komunikacji pionowej*, która polega na przekazywaniu informacji z poszanowaniem hierarchii. Wysoko postawieni pracownicy przekazują informacje pracownikom uplasowanym niżej, lecz ci drudzy - w przypadku wystąpienia nieprawidłowości - mają prawo odwołania się od ich decyzji. Uważano, iż dzięki takiemu systemowi możliwe jest wyeliminowanie potencjalnych błędów.

Jeśli chodzi o relacje pomiędzy pracownikami w organizacjach biurokratycznych, według zaleceń, powinny mieć one charakter czysto techniczny, co oznacza, że pracownicy powinni oddzielać życie zawodowe od prywatnego, oraz że nie powinni wykorzystywać swoich stanowisk do celów osobistych. W tego typu organizacjach relacje w pracy stają się zatem bezosobowe. Opisujący model organizacji biurokratycznej zakłada, że prawo jest idealne, dlatego też pracownicy powinni odnosić się jedynie do przepisów, które - teoretycznie - w jasny sposób określają sposób załatwiania wszelkich spraw (Bendix, 1975: 377-388).

Teoria Webera jest w dalszym ciągu inspiracją dla wielu organizacji na świecie, co oznacza, że stanowi dla ich władz model odniesienia:

Wreszcie w pełni rozwinięta biurokracja stwarza praktycznie niezniszczalny *aparat*. Podczas gdy notabla praca administracyjna jest zajęciem ubocznym i bezpłatnym, źródło utrzymania i egzystencji społecznej biurokraty utożsamia się z *aparatem* [...] Weber podkreślał, że biurokratyczna forma administracji jest trwała i niezastąpiona, wbrew argumentom

⁴ Dokumentowanie jest jedną z głównych cech organizacji biurokratycznej Webera. Polega ono na dokumentowaniu wszelkich spraw, nawet tych załatwionych ustnie. Dzięki dokumentowaniu zastąpienie pracowników staje się łatwiejsze. Pozwala ono również na weryfikację załatwionych spraw i kontrolowanie wykonanej pracy urzędnika.

anarchistów i socjologów, głoszącym, że w idealnym społeczeństwie można znieść administrację [...] Zdaniem Webera, biurokracja jest trwałą cechą społeczeństwa, a wszelkie przyszłe ustroje społeczne mogą dać już tylko mniej wolności” (*ibidem*: 384).

Weber uważał, że techniczne możliwości biurokracji stwarzają najlepsze warunki do zarządzania, ponieważ tylko władza biurokratyczna umożliwia zarządzanie na wielką skalę. Oceniając koncepcję Webera, inni badacze krytykowali jednak nieelastyczność, uciążliwe procedury decyzyjne, dehumanizację oraz poczucie niezadowolenia z pracy w tym systemie. Np. Renate Mayntz zwracała uwagę na wiele dysfunkcji modelu biurokratycznego, uzasadniając, iż brakuje w nim uwzględnienia elementów nieformalnych, wynikających ze społecznej natury członków organizacji, ich systemu wartości oraz potrzeb osobistych (Strumińska-Kutra, 2012: 20). Badaczka uważała, iż model ten nie jest optymalnie dostosowany do rozwijających się społeczeństw, ponieważ nie uwzględnia funkcji aktywizacji, innowacji i integracji. W zachodnich społeczeństwach przemysłowych weberowski model nie odpowiada również wymaganiom administracji sformułowanym przez C.J. Friedrich’a (Mayntz, *op.cit.*: 4), ponieważ nie uwzględnia procedur uwzględniających procedury w sytuacjach nietypowych. Trzeba też przyznać, że sam Weber rozumiał, iż: „Biurokracja stwarza również przeszkody, gdy decyzję trzeba przystosować do pojedynczego przypadku” (Bendix, *op. cit.*: 381). Bendix mówi: „To zastrzeżenie jest znamienne, ponieważ współwystępuje z atrybutem stanowiącym podstawową część jego koncepcji biurokracji, a mianowicie z pojęciem *przewidywalności*” (*ibid*). Z jednej strony ustanowienie rutyn organizacyjnych oraz usystematyzowanie procedur sprzyja zmniejszeniu niepewności wśród pracowników, z drugiej jednak, inicjatywa i spontaniczność znikają na rzecz posłuszeństwa i konformizmu (Bağla-Gökalp, 1998: 31-32). Do dziś pojęcie biurokracji powszechnie kojarzone jest z bezsilnymi, rutynowymi, marnotrawnymi i nieracjonalnymi systemami organizacyjno-administracyjnymi. Trzeba przyznać, że polityka władz w systemie biurokratycznym oraz narzucane zasady komunikowania się w organizacjach w znacznym stopniu zaburzały komunikację i przyczyniały się do wzrostu napięcia oraz konfliktów wśród pracowników.

1.4.1.2 Foucault, organizacje dyscyplinarne a komunikacja. Kontekst przestrzeni

Francuski socjolog, Michel Foucault opisywał organizacje o takim charakterze, jak szkoły, fabryki, szpitale itd. w układzie przestrzeni. Kładąc nacisk na kontekst przestrzeni, podkreślał, że organizacje są zaprojektowane zgodnie ze specyfiką ich działalności (np. infrastruktura więzienia różni się od infrastruktury innych budynków lub firm handlowych). Badacz

wychodził z założenia, iż organizacja musi być analizowana jako miejsce w kategorii przestrzeni, która ją strukturyzuje.

Pogląd ten podzielał Gustave-Nicolas Fischer, który twierdził, iż – z jednej strony – organizacja przestrzeni wypływa z kontekstu społecznego, a z drugiej, pociąga ze sobą pewien dyskomfort. Przestrzeń w odniesieniu do organizacji stała się zatem przedmiotem analizy społecznej. W praktyce chodziło o analizę jednostek oraz grup społecznych na tle ich działań, zachowań oraz reakcji środowiska. Tym samym analiza przestrzeni organizacji stała się nowym przedmiotem badań w analizie dyskursu. Mówi się nawet o psychologicznej analizie przestrzeni (Fischer: 1978: 398).

Każdą organizację można zdefiniować oraz opisać ze względu na przestrzeń, która ją strukturyzuje (Fischer, 2007: 172). Układ w przestrzeni przedsiębiorstwa ma wpływ na wszystkie działania, które obserwujemy, w tym na sposób komunikowania się. Lokalizacja została określona przez Foucault jako relacje pomiędzy sąsiadującymi punktami lub elementami. Badacz twierdził, iż żyjemy w ramach zbioru relacji, które określane są przez miejsca (2004: 14) i podkreślał, iż miejsca stanowią przestrzeń, która staje się łącznikiem interakcji społecznych, ponieważ w mniejszym lub większym stopniu strukturyzuje komunikację. Stanowi też pewnego rodzaju wiedzę społeczną, która wpływa na grupę zajmującą daną przestrzeń, na jej sposób funkcjonowania oraz jej system wartości (2007: 166). Przestrzeń organizacyjna ma zatem podwójny wymiar: fizyczny i symboliczny. Wymiar symboliczny dotyczy m.in. systemu wierzeń i przekonań, charakterystycznych dla danej przestrzeni. Według Foucault aranżacja przestrzeni zamkniętych lub otwartych odzwierciedla relacje władzy we współczesnych organizacjach. Otwarte przestrzenie ułatwiają nadzór pracowników i obserwację ich zachowań. Układ francuskiej oraz polskiej przestrzeni organizacji korporacyjnej, o których będzie mowa w niniejszej pracy, w dużym stopniu zbiega się z obserwacjami opublikowanymi przez Maj (2012: 46) dotyczącymi układu amerykańskich biur obsługi klienta, tzw. *call center*. W nowoczesnych organizacjach układ przestrzeni jest aranżowany wg zasady *open space*, czyli otwartej przestrzeni, która umożliwia kontrolę pracowników oraz sprawia, iż czują się oni obserwowani. Aranżacja tego typu ogranicza ponadto mobilność pracowników. Z powodu obowiązku noszenia słuchawek oraz bycia dyspozycyjnym (konieczność odbierania telefonu od klienta) nie mogą oni swobodnie się przemieszczać. Uwagi Foucault dotyczące organizacji przestrzeni w przedsiębiorstwach są zbieżne z tym, co sądził Weber, a mianowicie: abstrakcyjne reguły, na których opiera się funkcjonowanie organizacji, wyrażone są poprzez konkretne rozwiązania architektoniczne (Giddens, 2007: 374).

Z naszych obserwacji wynika, iż obecnie występują spore różnice w układzie przestrzeni w stosunku do systemu opisanego przez Maj. Chodzi np. o zasadę *free sitting*, zgodnie z którą pracownik nie posiada na stałe ani swojego biurka, ani miejsca pracy i jest zmuszony do codziennej zmiany stanowiska. Zasada ta ma służyć niemożności tworzenia więzi przyjaźni ze swoimi sąsiadami w pracy. Nadmienimy przy okazji, iż w analizowanych w niniejszej rozprawie organizacjach, zarówno we Francji, jak i w Polsce, w działach obsługi klienta pracownicy mają przydzielone miejsca pracy na stałe, choć managerowie zmieniają często ten układ, kierując się różnymi powodami. Jednym z powodów może być np. rozpoznanie pracownika mniej wyszkolonego oraz chęć zaradzenia sytuacji (wówczas manager przydziela takiemu pracownikowi innego pracownika, bardziej wykwalifikowanego, wyznaczając mu inne miejsce pracy). Manager, przebywając na miejscu z pracownikami, w sposób ciągły obserwuje i kontroluje ich wyniki. Ten typ nadzoru pozwala na stosowną interwencję, gdy zachodzi potrzeba. Z powodu stałego przydzielenia pracownikom miejsc w działach *call center* zasada *paperless environment* (środowisko bezpapierowe) stała się powszechna. Przestrzeń biurka ma być pozbawiona osobistych notatek, książek i innych gadżetów. Mimo to, pracownik, któremu przydzielono określone biurko, stara się spersonalizować swoją przestrzeń, ponieważ chce się chronić. (Fischer (*op. cit.*: 169), odnosząc się do badań Halla (1966), Molles'a i Rohmer'a (1973), Horowitz'a (1974) i Goffmana (1981). Tego typu postawę rozumie się niekiedy jako bunt pracownika wobec ciągłej kontroli. Potajemne personalizowanie przestrzeni (przywłaszczanie jej) idzie w parze z zarządzaniem sobą (Fischer, 1983:98).

Warto zaznaczyć, iż we współczesnych organizacjach każdy pracownik jest kontrolowany, również ten zajmujący wysokie stanowisko. Doskonale odzwierciedla to układ przestrzeni, ponieważ managerowie działów obsługi zajmują wspólne miejsca ze swoimi pracownikami, a managerowie wyżej uplasowani w hierarchii organizacyjnej (np. *subtower managerowie*, *tower managerowie* itd., zob. model struktury pracowniczej w rozdz. 3 punkt 3.2.5.1) zajmują biura, które nazywane są potocznie akwariami, ponieważ są odseperowane od otwartych przestrzeni przeszklonymi ścianami. Dzięki temu wszyscy pracownicy mają możliwość wzajemnej obserwacji. Trzeba zaznaczyć, że ten układ przestrzeni ma na celu pokazanie, iż wszyscy pracownicy są równie ważni dla funkcjonowania firmy. Jednocześnie wpływa on na kształtowanie się relacji społecznych między pracownikami oraz na sposób komunikowania się. Np. narzuca się pracownikom używanie bezdystansowych form adresatywnych (mówienie sobie na ty, zob. dalej, rozdz. 4.4.5). „Formy adresatywne (...), tworzą w każdym języku odrębny system. Pełnią one nie tylko funkcję deiktyczną, ale również

relacyjną, ustanawiając określony typ relacji społecznej między rozmówcami” (Kostro, Wróblewska-Pawlak, 2013: 3). Stosowanie w organizacjach bezdystansowych form adresatywnych służy przede wszystkim ociepleniu relacji, zmniejszeniu dystansu między uczestnikami rozmowy oraz negocjacji wzajemnych relacji (Kostro, Wróblewska-Pawlak, 2016: 178).

O symbolicznym wymiarze układu przestrzeni we współczesnych organizacjach świadczy również fakt, iż biura zajmowane przez managerów wyższego szczebla i kadry kierowniczej są zazwyczaj większe, a także umiejscowione są na najwyższych piętrach. Odległość przestrzenna między biurami sprzyja wzmocnieniu opozycji między poszczególnymi działami. Z jednej strony układ przestrzeni odgrywa istotną rolę w monitorowaniu pracy, z drugiej zaś, planowany i mierzony czas umożliwia koordynację działań dużej liczby pracowników. Jak zauważa Bağla-Gökalp, już od czasów przeniesienia działalności warsztatów do fabryk, czas stał się centralnym punktem nadzoru. Ponieważ pracownicy otrzymują wynagrodzenie za przepracowany czas, powstaje wrażenie sprzedawania swojego czasu. Można też uznać, iż czas pracy stał się źródłem tworzenia presji na pracownikach (*ibid*: 20-21).

We współczesnych organizacjach, o których pisze Foucault, każdy pracownik jest kontrolowany, a pracownicy zatrudnieni na niższych szczeblach (np. pracownicy działów obsługi klienta) poddawani są bardziej rygorystycznej kontroli. Jak wskazuje w swoich badaniach Giddens, już Weber przewidział znaczenie skodyfikowanych danych dla nowoczesnych organizacji. Obecnie, wraz z rozwojem nowych technologii informatycznych kontrola stała się jeszcze bardziej skuteczna, ponieważ analiza skodyfikowanych danych umożliwia władzom przedsiębiorstwa większą regulację zachowań pracowników (Giddens, 2007: 375).

1.4.1.3 Goffman - instytucje totalne

Goffmańska koncepcja instytucji totalnych wypływa z analiz dotyczących reakcji jednostki oraz jej strategii przetrwania (oporu) w warunkach bezwzględnej dyscypliny. Badania nad instytucjami totalnymi były inspirowane pracami Foucault i Webera, ale w przeciwieństwie do wyżej wymienionych, Goffman nie skupiał się na mechanizmach systemu kontroli zarządzania. Opracowania tego amerykańskiego socjologa dotyczyły funkcjonowania instytucji, takich jak: szpitale psychiatryczne, klasztory, więzienia czy sierocińce, które posiadają jedną wspólną

cechę, a mianowicie sankcjonowanie potrzeby prywatności i chęci wyróżniania się. W tego typu instytucjach depersonalizację osiąga się poprzez pozbawianie nazwisk, ubrań oraz przedmiotów osobistych, które zastępuje się numerami czy standardowymi uniformami itd.

Odnosząc się do biurokracji Webera, Goffman przewidywał, iż ścisły nadzór, który w znacznym stopniu sprawdzał się w organizacjach biurokratycznych, nie sprawdzi się w przypadku organizacji nowoczesnych. Wg tego badacza, pomimo wielu zalet funkcjonalnych i systemowych, instytucje totalne nie mogą być dobrym modelem zarządzania w przedsiębiorstwach komercyjnych, ponieważ - jak potwierdza Bağla-Gökalp - różne formy nadzoru mogą spowodować opór ze strony pracowników. Zresztą początek industrializacji obfitował w różnego rodzaju konflikty: ludyzm, sabotaż czy strajki. Wykwalifikowani pracownicy nie wahali się organizować manifestacje w celu uzyskania dostępu do szkoleń lub kwestionować nowe technologie i warunki pracy, które zagrażały ich autonomii (*op.cit.*: 17). Goffman, świadomy owych niebezpieczeństw, zwracał uwagę na nowe formy adaptacji oraz na strategię obrony, które muszą być dostosowane do współczesnego świata. Ten amerykański badacz jako jeden z pierwszych pisał, że czasoprzestrzenny wymiar świata uległ poważnym modyfikacjom. Miał na myśli globalizację wynikającą z fuzji wielu przedsiębiorstw oraz z ich umiędzynarodowienia. Ten stan rzeczy doprowadził z kolei do zatrudniania pracowników pochodzących z różnych krajów, co przyczyniło się do powstania organizacji wielokulturowych, w których trzeba było zadbać o skuteczną komunikację.

Procesy globalizacyjne, w wyniku których pojęcia czasu i przestrzeni zyskały nowy wymiar i znaczenie, zmusiły organizacje do ewolucji i adaptacji nowych form komunikacji. Komunikacja nabrała charakteru międzynarodowego i międzykulturowego, a ponadto w coraz większym stopniu odbywa się już dzisiaj przy użyciu środków elektronicznych. Oznacza to, że rynki finansowe przestają zajmować określoną powierzchnię i przekształcają się w sieci kontaktów oraz transakcji handlowych i gospodarczych. Rozwój technologii postawił człowieka przed wieloma wyzwaniem prawnymi, ekonomicznymi i społecznymi. Dlatego też pojawiły się nowe formy adaptacyjne i obronne w strategiach stosowanych przez instytucje w walce o zachowanie swojej tożsamości i autonomii (Goffman, 1974: 28). Współczesne firmy wywodzące się z określonego kontekstu geograficznego i kulturowego wyruszają na zdobycie zglobalizowanej gospodarki poprzez strony internetowe, a także poprzez korzystanie z dokumentów w formie elektronicznej, organizowanie tele i wideokonferencji (ponad granicami państwa i strefami czasowymi). Castells stwierdza, iż w obliczu nowych warunków gospodarki

światowej i ekonomicznej trudno jest przetrwać firmom, które nie należą do tzw. sieci organizacyjnej:

Rozwój sieci organizacji możliwy jest dzięki nowym technikom informacyjnym: dzięki elektrycznym środowiskom łączności organizacje na całym świecie wiedzą o swoim istnieniu, mogą bez trudu nawiązać kontakt i koordynować wspólne przedsięwzięcia (Giddens, *op.cit.*: 387).

1.4.1.4 Teoria twarzy Goffmana a komunikacja w organizacjach

W swoich badaniach nad zachowaniami jednostki w interakcjach społecznych Goffman wykorzystał *pojęcie twarzy* na wzór scen odgrywanych w teatrze: „gdzie interakcje przyrównuje się do wykonań scenicznych aktorów” (Hałas, 2007: 153). Badacz przekonywał, iż porządek społeczny jest widoczny w sposobie postrzegania siebie i innych podczas bezpośredniej interakcji (twarzą w twarz) (Pachowicz, 2014: 10).

Liczne badania dotyczące pojęcia twarzy Goffmana stanowiły (i wciąż stanowią) inspirację dla analiz rytuałów interpersonalnych. Warto przypomnieć w tym miejscu teorię grzeczności Brown'a i Levinson'a, którzy mówili o aktach zagrożenia twarzy w trakcie interakcji, podczas której może dojść do nieporozumienia między rozmówcami (Kawka, 2020: 109). Samo pojęcie twarzy rozumie się jako:

Pozytywną wartość społeczną przypisywaną osobie w danej sytuacji spotkania, gdy inni przyjmą, że trzyma się ona określonej roli. Twarz jest obrazem własnego ja naszkicowanym w kategoriach uznanych atrybutów społecznych, przy czym może to być obraz zbiorowy, jak wówczas, gdy ktoś wystawia dobre świadectwo swojej profesji bądź religii, wystawiając dobre świadectwo samemu sobie (Goffman, 2006: 5).

Człowiek dąży do zachowania twarzy, gdyż jej utrata oznacza wypadnięcie z odgrywanej roli. Okazuje się, że ta prawda ogólna dotyczy także komunikacji we współczesnych organizacjach.

Współczesne przedsiębiorstwa organizacyjne, mimo że strukturą są oddalone od zasad biurokracji Webera, cały czas opierają się na kontroli pracowników. W sytuacji utraty twarzy następuje zachwianie wizerunku pracownika z powodu wypadnięcia ze swojej roli. „Społecznie uznane atrybuty odpowiadające twarzy sprawiają, że każdy staje się strażnikiem samego siebie. Jest to najbardziej fundamentalna forma przymusu społecznego” (Goffman, *op.cit.*: 10). Pociąga to za sobą określone konsekwencje. Jak podkreśla Pachowicz:

Kontrola społeczna opiera się na wywoływaniu dwóch emocji: dumy i wstydu, które zapewniają wysoki stopień stabilności społecznej, bez potrzeby zewnętrznego nadzoru. Nieprzyjemna emocja, jaką jest wstyd (powodujący ból emocjonalny) wywołuje różne

mechanizmy radzenia sobie z niechcianym uczuciem (ukrywanie i zamaskowanie go czy złość na samego siebie) (2014: 11).

Interpretacja zachowań pracowników wpływa niewątpliwie na sposób ich zachowania w organizacji. Warto zaznaczyć, iż tzw. „dbałość o twarz” stanowi warunek prawidłowej interakcji społecznej. Goffman zwraca uwagę na fakt, iż komunikacja bez twarzy po prostu nie istnieje. W każdej sytuacji komunikacyjnej użytkownik języka stosuje określone narzędzia grzecznościowe w celu zachowania twarzy, zarówno negatywnej, czyli takiej, która ma prawo do autonomii i nieingerowania w jej działania oraz twarzy pozytywnej, która powinna być traktowana z szacunkiem (*ibid*). Brown i Levinson (1987, s. 61–83, cyt. za: *ibid*). wymieniają także strategie grzecznościowe, które pozwalają zachować twarz, np.:

1. Mów jasno.
2. Mów śmiało, pomijając wszelkie normy.
3. Mów dyplomatycznie (ten rodzaj zawiera liczne ozdobniki uprzejmościowe).
4. Mów aluzyjnie (pośrednie akty mowy).
5. Zaniechaj aktu mówienia.

Wszystkie techniki i mechanizmy zachowania oraz utraty twarzy można zaobserwować u pracowników zatrudnianych w organizacjach korporacyjnych.

1.3.1.5 Organizacje pozbawione biurokracji

Przez długi czas system organizacji oparty na modelu biurokratycznym Webera, dyscyplinarnym Foucault i instytucji totalnych Goffmana zdominował wszystkie sektory działalności. W wielu krajach zachodnich system biurokratyczny autorytarny nadal funkcjonuje, jednak alternatywne, nowe wizje, zyskują coraz większą popularność. Związane jest to z nadejściem społeczeństwa *informacyjnego*, o którym potocznie mówi się, że jest to *społeczeństwo komunikacyjne* lub *społeczeństwo wiedzy*, zatem bardziej egalitarne, demokratyczne i bardziej zamożne, a pracownik nie jest już postrzegany jako element modelu Taylora, lecz jako podmiot wolny i autonomiczny (Breton, Proulx, 2002: 312).

Momentem przełomowym obalenia tradycyjnego modelu organizacji były lata 90. XX-ego wieku. De Beer pisze o generacji *pracowników inteligentnych* (w przeciwieństwie do tych opisanych w modelu Taylora (1995: 109, cyt. za: *ibid*). Zgodnie z nową koncepcją organizacji pracownik powinien wykazywać się takimi cechami (dawniej niedocenianymi), jak:

- umiejętność komunikowania się,
- chęć współpracy,
- inicjatywy,
- dostosowywanie się do zmieniających się warunków sytuacyjno-komunikacyjnych,
- bycie zaangażowanym w pracę itd.

Kadry zarządzania zasobami ludzkimi dążą do udowodnienia pracownikom, iż sukces ekonomiczny firmy zależy od ich entuzjazmu, zaangażowania i lojalności i że całkowite oddanie się firmie przyniesie im wymierne korzyści. Władze współczesnych organizacji kładą zatem nacisk na wytworzenie atmosfery współpracy i jednocześnie wywołania u swoich pracowników uczucia dumy z przynależności do instytucji. Nowa koncepcja pracy spowodowała prawdziwą rewolucję w stosunkach hierarchicznych panujących w przedsiębiorstwach. Jak podkreśla Canivenc: w obliczu wysoko wykwalifikowanych, samodzielnych i odpowiedzialnych pracowników rola menedżera nie polega już na kontrolowaniu, nadzorowaniu czy karaniu, ale na wspieraniu, inspirowaniu i pojednaniu (Canivenc, 2010: 5, tłum. własne)⁵.

Wielu badaczy zadaje sobie pytanie, czy obecnie obserwuje się wycofanie systemów biurokratycznych, czy też przeciwnie, nadal stanowią one główny model organizacji. Np. Henry Mintzberg (2003) i Stewart Clegg (1990) uważają, że duże organizacje przebudowują swoją strukturę organizacyjną w kierunku większej elastyczności. Pośród pięciu typów struktur organizacyjnych wyróżnionych przez Mintzberga (struktura prosta, biurokracja mechanistyczna (odpowiadająca biurokracji Weberowskiej), zawodowa, struktura dywizjonalna i adhokracja) wyróżnia się strukturę zawodową oraz adhokrację, ponieważ te dwa systemy najlepiej dostosowują się do zmieniających się warunków pracy. W strukturze zawodowej kładzie się nacisk przede wszystkim na standaryzację kwalifikacji pracowników, co oznacza, że rozwijają się oni w sposób samodzielny, nie wchodząc w ciągłe interakcje z innymi pracownikami, oraz że wykorzystują oni umiejętności i wiedzę zdobytą podczas szkoleń. Z kolei w systemie o charakterze adhokracji, pracownicy zmuszani są do nieustannego komunikowania się. Zgodnie z tym, co pisze Mintzberg: „Adhokarcja opiera się na współpracy małych zespołów różnego typu profesjonalistów, którzy wspólnie realizują osobne zadania lub pracują nad rozwiązaniem konkretnych problemów” (Giddens, *op.cit.*: 398). Jest to zatem struktura innowacyjna i dynamiczna, której skład i funkcje podlegają ciągłej ewolucji. Prace w tym systemie wymagają ciągłego konsultowania się ze specjalistami z różnych działów, a

⁵ Tekst oryginalny : « Face à des salariés hautement qualifiés, autonomes et responsables, l'encadrant n'a en effet plus pour rôle de contrôler, de surveiller ni de punir, mais de soutenir, d'animer et de concilier ».

komunikacja ma najczęściej charakter nieformalny i odbywa się przy użyciu różnego rodzaju komunikatorów, czatów, rozmów telefonicznych, spontanicznych wideokonferencji itd. W adhokracji niewątpliwym wyzwaniem jest koordynacja działań pracowników. Dużą uwagę przywiązuje się obecnie do selekcji pracowników, którzy mieliby zostać zatrudnieni w organizacjach o charakterze korporacyjnym: „Nowa metoda [tj. naukowa organizacja pracy] polega na tym, że poświęca się wiele czasu na dobór pracowników oraz na stopniową selekcję z roku na rok” (Ćwiklicki, 2011: 141, cyt. za Taylor, 1947: 194-195). Rekrutowanie jak najlepiej wykwalifikowanych pracowników, szczególnie tych utalentowanych, jest jednym ze sposobów zarządzania firmą. Inną ważną kwestią jest pozyskiwanie informacji zwrotnych od pracowników, ponieważ te informacje pozwalają planować dalsze działania. Zwraca się również uwagę na standaryzację i normy czasu stosowane w korporacjach, zwłaszcza w działach obsługi klienta, gdzie czas rozmowy telefonicznej jest z góry narzucony, a liczba wykonanych telefonów musi odpowiadać wyznaczonej normie. Przy tym wszystkim wprowadza się elastyczne, innowacyjne metody i techniki umożliwiające dostosowywanie firmy do zmieniających się warunków otoczenia.

Istnieje wiele badań szczegółowych na temat współczesnych organizacji o charakterze korporacyjnym. Nie sposób tu je omówić wszystkie, ale pragniemy podkreślić, iż Clegg mówi o organizacjach postmodernistycznych odpowiadających klasycznemu modelowi organizacji o charakterze biurokratycznym; De Gaulejac z kolei zwraca uwagę na praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (mówi się o dobrowolnym „poddaniu się” pracowników (2005); Bellier podkreśla internalizację norm itd. (2002: 13).

Modele instytucji organizacyjnych, pomimo tego że są szeroko krytykowane we współczesnym świecie, stworzyły pewne normy, które stanowią inspirację do opracowywania zasad funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw (bez względu na to czy nazwiemy je organizacjami postmodernistycznymi czy neotaylorowskimi). W każdym razie ramy, w których organizacje funkcjonują, oddziałują na sposób zachowywania się ich pracowników, a w szczególności na sposoby komunikowania się.

1.5 Nowe formy postrzegania współczesnych organizacji

Opisując społeczność członków współczesnych organizacji korporacyjnych, mówi się o *społeczeństwie opartym na wiedzy*. Termin ten stosowany jest zamiennie z terminem *społeczeństwo informacyjne*, choć według opracowań UNESCO społeczeństwo informacyjne

zakłada postęp technologiczny, natomiast społeczeństwo wiedzy szerszy zakres, tj. postęp społeczny, etyczny oraz polityczny (Canivenc, 2009: 16). Yves Jeanneret (2000) podkreśla, że pojęcia te są stosowane obecnie jako ekwiwalenty. Autor krytykuje badaczy, którzy wypowiadają się na temat analizy dyskursu organizacji, nie biorąc pod uwagę tego, jak wiedza rozpowszechnia się w społeczeństwie organizacji. Canivenc, wyjaśniając różnicę między dwoma pojęciami, w oparciu o raporty UNESCO precyzuje, iż wiedza to informacja, która nabiera znaczenia w określonym kontekście, tzn. wówczas, kiedy jest przyswojona przez jednostkę (i ma dla niej sens oraz jest z nią zintegrowana), jeśli interpretacja zachodzi w określonej sytuacji. Oznacza to, że informacja może stać się wiedzą, jeśli udziela odpowiedzi na jakąś problematyczną kwestię, pobudzając inteligencję i pamięć jednostki (Canivenc, *op.cit.*: 17).

We współczesnych organizacjach nie chodzi o zwykłą wymianę informacji, lecz o zrozumienie i wykorzystanie posiadanej wiedzy. Inteligencja staje się podstawą, która traktowana jest jako zmienna w procesie komunikacji. Zdolność do przetwarzania informacji daje możliwość członkom korporacji, by stali się oni ważną częścią społeczeństwa korporacyjnego. Z kolei kształtowanie się społeczeństwa wiedzy w organizacjach idzie w parze z tendencją wzrostu poziomu wykształcenia pracowników, co pociąga za sobą modyfikacje w zakresie charakteru i wielkości kapitału kulturowego firmy (Neveu, 2006). W odniesieniu do organizacji, które będą przedmiotem analiz w niniejszej pracy, możemy tylko zgodzić się z uwagą Neveu, ponieważ przeważająca część społeczeństwa korporacyjnego w Polsce legitymuje się wykształceniem wyższym, natomiast we Francji i w Polsce dla osób, które nie posiadają wykształcenia wyższego, organizuje się specjalistyczne kursy w celu podniesienia ich kwalifikacji.

Canivenc, skupiając się na nowych formach społecznych, trafnie zwraca uwagę na odnawianie praktyk demokratycznych we współczesnych organizacjach. Powołując się na Vercellone (2003), podkreśla, że wiedza nie jest już monopolem określonej klasy obywateli, lecz stanowi warunek sprzyjający rozwojowi dużo większej liczby jednostek. W tym kontekście mówi o wzmocnieniu pozycji jednostek (Canivenc, *op.cit.*: 18). Dzięki temu trendowi dzisiejsze organizacje mają charakter egalitarny, dając szansę na rozwój każdemu pracownikowi.

Jak już zostało powiedziane, wspólnoty obecnych organizacji to społeczeństwa wiedzy oraz informacji. Opisuując społeczeństwo korporacyjne, używa się jeszcze terminu *społeczeństwo komunikacji* i w tym kontekście wyróżnia się *komunikację instytucjonalną* oraz

komunikację interpersonalną. Jeśli chodzi o tę pierwszą, D'Almeida wyróżnia dwa jej typy, a mianowicie mówi o:

- *narracji korporacyjnej (domowej)*, która przeznaczona jest głównie dla wewnętrznej części społeczeństwa, i która ma na celu spajanie ze sobą pracowników (D'Almeida, 2001: 97) oraz o - *narracji zaangażowanej*, która charakteryzuje się uniwersalnymi wartościami, odnoszącymi się do tożsamości, człowieczeństwa i wspólnego dobra (*ibid*: 98).

Canivenc dodaje, iż obydwa typy narracji godzą ze sobą aspekty ekonomiczne oraz ludzkie, przyznając centralne miejsce pracownikom, których postrzega się jako niezależnych i odpowiedzialnych, chociaż, z drugiej strony, uważa się, że organizacje powinny pracowników wspierać (2010: 6). W komunikacji interpersonalnej kładzie się nacisk na dialog pomiędzy pracownikami oraz na wzajemne bliskie relacje. Nadrzędnym celem komunikacji interpersonalnej jest budowanie atmosfery przyjaźni oraz zaufania. **Informacja, komunikacja i wiedza** są zatem kluczowymi czynnikami powodującymi powstawanie nowych, bardziej humanitarnych i demokratycznych form organizacyjnych. W dalszej części pracy zobaczymy, jak ww. czynniki wpływają na zachowania językowe pracowników korporacyjnych.

Proces socjalizacji współczesnych przedsiębiorstw dotyczy również władzy. *Socjalizacja władzy* ma na celu ukazanie, że piramidalna struktura organizacji w ujęciu tradycyjnym zostaje zastąpiona organizacją poziomą. W demokratycznych korporacjach każdy jest wezwany do udziału w podejmowaniu decyzji, i dlatego przedsiębiorstwa dysponują instrukcjami dotyczącymi samodzielnego zarządzania. Przedstawione są w nich zasady zniesienia władzy i hierarchii. Canivenc mówi o pragnieniu eksperymentowania z innym sposobem prowadzenia działalności, proponując umieszczenie w centrum gospodarki pracowników, którzy mają organizować się kolektywnie w celu wykonania pracy zespołowej. Aby zachować harmonię i uniknąć tworzenia się tzw. *hierarchii podstępnej*, pracodawcy gwarantują swoim pracownikom równe płace i udział wszystkich w podejmowaniu decyzji (np. podczas spotkań pracowników pierwszej linii wsparcia z managerem pracownicy pytani są o ich opinię na temat wymiany narzędzia pracy). Pracownicy mają też obowiązek wzajemnego pomagania sobie (Canivenc, 2010: 364).

Kolejną formą socjalizacji we współczesnych organizacjach jest *socjalizacja wartości i kultury korporacyjnej*. Chodzi o alternatywną kulturę w stosunku do kultury politycznej organizacji weberowskich. Do głównych wartości należą m.in. wspomniana już demokracja czy solidarność, ale także równość oraz umiejętne łączenie samodzielności ze współzależnością. Wartości reprezentowane przez firmę mają przyczynić się do podniesienia wyników pracy. Dlatego też demonstruje się sukcesy zespołu, kształci pracowników, zapewnia

im poczucie bezpieczeństwa, zawiera umowy o pracę na czas nieokreślony itd. Ponadto, organizuje się wyjścia integracyjne, które służą tworzeniu się przyjacielskiej bliskości członków firmy (*ibid*: 368).

1.6 Zasady komunikacji we współczesnych organizacjach.

W tej części pracy odwołujemy się do pojęcia *komunikacji organizacyjnej* (franc. *communication d'entreprise*). Carayol (1998) zwraca uwagę na fakt, że materia ta dotyczy wielu zagadnień i obiektów, a D'Almeida i Andonova (2006) porównują ją do rozległego terytorium o zatartych granicach. Jak wyjaśnia Taylor (1998, 1993), wszelka komunikacja nieuchronnie prowadzi do strukturyzacji wzorców interakcji, które interpretuje się jako wskaźnik organizacji. Badacz porównuje ją do surowca organizacji, dzięki któremu powstaje i materializuje się. Na kwestie związane z komunikacją organizacyjną zwraca także uwagę Bouillon (2008), który, pisząc o dyskusjach, pismach, wymianach interpersonalnych i wszelkich innych relacjach zachodzących w strukturze organizacyjnej, określa je jako „niedoścignięty horyzont” lub jako „czarną dziurę organizacji”. Dochodzi też do wniosku, że koncepcja komunikacji w organizacji pozostaje częścią paradygmatu marketingu, reklamy czy *public relations*, które ograniczają się do stosowania najlepszych praktyk komunikacji, sprawiających, że praca w organizacji staje się wydajniejsza (Canivenc, 2009: 66-68).

Odnosząc się do stwierdzenia Bouillon'a, pragniemy zwrócić uwagę na specyficzną politykę władz organizacji korporacyjnych w zakresie komunikacji. Galinon-Mélénec (2007) uważa, że organizacja znajduje się w centrum wszystkich form komunikacyjnych, od formalnych po nieformalne, od werbalnych po niewerbalne. Niewątpliwie firma narzuca swoim pracownikom zasady zachowywania się, jednak należy podkreślić, iż wynikają one z warunków kształtowania się form komunikacji korporacyjnej, ponieważ - jak podsumowuje Bouillon (2008) - organizacja jest bytem w ciągłej ewolucji, „społecznie skonstruowanym”, w bardzo dużym stopniu wytwarzanym na co dzień poprzez profesjonalne działania i interakcje (Canivenc, 2009: 70).

W analizie komunikacji korporacyjnej należy skupić się zarówno na mikro sytuacjach, które pozwalają w sposób dokładny odkryć zasady kształtowania się komunikacji, jak i na ramach, w których ta komunikacja funkcjonuje. Jak już zostało powiedziane, polityka władz narzuca pracownikom określone strategie oraz sposoby zachowywania się w korporacji, mimo że władze chcą być postrzegane jako demokratyczne i pełne harmonii. Chcąc zerwać z

wizerunkiem organizacji biurokratycznych, głoszą hasła o umiejscowieniu w centrum uwagi pracownika i przekonują, że ludzie są istotą firmy.

Polityka władz korporacyjnych wiąże się z wytworzeniem wrażenia kultury korporacyjnej opartej na wartościach. Dlatego też zachęca się pracowników do wzajemnego wspierania się i angażowania się w działalność organizacji. Na pierwszy plan wysuwa się zawsze zdolność porozumiewania się. Pracownicy komunikują się na co dzień z osobami zajmującymi różne miejsca w hierarchii organizacyjnej, tj. z managerami, z partnerami, z klientami itd. Aby komunikacja była skuteczna, pracownicy muszą być do niej przygotowani i dlatego odbywają różnego rodzaju szkolenia z zakresu tzw. *zasad komunikacji empatycznej* (tego rodzaju szkolenia odbywały się również w korporacjach będących przedmiotem naszych analiz). Carl Rogers, główny przedstawiciel psychologii humanistycznej, uważa, iż empatia stanowi podstawę porozumienia w kontaktach interpersonalnych:

Empatyczny sposób bycia z drugim człowiekiem, według Carla R. Rogersa, oznacza wejście w świat czyjejś percepcji, nieustannie wyostrzoną wrażliwość na zmiany znaczeń i odczuć drugiego człowieka na wszystko, co on przeżywa, oznacza, że przez jakiś czas żyje się jego życiem, nie oferując ocen, wyczuwając znaczenia, których on prawie sobie nie uświadamia, nie próbując jednak obnażać jego uczuć, oznacza również, że na pewien czas rezygnuje się ze swoich poglądów i wartości po to, by bez uprzedzeń wejść do czyjegoś świata (Wilsz, 2006: 97).

Nowe formy i sposoby sprawowania władzy we współczesnych organizacjach mają na celu ukazanie pokojowego i harmonijnego wizerunku świata korporacji (mówi się o tzw. *zarządzaniu symbolicznym*).

Managerowie inspirowani teorią *7 nawyków skutecznego działania* Stephena Covey'a (2003), które mają doprowadzić do pokojowego życia zawodowego i prywatnego pracowników. Covey prezentuje sposoby, które prowadzą do twórczych wewnętrznych zmian, i które mają uświadomić, jakie sprawy traktować jako priorytetowe. *7 nawyków skutecznego działania* uznaje się de facto za instrukcję działania managerów we współczesnych organizacjach korporacyjnych. Covey pisze o nawykach, a nie o zasadach, gdyż:

Nawyki są potężnymi składnikami naszego życia. Ponieważ są to stałe i często nieuświadomione sposoby zachowania, wyrażają na co dzień nasz charakter i czynią nasze działania skutecznym... bądź nieskutecznym (2003: 43).

Do owych nawyków zalicza:

1. Bądź proaktywny. Oznacza to, że należy przejmować inicjatywę, ponieważ naturą człowieka jest działanie, a nie dostosowywanie się. Dostosowywanie się nie daje szansy na

rozwój. Badacz zwraca uwagę na język ludzi reaktywnych, który świadczy o tym, że uwalniają się oni od odpowiedzialności, (np. używając stwierżeń typu: *To cały ja. Taki jestem*). O proaktywnym charakterze przekonują z kolei wyrażenia typu: *Popatrzmy, co da się zrobić*. Dobry manager posługuje się językiem proaktywnym i koncentruje swoje wysiłki na tzw. kręgu wpływu, czyli pracy z pozytywną energią, przez co krąg wpływu powiększa się. W zasadzie proaktywności ważne jest również podejmowanie i dotrzymanie zobowiązań.

2. Zaczynaj z wizją końca. Niewątpliwie łatwo jest wpaść w wir aktywności i ciężko pracować, ale chodzi tutaj o to, by sukces był wart włożonej pracy. Covey proponuje traktowanie każdego nowego dnia jako punktu wyjścia do uzyskania końcowego sukcesu (przy nienaruszaniu najważniejszych kryteriów człowieka oraz zachowaniu hierarchii wartości). Ten nawyk oparty jest na kierowaniu sobą. Prawidłowe kierownictwo (założenia, plany itd.) umożliwia też prawidłowe zarządzanie ludźmi.

3. Rób najpierw to, co najważniejsze. Najogólniej rzecz mówiąc, chodzi tu o zarządzanie czasem, co oznacza, że należy zaplanować kalendarz, ustalić terminarz, priorytety, a także zarządzać sobą w czasie. Należy też umieć odróżnić sprawy pilne (np. zadania opatrzone datą realizacji) od ważnych (np. planowanie, szukanie nowych możliwości). Pierwsze trzy nawyki składają się na tzw. zwycięstwo prywatne.

4. Myśl w kategoriach wygrana-wygrana. Wg tej zasady porozumienie powinno być korzystne dla obu stron. Zadaniem managera jest zadbanie nie tylko o własny sukces, ale także o sukces drugiej osoby. Tego typu postawa powinna stać się nawykiem w kierowaniu innymi ludźmi. Dlatego też manager powinien przeanalizować problem z punktu widzenia swojego pracownika oraz przewidzieć jego rezultaty. Ważna jest tu umiejętność określenia nowych rozwiązań umożliwiających dojście do założonych rezultatów. Zasada ta dotyczy również negocjowania umów z klientem.

5. Staraj się zrozumieć, potem być zrozumianym. W tej zasadzie chodzi o komunikację empatyczną, która, jak już zostało powiedziane, odgrywa niezwykle ważną rolę w procesie komunikacji korporacyjnej. Zdolność komunikacji jest najważniejszą umiejętnością życiową. Covey zwraca uwagę na konieczność słuchania empatycznego, radząc managerom działać wg zasady: *zanim wypiszesz receptę, postaw diagnozę*. Człowiek porozumiewa się za pomocą czterech schematów: ocenia, sonduje (zadając pytania z własnego punktu widzenia), radzi lub interpretuje. Należy wypracować umiejętność empatycznego słuchania poprzez powtarzanie treści, odzwierciedlanie uczuć, przekształcanie treści oraz przekształcanie uczuć.

6. Synergia. W odniesieniu do tego nawyku Covey przedstawia zasady twórczej współpracy, która powinna mieć charakter twórczy. Rezultat współpracy powinien być większy od sumy

poszczególnych potencjałów indywidualnych. Mowa tu o komunikacji synergicznej, która powinna skupiać się na otwarciu umysłu i zaangażowaniu jednostki w dialog. Dobra współpraca ma doprowadzić do lepszego wglądu w rozwój firmy, a im większy poziom zaufania, tym lepszy poziom współpracy. Dzięki temu powstaje synergiczny poziom komunikacji (wygrana-wygrana). Ostatnie trzy wymienione nawyki określa się jako *zwycięstwo publiczne* (chodzi o skuteczną współpracę z innymi ludźmi).

7. Ostrzenie pily. W tej regule Covey przedstawia cztery wymiary odnowy: fizyczny (ćwiczenia, odżywianie, kontrola poziomu stresu), społeczno-emocjonalny (służenie, empatia, synergia itd.), umysłowy (czytanie, planowanie, pisanie itd.) oraz duchowy (medytacje, studiowanie itd.). Zaniedbanie jednego z powyższych obszarów może doprowadzić do nieprawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Badacz podkreśla, iż skuteczność działań przedsiębiorstw wymaga odnowy pracowników w zakresie wszystkich czterech wymiarów. Im pracownicy są bardziej proaktywni (nawyk pierwszy), tym skuteczniej poddają się kierowaniu (nawyk drugi) i zarządzaniu ich życiem (nawyk trzeci). Im bardziej starają się zrozumieć innych (nawyk piąty), tym lepszym efektem kończą się ich starania, tj. „wygraną-wygraną” (nawyk czwarty i szósty). Im lepiej opanują 3 pierwsze nawyki, tym ich działania będą skuteczniejsze w sytuacjach współzależnych (nawyk czwarty, piąty i szósty). Nawyk siódmy dotyczy odnawiania wszystkich poprzednich nawyków (Covey, 2003: 63-318).

Podsumowując uwagi zawarte w tej części pracy, pragniemy powtórzyć, iż zdolność komunikowania się uważana jest za najważniejszą umiejętnością życiową. Dzisiejsze tzw. „ludzkie firmy” (Canivenc, 2010: 6-7), pokazują, iż miejsce jednostki (pracownika) w firmie jest bardzo ważne, ponieważ to on nadaje wartość firmie, oddając jej swoje umiejętności, talent i kwalifikacje. W założeniu, w korporacjach kładzie się nacisk na współpracę, dlatego kontakty interpersonalne i konwersacje pomiędzy pracownikami są bardzo częste. Sprowadzają się one do próśb o radę i pomoc, a także do różnego rodzaju wyjaśnień, które sprzyjają obiegowi wiedzy. Jednocześnie managerowie dają do zrozumienia, że mają zaufanie do pracowników i dają im pewną swobodę w podejmowaniu decyzji. Nadmienmy tutaj, że autonomia i odpowiedzialność są ograniczone do obszarów technicznych i organizacji pracy, oraz że dotyczą działów już ustrukturyzowanych przez managera. Każdy pracownik zachęcany jest do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji poprzez uczestnictwo w kursach i szkoleniach. Kompetencja komunikacji empatycznej (opisana przez Covey’a) realizuje się w praktykach dyskursywnych, które sprzyjają rozwojowi demokratycznych struktur organizacji, np. poprzez nastawienie na dialog (tego typu sytuacje wystąpiły np. w firmach analizowanych przez Canivenc, kiedy proszono inżynierów o zabranie głosu przed podjęciem decyzji przez

managerów) (*ibid*: 7). Nastawienie na dialog dało się także zauważyć w korporacjach, które posłużyły za przykład do badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy (np. manager *service desku* przed podjęciem decyzji prosił swoich pracowników o wyrażenie opinii na temat ewentualnej zmiany narzędzia do zapisywania wniosków).

W ramach „socjalizacji komunikacji” (Canivenc, 2009: 226) często prowadzi się spotkania z pracownikami w formie tradycyjnej (np. cały zespół omawia tygodniowe raporty) lub organizuje rozmowy indywidualne (co miesiąc *face to face* – dotyczące ewaluacji pracownika przez managera), lub też odbywają się rozmowy korygujące (jeśli zachodzi taka potrzeba), spotkania podsumowujące (np. półroczne spotkania kończące się wystawieniem oceny pracownika itp.). Jeśli chodzi o przekazywanie informacji, które dotyczą zmian organizacyjnych firmy (mówi się wówczas o wspomnianej już *socjalizacji informacji*), są one przekazywane we współczesnych korporacjach przez pracowników wyższego szczebla. Stosuje się wówczas schemat *up-down* (*ibid*: 224). W zasadzie wskazane są bliskie relacje pomiędzy pracownikami, ponieważ mają one świadczyć o harmonijnej atmosferze panującej w świecie korporacji. Chodzi o nastrój, podobne stroje, więzi pomiędzy pracownikami, przyjazne relacje zawodowe i prywatne, które się ze sobą splatają, wspólne wyjazdy oraz wyjścia integracyjne. Ponadto, jak już zostało powiedziane, do bardzo ważnych elementów, które mają zapewnić dobrą atmosferę i jednocześnie świadczyć o egalitaryzmie w firmie, należy odgórne narzucenie pracownikom stosowania bezdystansowych form adresatywnych (nawet jeśli różnica wieku między pracownikami jest znacząca). Jeszcze raz podkreślamy, iż chodzi tu o socjalizację władzy, tj. wymazanie relacji hierarchicznej przez wzajemną bliskość, choćby w formach zwracania się do siebie.

Współczesne organizacje opierają się na unowocześnieniu zasad organizacji pracy poprzez socjalizację władzy, komunikacji, informacji, wiedzy, wartości i kultury korporacyjnej. W niniejszej pracy nie będziemy starać się odpowiedzieć na nurtujące socjologów pytanie, czy mamy dziś do czynienia z procesem debiurokratyzacji, czy jednak weberowskie cechy biurokracji są wciąż silnie obecne we współczesnych przedsiębiorstwach. Z pewnością pragniemy jednak stwierdzić, iż w stosunku do zasad dawnych biurokracji, reguły zarządzania zasobami ludzkimi uległy modernizacji, ponieważ obecnie w centrum ekonomii stawia się jednostkę. Wzrost uwagi poświęconej pojedynczemu pracownikowi i wartościom, które wkłada on w funkcjonowanie organizacji sprawiły, że kwestia komunikacji pomiędzy pracownikami zaczęła odgrywać najważniejszą rolę w zasadach zarządzania firmą.

2. Dyskurs organizacyjny na tle analizy dyskursu

Dyskurs stanowi ogniwo łączące język z zależną od kontekstu jego znaczeniową atrybucją, a wykorzystywane znaki języka i figury językowe stają się zrozumiałe jedynie w kontekście bardziej wysublimowanych gier językowych (Gabryś, 2014: 120).

Wydaje się, iż wyżej przytoczona definicja jak najbardziej odpowiada przedmiotowi naszych badań, tj. *dyskursowi organizacyjnemu*. Nowoczesne studia językoznawcze skupiają się na badaniach języka żywego i autentycznego, gdzie wypowiedzi dialogowe odgrywają niezwykle istotną rolę, ponieważ ukazują kontekst wypowiedzi. Jak pisze Grzmil-Tylutki, chodzi na przykład o:

Rozmowy telefoniczne, negocjacje handlowe, relacje: uczeń–nauczyciel, pacjent–lekarz itp. [...] Konwersacja, jak każda inna interakcja, przynależy do dyskursu i podlega jego metodologii badawczej, stanowiąc pełny, zinstytucjonalizowany, koherentny i kohezyjny tekst, tworzony w określonych „warunkach”; analiza dyskursu, ze swej strony, poszerzyła swój korpus o wszelkie wypowiedzi dialogowe (2010: 85, 238).

Przystępując do analizy dyskursu organizacyjnego, pragniemy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na pozornie podobne pojęcia, a mianowicie *komunikację organizacyjną* oraz *komunikację w organizacji*. Miller (2008) wyjaśnia, iż komunikacja organizacyjna skupia się na kontekście organizacji w procesie komunikacji i *de facto* chodzi tu o komunikację zewnętrzną. Komunikacja w organizacji to tzw. komunikacja wewnętrzna. Maj, opierając się na definicjach Paulré (1993: 525), wyjaśnia, że chodzi o sposób komunikowania się przejęty przez wyspecjalizowane służby i mający jednoznacznie na celu kształtowanie wizerunku firmy oraz upowszechnianie odpowiednich przekazów (2012: 45). W poniższej pracy koncentrujemy się na analizie komunikacji w organizacji, która pozwoli nam określić, jak kształtuje się dyskurs organizacyjny wewnątrz środowiska korporacyjnego.

Podczas analizy każdego typu dyskursu bierze się pod uwagę rozmaite czynniki, zarówno dyskursywne, jak i pozadyskursywne, takie jak gesty symboliczne lub określony strój, które ujawniają prawdziwy kontekst wypowiedzi, a także warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Dlatego przedstawione wyżej zasady komunikowania się oraz zarządzania organizacją odgrywają istotną rolę w analizie dyskursu organizacyjnego, bowiem przekazują treści dotyczące rzeczywistości, której dana organizacja dotyczy. Gabryś podkreśla, że:

Żaden zestaw danych ilościowych nie niesie w sobie informacji dotyczących osobistych doświadczeń czy odczuć narratorów na drodze poznania, jak wydarzenia zostały skonstruowane przez aktywne podmioty tego procesu. Podejmujący decyzje rozwojowe –

uczestnicy organizacji – nie tylko interpretują i nadają sens pojawiającym się zdarzeniom, lecz także, co również istotne, potrafią wpływać na dokonywane interpretacje zjawisk czy fenomenów rozwoju innych uczestników (2014: 119).

W dyskursie organizacyjnym istotną rolę odgrywa społeczno-strukturalna strona wykorzystanego języka. U jego podstaw leżą cztery kluczowe założenia, a mianowicie:

- skupianie się na aktualnym wykorzystaniu języka oraz innych symbolicznych praktykach społecznych,
- docenienie wagi zjawisk organizacyjnych o charakterze społecznych konstrukcji, które odnajdują się w rzeczywistości organizacyjnej,
- uznanie, iż indywidualne interpretacje mogą stanowić część szerszego dyskursu oraz symboliczny porządek organizacji, który stanowi przedmiot interpretacji (*ibid*: 121).

Badania nad dyskursem organizacyjnym obarczone są pewnymi trudnościami, przede wszystkim ze względu na możliwość wykorzystywania metod jakościowych: „Ważny staje się dobór uczestnika organizacji, z perspektywy kogo przeprowadzamy analizę” (*ibid*: 123). Ponieważ dyskurs organizacyjny funkcjonuje często w kontekście innych dyskursów, niekiedy trudno jest wybrać kluczowe elementy językowe, które do tego dyskursu należą. Dlatego trzeba często łączyć metody jakościowe z ilościowymi.

2.1 Ogólne studia nad dyskursem a dyskurs organizacyjny

W analizie dyskursu traktuje się język jako narzędzie, które stosowane jest w aktach komunikacji (i które przyjmuje formę dyskursu). W niniejszej rozprawie przedmiotem analizy jest specyficzny typ dyskursu, który odnosi się do komunikacji w organizacjach o charakterze korporacyjnym (dyskurs organizacyjny). Wpisuje on się w szersze badania nad dyskursem i dlatego - aby dokonać kompleksowej analizy dyskursu organizacyjnego – pragniemy w pierwszej kolejności nawiązać do badań ogólnych w tym zakresie.

Analiza dyskursu (*discourse analysis*) w językoznawstwie określana jest najczęściej jako badanie języka w użyciu. Biorąc pod uwagę różne definicje dyskursu, problematyczne staje się niekiedy określenie przedmiotu badań, co potwierdza Henry Widdowson; pisząc: „[...] chociaż analiza dyskursu jest od wielu lat bardzo żywym polem aktywności [badawczej], problemem jest określenie, czym ona właściwie jest. Ogólny akceptowany pogląd mówi o tym, że jest to coś, co ma związek z językiem «ponad» lub «poza» zdaniem” (Widdowson, 2004: 1).

Badacze zajmujący się analizą dyskursu twierdzą zgodnie, iż nie istnieje jedna metoda prowadzenia analizy. Dobrołowicz twierdzi, iż: „wybór odpowiedniej strategii badawczej uzależniony być powinien od przyjętych przez badacza założeń ontologicznych i od obszaru badań, na którym skupia się jego uwaga” (2016: 39). Konsekwencją braku możliwości nadania jednoznacznej tożsamości pojęciu *analiza dyskursu* było powstanie różnych dyscyplin naukowych, dzięki którym nastąpił rozwój dziedziny.

Przed przystąpieniem do analizy dyskursu organizacyjnego, będącego przedmiotem niniejszej rozprawy, nawiążemy pokrótce do badań polskich, francuskich oraz angielsko-amerykańskich w tym obszarze. W badaniach obecne są dwa główne nurty związane z analizą dyskursu. Pierwszy prezentuje podejście szkoły anglosaskiej i związany jest z koncepcją Z.S. Harris’a, wg której dyskurs to: „ciągła wypowiedź, większa od zdania i na podobieństwo gramatyki zdania tworząca gramatykę tekstu” (Grzmil-Tylutki, 2010: 15). Drugi natomiast wiąże się z koncepcją francuską, która włącza do analizy także bagaż doświadczenia nadawcy oraz kontekst wypowiedzi.

2.1.1 Pragmatyka i akty komunikacyjne

Wilczyńska, Mackiewicz i Krajka (2019: 345) podkreślają, iż:

Dyskurs jest żywą wypowiedzią w kontekście, wpisaną w dane relacje i ukierunkowaną na dany cel. Jeszcze szerszym, istotnym, choć zwykle tylko implicytnym osadzeniem komunikacji pozostają normy kulturowe. Wszystkie te aspekty składają się na kontekst, które to pojęcie stanowi niezwykle istotne odniesienie w konstruowaniu znaczenia wypowiedzi, a więc i w analizach dyskursu.

Badacz, dokonując analizy dyskursu, sięga zatem do pragmatyki, ponieważ ma na celu sprawdzenie intencji interlokutorów oraz określenie ich wzajemnego wpływu. Austin i Searle zwrócili uwagę na komponenty wypowiedzenia, dzięki którym można spojrzeć na daną wypowiedź z różnych punktów widzenia. Chodzi o lokucję, czyli tworzenie wypowiedzi oraz o akt komunikacyjny, który mówi o tym, iż znaczenie wypowiedzi interpretowane jest w zależności od sytuacji. Wyróżnia się dwie strony oddziaływania aktu komunikacyjnego: akt illokucyjny (w którym chodzi o intencję mówiącego, który pyta, ostrzega, odmawia, zaprasza, krytykuje, nakazuje itd.) oraz akt perlokucyjny (oczekiwania względem partnera, żeby coś zrobił, zmienił itd.) (*ibid*: 340).

Dzięki znaczeniu pragmatycznemu można interpretować nawet niejasne wypowiedzi poprzez znajomość kontekstu oraz znajomość rozmówców lub też sygnałów, takich jak

mimika, gesty, strój itd. Pragmatyka, głównie dzięki pojęciu **intencjonalności**, w dużym stopniu przyczyniła się do rozwoju badań nad analizą dyskursu:

Według Searle'a struktura stanów intencjonalnych odpowiada strukturze czynności mowy. Typowa czynność mowy zawiera dwa wyróżnione momenty: treść zdaniową (propositional content) i siłę illokucyjną (illocutionary force). Ta sama treść zdaniowa (np. to, że wyjdiesz z pokoju) może występować w wielu czynnościach różniących się między sobą siłą illokucyjną (np. w oczekiwaniu, że wyjdiesz z pokoju, sugestii, żebyś wyszedł z pokoju, rozkazie, że wyjdiesz z pokoju itp.). W przypadku stanu intencjonalnego mamy odpowiednio moment treści reprezentacyjnej (representative content) – zwanej również treścią intencjonalną (intentional content) – oraz trybu psychologicznego (psychological mode). Przykładowo, treścią reprezentacyjną (bądź intencjonalną) może być to, że wyjdiesz z pokoju, natomiast trybami psychologicznymi mogą być obawa, nadzieja, przekonanie itp. (Gomułka, 2016:122).

Organizacje korporacyjne stanowią ciekawy obszar badań dla językoznawców, ponieważ podlegają stale zmieniającym się procesom marketingowym oraz globalizacji. Obydwa wymienione czynniki znajdują swoje odbicie w sposobie komunikowania się pracowników. Analizując dyskurs organizacyjny, trzeba wziąć pod uwagę znaczenie pragmatyczne wypowiedzi, które odkrywa się na podstawie znajomości osób, sytuacji kontekstu itd. Jak podkreślają Wilczyńska, Mackiewicz i Krajka, badacz często nieświadomie wspomaga się innymi sygnałami, jak np. gesty, zachowanie, intonacja itd. (*ibid*: 342). Mówi się o **performatywności wypowiedzenia**, które zakłada, że:

Znaczenie wypowiedzenia wpisuje się w pewne działania zamierzone przez mówiącego, a fakt, że dokonuje się to zgodnie z konwencjami danego środowiska, sprawia, że intencja mówiącego może być prawidłowo odczytana (*ibid*: 341).

Podczas naszych badań łatwo było zauważyć, iż pracownicy analizowanych przez nas organizacji przekazywali swoje intencje kolegom z pracy pośrednio, a mimo to były one zawsze prawidłowo odczytane. Np. wypowiedź *Nie wydaje mi się, że dziś mi się to uda* nie wyrażała tylko wątpliwości mówcy, lecz wskazywała, iż potrzebuje on więcej czasu na ukończenie danego zadania. Podobną opinię wyrażają Wilczyńska, Mackiewicz i Krajka, kiedy piszą, iż znaczenie pragmatyczne może zostać prawidłowo zinterpretowane tylko w utartych relacjach między rozmówcami.

2.1.2 Podstawy analizy konwersacyjnej

Teoria konwersacji pozwala określić znaczenie wypowiedzi w określonym kontekście. Intencjonalność jako zjawisko zostało szerzej opisane przez Paula Grice'a w ramach tzw. *zasady współpracy komunikacyjnej*, która mówi o tym, iż każda współpraca komunikacyjna

ukierunkowana jest na pewien cel. Grice podkreślał, iż racjonalne zachowanie się w porozumiewaniu się możliwe jest dzięki stosowaniu odpowiednich postulatów wraz ze środkami komunikacyjnymi w danej sytuacji: „Grice ujął te postulaty w cztery maksymy (reguły) konwersacyjne: ilości, jakości, relewancji i sposobu, a ich transgresję rozumiał jako sygnał wypowiedzi nie wprost” (Grzmil-Tylutki, 2010: 48). Maksymy konwersacyjne do dziś stanowią wytyczne prawidłowej współpracy komunikacyjnej:

[...] Te wytyczne dotyczące współpracy konwersacyjnej [...] jednostki opanowują praktycznie, nie zaś jako ścisłe, formalne reguły. Niemniej, to właśnie domniemanie, że w danej wypowiedzi maksymy te zostały zachowane staje się podstawą wnioskowania o treściach domyślnych” (Wilczyńska, Mackiewicz, Krajka, *op.cit.*: 344).

W przedsiębiorstwach często przekracza się zasady rozmów ujętych w maksymy konwersacyjne. Chodzi np. o pracowników nowych, którzy czują niedosyt współpracy komunikacyjnej pod względem ilościowym (niewystarczająca informacyjność), a także pod względem sposobu komunikowania się (klarowność). Pracownicy organizacji korporacyjnych mający większe doświadczenie nie posiadają dyskomfortu podczas rozmów przesączonych anglicyzmami oraz elementami należącymi do profesjolektu, a także bezadresatywnymi formami zwracania się do siebie, natomiast nowi pracownicy mają trudności w dostosowaniu się do tej specyficznej formy komunikacji. Zwykle potrzebują oni czasu, by prawidłowo interpretować polecenia, zalecenia, prośby itd.

2.1.3 Etnografia komunikacji

Pole analizy dyskursu nabrało nowego kształtu w latach 60-tych XX-go wieku, kiedy dwaj amerykańscy językoznawcy, tj. Hymes i J.J. Gumperz, zaproponowali w badaniach nad komunikacją ujęcie etnograficzne. Polegało ono na włączeniu do studiów nad aktami mowy elementów kulturowych, pozwalających lepiej uchwycić różnice w zachowaniach językowych mówców należących do różnych kultur. Chodziło również o dokładny opis wzorców oraz kompetencji komunikacyjnych użytkowników języka. W tym ujęciu sytuacja komunikacyjna stała się ważnym elementem analizy (gdyż skupia się na *action pratique* [działaniu praktycznym]). Ogólnie rzecz biorąc, chodziło o badanie zachowań interpersonalnych między członkami tej samej lub różnej społeczności, przy założeniu, że każda interakcja jest najmniejszą jednostką komunikacyjną. Przeprowadzono wiele badań mających na celu porównanie praktyk komunikacyjnych w różnych społecznościach.

Dzięki ujęciu etnograficznemu w badaniach nad komunikacją nastąpił dalszy (i szybszy) rozwój dziedziny. Zaczęto stosować (Dell Hymes i John Gumperz) nowe narzędzia badawcze, które pozwalały wcielić się w rolę badacza społecznego danej grupy, opierano się na nagraniach, transkrypcjach graficznych, wywiadach oraz spontanicznych rozmowach. Badano **relacje strukturalne** (relacja władzy, czyli dominujący i zdominowany rozmówca podczas interakcji, symetryczne relacje pomiędzy uczestnikami o tym samym statusie oraz asymetryczne relacje pomiędzy uczestnikami o różnym statusie), **relacje między różnymi kategoriami mówców** (z uwzględnieniem płci, wieku oraz funkcji uczestników), a także **bezpośrednie relacje personalne widoczne w kontekście**. Zakładano, iż bez znajomości innych kultur nie można być świadomym kultury własnej. Obecnie mówi się, iż percepcja i znajomość innych kultur wpływają na postrzeganie własnego społeczeństwa jako przedmiotu badań (Cilianu-Lascu, 2003: 112).

Z uwagi na fakt, iż język nie tylko jest systemem, lecz funkcjonuje w kontekście norm społecznych (gdzie liczy się np. status populacji itd.), ważne jest by w badaniach zawsze brać pod uwagę zasady i normy zachowań. Chodzi o koncentrowanie się zarówno na zachowaniu językowym, społecznym i jednocześnie kulturowym. Dodajmy na marginesie, że z tak rozumianego podejścia powstała nowa gałąź gramatyki, tzw. *la grammaire comportementale* (gramatyka behawioralna), która stała się równie ważna jak gramatyka języka.

Dzięki połączeniu badań językoznawczych z socjologicznymi i antropologicznymi nastąpił szybki rozwój analiz o charakterze interdyscyplinarnym. Obecnie językoznawca, podczas swoich badań, staje się jednocześnie statykiem, informatykiem, antropologiem, socjologiem itd.

Warto dodać, iż etnografia komunikacji rozwinęła się także dzięki Edwardowi Sapir'owi, od którego Dell Hymes zaczerpnął wiele koncepcji. *De facto* Edward Sapir w znaczący sposób przyczynił się do powstania nowego nurtu w językoznawstwie, a mianowicie wspomnianej już wyżej kognitywistyki, ponieważ zainspirował Hymes'a, twierdząc że: „relacje między językiem a kulturą przypisywanym szkole myślenia [...], obejmują cały wachlarz stanowisk, od stwierdzenia, iż język i kultura kształtują ludzką myśl, do konstatacji, iż nań wpływają” (Sharifian, 2016: 34).

Zasady kontekstualizacji, komunikacji oraz kompetencji komunikacyjnej zostały zaadaptowane przez większość językoznawców, którzy przestali skupiać się tylko na analizie zdania, a zaczęli koncentrować się na analizie dyskursu oraz na interakcji werbalnej. Dość szybko włączono też do analizy dyskursu rozważania na temat komunikacji parawerbalnej oraz niewerbalnej. Jak wskazuje G.-D. de Salins, elementy kinezyczne, gestykulacyjne i

proksemiczne (nierozzerwalne z językiem) odgrywają ważną rolę w zapewnieniu sukcesu komunikacyjnego, czyli udanej współpracy komunikacyjnej. Komunikacja werbalna w oderwaniu od tych elementów często jest niewystarczająca do prawidłowego odczytania interakcji (Salins, 1992: 53). Na poparcie stwierdzenia Salins'a można przytoczyć w tym miejscu jeden z autentycznych przykładów zaobserwowanych przez nas w komunikacji korporacyjnej:

A: - *Masz może notatki z ostatniego meetingu?*

B: - (mruczy pod nosem nerwowo przeglądając strony z programu OneNote)

A: - *(widzi, że A kiwa głową, że notatki są mu właśnie przesłane na telefon)*
- *Jest ok! Dzięki wielkie* (w ten sposób daje znać, że notatki otrzymał).

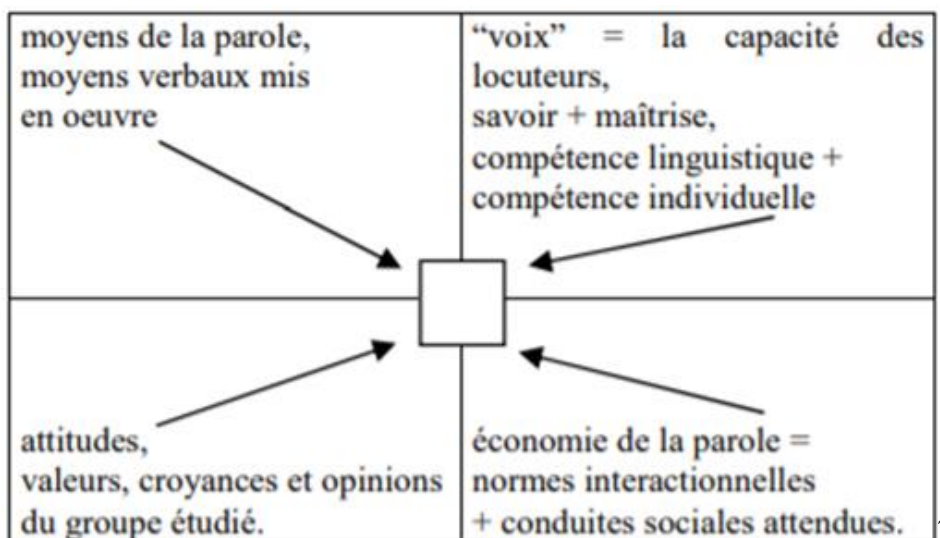
Komunikacja werbalna w tym przypadku nie wystarczała w zrozumieniu interakcji..

Stosując ujęcie etnograficzne w analizie komunikacji wykorzystuje się tzw. *siatkę analityczną etic* i *emic*, gdzie *etic* uwzględnia wszystkie składniki kontekstu, natomiast *emic* ujawnia relacje, związki, strukturę elementów, status, rolę i pozycje jednostek społecznych. Ze względu na fakt, iż w procesie komunikacji istotną rolę odgrywają normy zachowania, w analizie istotna jest pozycja rozmówców *one-up* / *one-down*. *One-down* określa rozmówcę o niskim statusie, natomiast *one-up* tego o statusie wyższym. Jest to kluczowy parametr w sytuacjach komunikacyjnych, w których dokonuje się rytuału zwrotów adresatywnych (krótkodystansowych: *ty* i długodystansowych: *pan, pani, państwo*). Omawiane metody analizy etnografii komunikacji, uwzględniające wartości przypisywane życiu kulturalnemu, są nadal obecne w analizie dyskursu. Ogólnie rzecz biorąc, uważa się, że na kompetencje komunikacyjne składają się elementy językowe, socjologiczne oraz kulturowe.

Założenia etnografii komunikacji pokrywają się w dużej mierze z francuską szkołą analizy dyskursu⁶. Poniżej przedstawiamy schemat odzwierciedlający cztery typy elementów Dell Hymes'a, które wchodzi w skład kompetencji komunikacyjnej, dzięki którym można uchwycić proces komunikacji jako spójną całość. Pierwszy element stanowi sposób mówienia, stosowane środki werbalne; drugi "głos" = zdolność mówcy, wiedza + opanowanie kompetencji językowej + indywidualne kompetencje; trzeci postawy, wartości, przekonania i opinie grupy

⁶ Sam termin *analiza dyskursu* po raz pierwszy pojawił się w artykule Z.S. Harris'a (1952), który zastanawiał się, w jaki sposób ciąg zdań odnosi się do jednego tekstu i tworzy jedną, spójną całość. W analizie chodziło o przedstawienie wewnętrznych relacji strukturalnych, które łączą ze sobą jednostki dyskursu. Harris skupiał się przede wszystkim na opisanie formalnej więzi w obrębie analizowanego dyskursu. Podobne założenia przyjmuje dzisiaj wielu językoznawców zajmujących się lingwistyką tekstu (M. Charolles, 1999; B. Combettes; 1999, A. Reboul; 1980), według których zdania zawierają elementy, które nie mogą być interpretowane na poziomie samego zdania, a interpretacja danej wypowiedzi nie jest sprowadzana do sumy interpretacji zdań, które ją tworzą (Charaudeau, Maingueneau, 2002: 41).

badawczej; czwarty gospodarka mowy = normy interaktywne + oczekiwane zachowania społeczne.



Schemat Dell Hymes’a stanowi prezentację strukturalno-globalną kompetencji komunikacyjnej, na którą składają się elementy językowe, socjologiczne oraz kulturowe.

Oprócz w/w elementów bierze się również pod uwagę role rozmówców w danej sytuacji komunikacyjnej. John Gumperz podkreślał, iż podczas pracy nad korpusem, należy wziąć pod uwagę rzeczywiste zachowanie językowe zaktualizowane w kontekście. Podkreślał przy tym wagę autentycznych korpusów językowych, (na przykład wywiadów, dyskusji itd.) jako zaświadczeń zachowań językowych pochodzących z różnych grup społecznych. Między innymi wyróżnił tzw. *code switching*, czyli okresowe zmiany kodu językowego w interakcjach zachodzących między partnerami prezentującymi różne społeczności językowe. W szczególności zwracał uwagę na używanie elementów językowych (słów, wyrażeń itd.) przez mniejszość etniczną, znajdującą się w kontakcie z grupą dominującą pod względem etnicznym i językowym⁸. Obecnie obserwuje się podobne sytuacje np. w zachowaniach mówców stanowiących jakąś grupę zawodową poza miejscem pracy. Niewątpliwie ten typ zachowań zaburza w pewnym stopniu komunikację, ale jest też dowodem dynamiki interakcji oraz symbolizuje wspólne doświadczenie grupy. Uczestnicy, którzy nie rozumieją żargonu

⁷ Schemat został przedstawiony w artykule profesor Cilianu-Lascu, C., *L’ethnographie de la communication de Dell Hymes a John Gumperz* [w] Dialogos, 2003 Bukareszt, 113.

⁸ Gumperz opisywał w tym kontekście Węgrów mieszkających w Kanadzie, którzy przeplatali w swoich rozmowach wypowiedzi w języku węgierskim w kontakcie z anglofonami.

używanego przez jakąś grupę zawodową przejmują rolę pasywną w komunikacji, która ta rola została im *de facto* narzucona przez grupę dominującą (Gumperz, 1982: 59). Tego typu zjawisko można łatwo zaobserwować w organizacjach korporacyjnych, w których nowi pracownicy nie rozumieją sposobu komunikowania się przez pracowników o dłuższym stopniu zawodowym. Ich rola pasywna w komunikacji trwa do momentu aż przyzwyczają się do korporacyjnego profesjolektu.

Gumperz nawiązywał do badań socjologicznych, które koncentrowały się na analizie intencji i interpretacji wypowiedzi. Jego analizy dotyczyły zwłaszcza interakcji międzykulturowych⁹. Badacz wykazał, iż sukces w interakcji zależy od dyskretnej koordynacji wymienionych sygnałów, mających podłoże kulturowe.

Badania Gumperza i Hymes'a przyczyniły się w dużym stopniu do całościowego opisu dyskursu, co oznacza, że zaczęto brać pod uwagę wszystkie, występujące podczas interakcji, czynniki, zarówno językowe, jak i pozajęzykowe, tj. czynniki kontekstualizacyjne, socjologiczne, kulturowe itd. W ten nurt wpisywali się także inni badacze jak: G. Bateson, P. Watzlawick, J. Helmick Beavin i D. Jackson i przede wszystkim Garfinkel oraz Goffman, którzy zapoczątkowali kierunek badań zwany analizą konwersacyjną. W niniejszej rozprawie starano się wykorzystać zalecenia wspomnianych badaczy w celu najpełniejszej (najbardziej prawidłowej) analizy dyskursu organizacyjnego.

2.1.4 Analiza konwersacji

Badania nad analizą konwersacji zostały zapoczątkowane przez amerykańskiego psychologa Harvey Sacks'a i następnie rozwinęły się dzięki badaniom etnometodologicznym Garfinkel'a oraz Goffman'a¹⁰.

Etnometodologia nawiązuje do interakcjonizmu symbolicznego, która odrzuca techniki ilościowe i opowiada się za metodami badawczymi dotyczącymi produkcji i interpretacji interakcji społecznych. Na tej bazie rozwinęła się analiza konwersacji, której celem jest opis

⁹ Wyznaczył trzy sygnały konwencjonalne i nieformalne, które w przypadku gdy nie są podzielane przez rozmówców, prowadzą do zachwiania procesu komunikacji. Pierwsze to makrosygnały kinezyczne, np. ruchy oczu, kurczenie mięśni twarzy, drugie to makrosygnały proksemiczne (czyli postawa, ruchy rąk, orientacja postawy ciała), trzecie to sygnały formalne i wyraźnie zakodowane (np., uścisk dłoni, ruchy głowy itp.).

¹⁰ Od 1963 roku trzech naukowców współpracowało ze sobą w Centrum badań nad samobójstwami w Los Angeles. Analizowali oni głównie rozmowy i transkrypcje stenograficzne połączeń alarmowych w Centrum zapobiegania samobójstwom. Naukowcy interesowali się szczególnie metodami stosowanymi przez rozmówców, którzy unikali podania swoich danych osobowych. Nagrany materiał nie był w żaden sposób obrabiany i stał się interesującym źródłem analizy mowy, która rozumiana jest przez naukowców jako aktywność sama w sobie.

interakcji rozumianej jako złożony proces koordynacji działań¹¹. Przytoczmy w tym miejscu opinię Rancew-Sikory, a mianowicie:

W analizie konwersacyjnej ważne jest to, że nie pojedyncze wypowiedzi czy gesty rozmówców, lecz sekwencje zbudowane z co najmniej dwóch pasujących do siebie wypowiedzi stanowią podstawową jednostkę analityczną. Badaczy interesuje, jak to jest, że rozmowa tworzy zwartą, ciągłą całość, w której kompetentni rozmówcy potrafią się z łatwością orientować, dodając po kolei swoje niezaplanowane, a jednak doskonale dopasowane do kontekstu, „ruchy” (*turns*) i trafnie przewidując ruchy partnerów (2007: 2).

Chodzi zatem o całościowy opis zachowań aktorów życia społecznego w warunkach naturalnych, co oznacza, że należy dążyć do opisu spontanicznych zachowań obserwowanych w kontekście codziennego życia. Sacks twierdzi, iż: „dla większości potocznych rozmów zbadanie sekwencyjnego umieszczenia wypowiedzi zupełnie wystarcza do odkrycia ich rzeczywistego znaczenia” (*ibid*: 19).

Niewątpliwie badania tego typu mogą się niekiedy okazać utrudnione ze względu na problemy związane z dostępem do danych (do autentycznych rozmów potocznych) lub z prywatnością rozmów (np. ochrona prawa do rozmów, upowszechnianie nagrań), a także z jawnością nagrywania (podczas nagrań występuje często poczucie skrępowania, a przez to zmiana sposobu zachowania osób biorących udział w interakcji). Nadmienmy przy okazji, iż dzięki uzyskaniu przez nas dostępu do danych pochodzących od osób pracujących w organizacjach korporacyjnych, w niniejszej rozprawie omawiać będziemy autentyczne sekwencje dialogowe z codziennych sytuacji komunikacyjnych. Dane pracowników zostały zanonimizowane, dzięki czemu nie zostały złamane tajemnice handlowe.

2.1.5 Społeczne aspekty wspólnoty dyskursywnej

Zachowania komunikacyjne nie tylko dostarczają treści informacyjne, ale wskazują także osobowość oraz przynależność społeczno-kulturową mówców. W organizacjach korporacyjnych, ze względu na ich specyfikę, pracownicy próbują zaprezentować się stosownie do efektu, który chcą osiągnąć. Często stosują oni określone strategie komunikacyjne, aby

¹¹ Etnometodologia również wywodzi się z dziedziny socjologii, a konkretnie teorii parsońskiej. Talcott Parsons (mówi się o teorii parsońskiej) jest twórcą, między innymi, teorii działania, której celem jest badanie wiedzy potocznej używanej nieświadomie przez użytkowników danego języka w dyskursie. Chodzi o zachowania językowe, które nie są kontrolowane. Etnometodologia odseperowała się jednak od teorii parsońskiej. Garfinkel, uczeń Parsons'a, uważał, że użytkownicy języka powinni skupić się na ocenie sytuacji i warunkach, w jakich podejmowane są przez nich określone działania.

zademonstrować, że usytuowali się już w środowisku pracy. To stwierdzenie idzie w parze z tym co twierdzą Wilczyńska, Mackiewicz i Krajka, a mianowicie:

W efekcie nasz dyskurs domaga się jakby za nas rozpoznania naszej pozycji w danej społeczności i uznania naszego statusu: naszej tożsamości społecznej, naszych wartości czy orientacji światopoglądowej, a tym samym usytuowaniu nas w określonym miejscu w danym społecznym układzie (*ibid*: 346).

Niekiedy zachodzi asymetria komunikacyjna, jak w przypadku, gdzie dostrzec ją można przede wszystkim między pracownikami sytuującymi się na różnych szczeblach hierarchii (np. manager/pracownik pierwszej linii wsparcia, *subtower manager*/klient, adwokat/klient, pacjent/lekarz itd). Dzięki respektowaniu asymetrii przez obydwie strony, partnerzy komunikacji realizują się wzajemnie w danych rolach społecznych. Nadmienmy przy okazji, iż badania nierównych układów komunikacyjnych: „dały podstawę, by takie, ukształtowane style wypowiedzenia się, związane z danym statusem [...] traktować jako specyficzny typ dyskursu (dyskurs dziennikarski, urzędniczy, akademicki [...])” (*ibidem*).

Badania w ramach analizy dyskursu skupiają się także na: „ukazaniu mentalności właściwej danej wspólnoty i sposobach jej przejawiania się w dyskursie” (*ibidem*). W literaturze przedmiotu mówi się o tzw. szkole francuskiej, która bierze pod uwagę dwa nierozłączne aspekty, tj. aspekt językowy i aspekt społeczny oraz włącza do korpusu badań gatunki ustne. Kerbrat-Orecchioni poszerza definicję analizy dyskursu o wypowiedzi dialogowe, ponieważ do dyskursu przynależy także konwersacja. Bada się przede wszystkim język żywy i autentyczny. Jak podkreśla Grzmil-Tylutki, chodzi na przykład o:

Rozmowy telefoniczne, negocjacje handlowe, relacje: uczeń–nauczyciel, pacjent–lekarz itp [...] Konwersacja, jak każda inna interakcja, przynależy do dyskursu i podlega jego metodologii badawczej, stanowiąc pełny, zinstytucjonalizowany, koherentny i kohezyjny tekst, tworzony w określonych „warunkach”; analiza dyskursu, ze swej strony, poszerzyła swój korpus o wszelkie wypowiedzi dialogowe (2010: 85, 238).

W badaniach nad dyskursem organizacyjnym warto wziąć pod uwagę stanowisko Patricka Charaudeau, który w swoich analizach zastanawiał się, jak wytłumaczyć fakt, iż ta sama wypowiedź może być interpretowana w różnoraki sposób przez odbiorców. Ten uznany lingwista stwierdza, że znajomość kontekstu wypowiedzi zmniejsza ryzyko nieporozumienia się. Każdy akt językowy wynika z gry pomiędzy *implicite* i *explicite* i powstaje w szczególnych warunkach (*circonstances de discours*). Badacz wprowadził do analizy dyskursu pojęcie *rytualizacji*, które należy rozumieć jako ograniczenia zachowań społeczno-językowych.

Określił też normy, które uchodziły za wzór zachowania językowego oraz społecznego. Jego badania ukształtowały współczesną analizę dyskursu:

Współczesna francuska analiza dyskursu wiele zawdzięcza, w zakresie podmiotowości Patrickowi Charaudeau (1983, 1988). Badania semiolingwistyczne pozwoliły mu dostrzec wielowymiarowość dyskursu. Dokonał wizualizacji rytuału społeczno-językowego, przedstawiając jedność dyskursu jako współzależność dwóch poziomów: sytuacyjnego, społecznego działania (*Faire*) i językowego (*Dire*) (Grzmil-Tylutki, 2010: 153).

Inny, ważny przedstawiciel francuskiej szkoły, a mianowicie Dominique Maingueneau podkreśla w swoich badaniach, że dyskurs regulowany jest kodem, na który wpływają typ dyskursu, pozycja (np. anarchistyczna, naturalistyczna), kategoria podmiotu (np. politycy, pielęgniarki) oraz strategia (np. informacyjna) (*ibid*: 131). Zainspirowany badaniami Foucault zwraca uwagę na zjawisko *pratique discursive*, czyli praktyki dyskursywnej. Dany dyskurs realizuje się bowiem we wspólnocie dyskursywnej, która ma charakter instytucjonalny.

Dyskurs organizacyjny, który jest przedmiotem badań w niniejszej pracy, realizuje się we wspólnocie korporacyjnej wpływającej na jego kształt. Według Maingueneau wspólnota dyskursywna to szeroko rozumiana grupa, również w sensie kulturowym (czy w sposobie bycia), która istnieje poprzez tworzenie określonych wypowiedzi. Odwołajmy się w tym miejscu do Grzmil-Tylutki, która pisze:

Błędem jest więc powiedzenie, że wspólnota tworzy dyskurs. Ona w nim funkcjonuje, tworząc jeden z wymiarów wspólnej logiki. Odbija w wypowiedziach swoje zorganizowanie (instytucjonalne) i sposób funkcjonowania, ale równocześnie jest przez swe wypowiedzi kształtowana. Wspólnota należy do dyskursu, jest jego częścią, a nie zewnętrzną kontekstualizacją tekstu. Podobnie jak cały dyskurs jest też instytucją. Proces jej konstituowania się nie jest ani wcześniejszy, ani późniejszy wobec idei. Jest jej ciałem. Jedna logika sprawia, że każda operacja myślowa odsyła do instrumentarium jej realizacji, strukturyzuje go, on – ją i nie mogą być rozdzielane (2010: 145).

Jeśli chodzi o badania skupiające się na społecznym aspekcie wspólnoty dyskursywnej, należy jeszcze wyróżnić *krytyczną analizę dyskursu*, gdzie przedmiotem badań są elementy życia społecznego, jak na przykład procesy globalizacji, gender studies, nierówności społeczne w dyskursie, kultura danych grup społecznych itd (Van Dijk 2001; Duszak 2008). Krytyczna analiza dyskursu (KAD) odgrywa ważną rolę w analizie dyskursu organizacyjnego, ponieważ zwraca szczególną uwagę na fakt, iż dzięki dyskursowi panującemu w danym środowisku tworzą się relacje społeczne:

KAD, jak większość współczesnych badań socjologicznych, wychodzi z założenia, że świat społeczny jest społecznie konstruowany. Uzasadnieniem semiotycznego punktu wyjścia do badania procesów i problemów społecznych jest nie tylko to, że dyskurs stanowi ich nieodłączny element, ale i to, że dyskurs ma siłę sprawczą w konstrukcjach społecznych (Fairclough, Duszak, 2008: 16).

2.2 Wspólnota dyskursywna środowisk korporacyjnych

W obrębie społeczeństw można wyróżnić wiele wspólnot (warstw lub środowisk społecznych, jak grupy religijne, środowiska edukacyjne itd.), których uczestnicy są bliscy sobie, np. ze względu na stopień pokrewieństwa (wspólnota pokoleniowa), na zamieszkiwanie danego regionu (wspólnota regionalna), ale także ze względu na układ norm, który reguluje działania danej wspólnoty, czego przykładem mogą być wspólnoty środowisk zawodowych (lekarzy, adwokatów itd.). Do środowisk zawodowych zaliczają się także korporacje gospodarcze. Ich mapa ciągle rośnie.

Chodzi tu zwłaszcza o duże firmy i korporacje (obejmujące niekiedy całe sieci jednostek), które wypracowują własny system efektywnego działania i relacji wewnętrznych, przyporządkowany przez określony podmiot wartościom, celom i priorytetom. Powstaje w ten sposób kultura organizacyjna, której ważnym działaniem są skuteczne strategie i zasady komunikowania się zarówno wewnątrz firmy, jak i z partnerami zewnętrznymi. Jednolitej, spójnej percepcji firmy służą świadome strategie nakierowane na tworzenie jej wyraźnego obrazu (*image*) w percepcji społecznej (logo, dewiza, misja) (Wilczyńska, Mackiewicz, Krajka, *op.cit.*: 36).

W literaturze przedmiotu stosuje się zamiennie terminy wspólnoty językowej oraz wspólnoty dyskursywnej. Członkowie przedsiębiorstw nie tylko stanowią ogół osób znających dany język, ale stosują także określone praktyki dyskursywne, które świadczą o ich przynależności do wspólnoty. Do głównych cech wspólnot należą przede wszystkim:

- stopień utożsamiania się ich członków (stopień i zakres jest różny, ponieważ wspólnoty mogą się na siebie nakładać, a ich członkowie mogą należeć do kilku wspólnot jednocześnie),
- określone relacje społeczne (ukazujące niekiedy pewne nieprawidłowości, jak np. rywalizacje między uczestnikami, itd).
- Wszystkie wymienione czynniki mają wpływ na praktykowane wzory komunikacyjne. W ten sposób podkreślana jest więź oraz spójność pracowników (*ibidem*: 105).

Hymes określa wspólnotę dyskursywną jako: „społeczność, która posiada wspólną wiedzę o zasadach użycia i interpretacji mowy” (1974: 51).

Zatem ze względu na wyszktałcanie własnych wzorców komunikacyjnych przez społeczeństwo w przedsiębiorstwach, wspólnotę korporacyjną określa się wspólnotą dyskursywną. Wyznacznikiem wspólnot dyskursywnych jest m.in. **preferowana ideologia**, która rozumiana jest jako: „specyficzna mentalność uwidaczniająca się w porozumiewaniu się na dany temat, co napędza jednocześnie charakterystyczną dynamikę interakcji” (Wilczyńska, Mackiewicz, Krajka, *op.cit.*: 105). Jedną z głównych cech wspólnot dyskursywnych jest

rytualizacja językowa, która pozwala prawidłowo odczytać funkcjonalność danej wypowiedzi. Chodzi w szczególności o odczytywanie intencji w stosowaniu charakterystycznego stylu i środków komunikacji wewnątrz firmy, jak np. idee, słowa kluczowe, wyrażenia ekspresywne i wartościujące, presupozycje, akty mowy, strategie argumentacyjne itp. (*ibid*). Sam rytuał określa się jako: „sekwencję zachowań (działań) o znaczeniu symbolicznym, w wysokim stopniu skonwencjonalizowanym i narzuconych przez tradycję oraz podejmowanych z ważnych społecznie okazji” (Gajda, 2014: 12). Cechą rytuału jest konwencjonalizacja oraz powtarzalność. W przypadku organizacji korporacyjnych rytuały sprawiają, że pewne zachowania językowe pracowników stają się przewidywalne. Ważną rolę odgrywają także powszechnie znane formuły językowe, które są charakterystyczne dla danej sytuacji (powitania, zaproszenia, podziękowania, itd). Kolejną cechą wspólnot dyskursywnych są **gatunki** (genry), czyli: „Typy komunikacji społecznej, które organizują, budują, doprecyzowują w sobie właściwy sposób formę gramatyczną i stylistyczną wypowiedzi” (Wilczyńska, Mackiewicz, Krajka, *op.cit.*: 290). Komunikację codzienną najczęściej określa się terminem *rozmowa*, do której zalicza się podgatunki, takie jak dyskusja lub pogawędka. Grzmil-Tylutki wyjaśnia:

Członkowie wspólnoty związani są nie znajomością języka, lecz umiejętnością korzystania z niego w celu wyrażania norm społecznych, sposobem działania w określonej zinstytucjonalizowanej przestrzeni, a wszystko w ramach konkretnego narzędzia komunikacji, jakim są odpowiednie dla danego dyskursu gatunki. W użyciu dyskursywnym, jednostki systemu przechodzą przez odpowiedni filtr, który można nazwać instytucjonalnym, ideologicznym, lub po prostu dyskursywnym (2010: 11).

Jeśli chodzi o gatunek pisemny, obserwuje się: „przenikalność gatunków tekstowych, jaka zachodzi między różnymi obszarami życia społecznego i różnymi systemami językowymi i kulturowymi. Idzie tu także o tworzenie się nowych form interakcji, poprzez łączenie różnych systemów semiotycznych i korzystanie z nowych technologii” (Duszak, 2002: 15). Członkowie przedsiębiorstw rozwijają środki i styl komunikacji oraz akcentują je w zależności od tego, co chcą podkreślić w danej wypowiedzi. Ważne są np. dobór tematów do rozmowy, wybór wątków (humor, ironia, powaga itd.). (Wilczyńska, Mackiewicz, Krajka, *op.cit.*: 105).

2.2.1 Socjodyskursywny charakter wspólnot korporacyjnych

Według Swales’a wspólnota dyskursywna ma charakter socjodyskursywny, którą rozumie jako:

Grupę ludzi skupionych na realizacji celów komunikatywnych wykraczających poza sprawy codzienne [...] a przynależność do niej wiąże się z poczuciem odrębności, wyjątkowości jej członków (Zarzycka, 2013: 12).

W odróżnieniu od wspólnoty komunikacyjnej, do wspólnoty dyskursywnej trafia się poprzez wykształcenie i kompetencje¹². Związane jest to z pewnym rodzajem prestiżu. Tak też postrzega to wielu pracowników zatrudnionych w korporacjach, które posłużyły nam jako pole obserwacyjne na potrzeby niniejszej rozprawy. Wyodrębniono następujące mechanizmy charakteryzujące sposób działania wspólnoty korporacyjnej:

- Wspólnoty korporacyjne mają swoje cele komunikacyjne, którymi są przede wszystkim wspólne działanie, zachęta do współpracy, wzajemne motywowanie się, stałe rozwijanie się, kształcenie się, budowanie bliskiej więzi oraz poczucie jedności z organizacją.
- Wspólnoty stosują określone środki i mechanizmy komunikacji, jak np. spontaniczne konwersacje na komunikatorach, umowy, dokumenty, maile, spotkania (w formie online lub osobiście, tzw. *face to face*), szkolenia, akademie, warsztaty, newslettery, programy komputerowe itd.
- Komunikacja zachodzi dzięki stosowaniu określonych gatunków wypowiedzi: w odmianie pisanej (maile, dokumenty w formie pisemnej), w odmianie ustnej (spotkania, konferencje, dyskusje, przemówienia itd.).
- Komunikacja w korporacjach przepelniona jest specyficzną leksyką, a przede wszystkim terminologią ściśle związaną z tematyką dotyczącą organizacji.
- Przyjmowanie nowych członków do wspólnoty korporacyjnej odbywa się w ściśle ustalony sposób: pierwszy etap rekrutacji w formie rozmowy telefonicznej, podczas której rekruter przepytuje kandydata, sprawdzając, czy ten posiada wymagane na dane stanowisko kwalifikacje; drugi etap rekrutacji w formie spotkania (w firmie lub przy pomocy komunikatora z kamerą) z działem kadr oraz potencjalnym szefem kandydata; w przypadku uzyskania pozytywnej oceny kandydat zapraszany jest na podpisanie

¹² A discourse community consists of a group of people who link up in order to pursue objectives which are prior to those of socialization and solidarity, even if these latter should occur. In a discourse community, the communicative needs of the goals tend to predominate in the development and maintenance of its discourse characteristics. [...] In terms of the fabric of society, speech communities are centripetal (they tend to absorb people into general fabric), whereas discourse communities are centrifugal (they tend to separate people into occupational or speciality-interest groups. A speech community typically inherits its members by birth, accident or adoption; a discourse community recruits its members by persuasion, training, or relevant qualification" (Swales, 1990: 24).

umowy na czas określony i rozpoczyna pracę, zaczynając od miesięcznego szkolenia wdrażającego.

Chcąc w pełni opisać wspólnotę dyskursywną organizacji korporacyjnych, należy także zwrócić uwagę na uczestników i ich rolę w komunikacji oraz na charakter sytuacji komunikacyjnej, w jakiej się znajdują (oficjalna, prywatna, półoficjalna). Ważne jest też otoczenie kulturowe (środowisko rodzime lub obce).

Korporacje będące przedmiotem analiz w rozprawie są organizacjami międzynarodowymi. Korporacja z siedzibą w Polsce składa się (w większości) z pracowników pochodzenia polskiego, tylko około 10% stanowią pracownicy pochodzący z innego kraju (najczęściej z Ukrainy, z Algerii i Maroko), natomiast korporacja z siedzibą we Francji w zdecydowanej większości zatrudnia obywateli z Francji. W tym drugim przypadku włączenie pracowników do wspólnoty korporacyjnej odbywa się w bardziej sprawny sposób, ponieważ nie zachodzi konieczność adaptacji pracowników (jak w przypadku kiedy deleguje się pracowników za granicę). Pracownicy analizowanych przez nas korporacji odpowiadają w większości charakterystyce, którą można streścić, posługując się następującym cytatem:

Zatrudnionych w swoich krajach pracownicy firm i instytucji, których kadra jest wielokulturowa, w tym korporacji wielonarodowych (multinational corporations). Mimo, że działają oni w warunkach własnej kultury, a język roboczy stosowany w organizacji może być (choć nie zawsze tak bywa) ich językiem ojczystym, mogą oni stykać się regularnie z sytuacjami o charakterze interkulturowym. Stopień takich wyzwań w zakresie komunikacji interkulturowej zależy także znacząco od stopnia adaptacji czy adkulturacji przybyłych z zagranicy współpracowników (Wilczyńska, Mackiewicz, Krajka, *op.cit.*: 522).

Na podstawie naszych obserwacji możemy stwierdzić, iż adaptacja obcokrajowców w badanych wspólnotach korporacyjnych zachodzi sprawnie, ponieważ proces zarządzania zasobami ludzkimi uwzględnia specyfikę różnych kultur. Trzy korporacje (z siedzibą w Polsce i we Francji) zatrudniają przede wszystkim pracowników pochodzących z tych dwóch krajów, ale są to korporacje międzynarodowe, których klienci są różnorodni, ponieważ pochodzą z Ameryki, Azji i Afryki), a ponadto współpracują one z oddziałami zlokalizowanymi w wielu krajach. Zatem pracownicy zatrudnieni w korporacjach, o których mowa w tej pracy, codziennie nawiązują kontakty interkulturowe.

2.3 Dyskurs organizacyjny

Uznaje się, że nauki o dyskursie zaliczają się do dziedziny badań jakim jest hermeneutyka¹³. Bierze ona pod uwagę m.in. aktualne wykorzystanie języka, symboliczne formy praktyk społecznych oraz stwierdza, że wszelkie fenomeny organizacyjne mają charakter społecznej konstrukcji (Gabryś, 2014: 121). Uczestnicy współczesnych organizacji tworzą specyficzną rzeczywistość korporacyjną odznaczającą się różnymi cechami kulturowymi oraz symbolicznymi. Stosują określone praktyki dyskursywne, a granica pomiędzy tym, co uznawane jest jako dyskursywne, a pozadyskursywne (gesty symboliczne, określony strój, udział w demonstracjach związkowych, specyficzne zabiegi higieniczne, nagradzanie i karanie (*ibid*) zaciera się. Pracownicy przestrzegają określonych zasad (*de facto* muszą się do nich dostosować), często nie zdając sobie sprawy z tego, iż swoim zachowaniem wpisują się w zasady funkcjonowania korporacji:

Dyskurs organizacyjny opiera się [...] na normatywnych założeniach (często niewidocznych), które uważane są za pewnik (są niepodważalne) oraz w dużym stopniu decydują o sposobie postrzegania rzeczywistości, głównie organizacyjnej, choć nie tylko. Założenia te funkcjonują na tak głębokim poziomie zakorzenienia w rzeczywistości organizacyjnej, że często uczestnicy organizacji nie zdają sobie sprawy, jak bezwiednie je wykorzystują, formułując przyszłość organizacji w powstających narracjach (Gabryś, 2014: 268).

Dyskurs organizacyjny stanowi przedmiot badań, który pozwala z jednej strony odkrywać wiedzę na temat samego przedsiębiorstwa, a z drugiej na temat aktywności pełnionych przez pracowników¹⁴. Istnieją dwa podejścia badawcze odnośnie do dyskursu organizacyjnego. Pierwsze ma charakter konstruktywistyczno-krytyczny, zgodnie z którym dyskurs buduje rzeczywistość organizacyjną poprzez: „kształtowanie sposobu, w jaki o pojawiających się kwestiach można się wypowiadać, sposobu, w jaki uczestnicy organizacji

¹³ Dyscypliną interpretacji tekstów, która porównywana jest do analizy dyskursu jest hermeneutyka: „Jest sztuką interpretacji wieloznaczności; w celu poznania tekstu, poszukuje w nim znaczeń ukrytych” (Grzmil-Tylutki, *op.cit.*: 27). Ze względu na konflikt w interpretacji nurtów (interpretacja moralności, interpretacja na bazie językoznawstwa strukturalistycznego oraz interpretacja niemieckiej hermeneutyki człowieka) powstała nowa gałąź hermeneutyki, której przedstawicielem jest Paul Ricoeur. Był on przedstawicielem hermeneutyki filozoficznej, który w rozmyśleniach stawiał pytanie „Co to znaczy być człowiekiem?”. Ricoeur twierdził, że „Interpretacja polega na „odsłonięciu ludzkiego sposobu bycia”, ma „służyć ostatecznie lepszemu rozumieniu człowieka i więzi między nim a całym bytem” (Ricoeur, 1989: 7). Ricoeur zwraca szczególną uwagę na dyskursywność języka, która postrzegana jest przez niego jako środek zrozumienia świata.

¹⁴ Gabryś zwraca uwagę na konieczność wykorzystania w analizie dyskursu metod jakościowych pochodzących z nauk społecznych. Wg tego językoznawcy głównym obszarem badania powinny być wszelkiego typu oświadczenia, ponieważ ukazują one ustrukturyzowaną wiedzę, która odnosi się do organizacji. Dlatego w niniejszej rozprawie będziemy stosować odniesienia w tekście tłumaczące zasady organizacji. Ze względu na fakt, iż dyskurs najczęściej funkcjonuje w kontekście innych dyskursów (o charakterze diachronicznym lub synchronicznym), ważny jest także dobór uczestnika organizacji z perspektywy, którego dokonywana jest dana analiza. Z powodu posiadania dużego korpusu badań, należy dokonać również selekcji tekstu poprzez wybór kluczowych elementów. Dlatego Gabryś zakłada istnienie sporego potencjału badawczego w przypadku dyskursu organizacyjnego (*ibid*: 122).

odnoszą się do tych kwestii, oraz do wiedzy organizacyjnej, jaka w oparciu o nie powstaje” (Gabryś, *op.cit.*: 123). Drugie podejście opiera się na analizie tekstu: „sensu stricto lub na badaniu szerszego kontekstu (np. w zgodzie z zaleceniami teorii interesariuszy), w jakim dyskurs się pojawia” (*ibidem*). Badacz stoi obecnie na stanowisku, by przyszłe badania opierały się na dwóch podejściach, czyli uwzględniały dominujący dyskurs, tekst oraz władzę.

2.3.1 Typy dyskursu organizacyjnego

Western w swojej teorii przywództwa przedstawia cztery dominujące typy dyskursu w organizacjach i choć każdy z nich występuje w określonym okresie, dane typy dyskursów nie wykluczają się. Oznacza to, iż obecnie można zaobserwować w korporacjach wszystkie typy dyskursu.

1. **Dyskurs kontrolera.** Ten typ dyskursu jest charakterystyczny dla organizacji początku dwudziestego wieku w nawiązaniu do badań Taylora i Webera dotyczących industrializacji. Podkreślmy, iż industrializacja była oparta na dehumanizacji racjonalnej jako efektywnej formie organizacji. Opisane przez Taylora metody pracy były szeroko stosowane w fabrykach samochodowych, sieciach typu *fast food*, fabrykach komunistycznego ZSRR, a nawet w treningu sportowym. To fabryki stanowiły miejsca, w których narodził się dyskurs kontrolera. Pracownicy byli kontrolowani za pomocą środków ekonomicznych i dlatego łatwo było ich podporządkować narzucanym warunkom. Ten stan rzeczy powodował poczucie izolacji u pracowników, którzy, jak sami twierdzili, traktowani byli jak „roboty”. Chcąc rozwiązać spory pracownicze i poprawić warunki w pracy, zatrudnieni w przedsiębiorstwach zwracali się do związków zawodowych. Dyskurs kontrolera ukierunkowany był – jak sama nazwa wskazuje – na kontrolowanie siły roboczej. Dlatego managerowie musieli posiadać umiejętności przywódcze. Ponieważ na początku XX-ego wieku szacunek i hierarchia społeczna były ważnymi cechami, a klasy wykształcone stanowiły elitarnie przywództwo, system ten mógł z powodzeniem funkcjonować przez jakiś czas. Ogólnie rzecz biorąc, sprowadzał się on do zarządzania, konsumpcji, masowej produkcji, linii produkcyjnych oraz wydajności robotników. W tym systemie pożądanym był manager, który potrafił nakłaniać pracowników do zwiększenia wydajności pracy.

Pewne cechy dyskursu kontrolera można zaobserwować również obecnie w korporacjach. Na przykład w działach pracy pierwszej linii wsparcia, gdzie pracownicy mają za zadanie odebrać jak największą liczbę telefonów oraz rozwiązać problem użytkowników w

jak najkrótszym czasie. Praca agentów pierwszej linii porównywana jest do pracy robotników na liniach produkcyjnych. Manager natomiast, ze względu na brak czasu, musi szybko wydawać polecenia, omawiać statystyki z dnia poprzedniego, a także stosować kary np. poprzez zmniejszenie wynagrodzeń (jeśli jakiś pracownik nie wypełnia prawidłowo swoich obowiązków). Ponieważ satysfakcja klienta odgrywa najważniejszą rolę, pracownicy wykonują swoje obowiązki pod dużą presją. W omawianym typie komunikowania się najczęściej stosuje się formy bezosobowe (np. gdy dzwoni francuski klient, manager wydaje polecenia wypowiadając *French call*, pracownik ma zaledwie kilka sekund na odebranie rozmowy). Z czasem, a dokładnie po wojnie, dyskurs kontrolera przekształcił się w dyskurs terapeuty.

2. Dyskurs terapeuty. Jako początek zaistnienia tego typu dyskursu Western wskazuje rok 1960. Badacz zainspirował się badaniami Maslova, które doprowadziły do opracowania metod motywowania pracowników. Western określił, iż zdrowe relacje między pracownikami oraz rozwój ich potencjału stanowią niezbędne warunki do tworzenia demokratycznych miejsc pracy. Wraz z rozwojem dyskursu terapeuty rozwijał się ruch *Human Relations*, który propagował kulturę terapeutyczną. Jak podkreślają Barley i Kunda, od managerów wymagano umiejętności komunikacyjnych, wrażliwości w relacjach interpersonalnych, inspirowania pracowników i posiadania wiedzy na temat tego, w jaki sposób kształtować dynamikę grupy¹⁵. W dyskursie przywódczym rozkwitła kultura terapeutyczna. Od managerów wymagano, by odznaczała się tzw. *inteligencją emocjonalną* (Goleman, 1995). W ramach zarządzania swoimi emocjami (*the management of emotions*) manager musiał wykazywać się samoocena, czyli uświadamiać sobie własne emocje w celu motywowania siebie do dalszej pracy oraz wyrażania empatii wobec innych. Ważne było nabywanie kompetencji (umiejętności) społecznych. Stosowanie dyskursu terapeuty doprowadziło do wytworzenia się kultury zarządzania skupiającej się na emocjonalnej stronie pracowników. W tym czasie narodził się *coaching*, który skupiał się na dwóch kluczowych czynnikach, a mianowicie cenie i marketingu¹⁶. Dla managerów coaching oznaczał polepszenie ich umiejętności komunikacyjnych, co w dalszej kolejności miało przyczynić się do satysfakcji odczuwanej przez pracowników. Dyskurs terapeuty dominował do lat 80-tych ubiegłego wieku, choć i dzisiaj można zaobserwować

¹⁵ Tekst oryginalny: „Managers all the way down to first line supervisors were said to require communication skills, sensitivity in interpersonal relationship, methods for instilling if not inspiring motivation and knowledge of how to mould the dynamic of a group” (Barley, Kunda, 1992: 375).

¹⁶ Istnieje wiele podejść do *coachingu*, ale ogólnie rzecz biorąc jest on procesem, dzięki któremu: „następuje wzmacnianie i wspieranie osoby coachowanej lub zespołu coachowanego w dążeniu do zmiany, dzięki skutecznie zadawanym pytaniom przez coacha, jak również za pośrednictwem permanentnego motywowania i asystowania osobie lub zespołowi w drodze do celu. Następuje tu wzmocnienie potencjału osoby lub zespołu coachowanego, jak również niwelowanie ograniczeń i barier” (Żukowska, 2012: 11).

pewne jego przejawy. Na dowód przedstawiamy poniżej mail działu szkoleń wysłany do kadry managerskiej dotyczący wyzwań rozwojowych pracowników:

Drodzy managerowie, jeśli Wasi pracownicy spotykają się z trudnymi sytuacjami, czują się zagubieni, zdemotywowani, sfrutowani i nie wiedzą jak sobie poradzić w trudnych sytuacjach, mamy przyjemność poinformować o dostępnym szkoleniu Managing Difficult Situation. Celem tego szkolenia jest zdobycie wiedzy i umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach, w tym zarządzaniu własnymi emocjami na Service Desku przy wykorzystaniu proponowanych narzędzi i technik.

3. **Dyskurs mesjasza.** Ze względu na burzliwą gospodarkę światową i tworzące się konkurencje dla przedsiębiorstw dyskurs terapeuty przekształcił się w typ dyskursu określany mianem dyskursu mesjasza. Zachodzi on, gdy spełnione są następujące warunki:

- a) liderów powinien cechować taki typ zachowań, by wzbudzali zaufanie; ponadto powinni oni prezentować wysokie standardy kultury osobistej oraz posiadać umiejętności jasnego określenia celów,
- b) celem liderów jest inspirowanie motywacją poprzez używanie symboli lub krótkiej mowy, by podnieść świadomość pracowników i pomóc im w zrozumieniu wyznaczonych celów,
- c) zadaniem managerów jest stymulowanie intelektualne pracowników poprzez dążenie do podnoszenia świadomości pracowników w zakresie ich wartości, oczekiwań oraz przekonań,
- d) managerowie powinni stosować zindywidualizowane podejście do pracownika (*individual consideration*), ustalając z każdym z osobna sposoby skutecznego dążenia do celów oraz realizacji wyzwań.

Omawiając dyskurs mesjasza, niektórzy badacze porównują rolę przywódcy do roli księdza lub świętego, którego troska o moralność zbliża go do Boga (Calas, Smircich, 1995: 366)¹⁷. Dyskurs mesjasza kształtuje się w organizacji, która postrzegana jest przez pracowników jako rozproszona sieć, która utrzymana jest przez kulturę organizacji (wówczas dyskurs ma wymiar symboliczny). Organizacja promuje i komunikuje pracownikom zasady funkcjonowania w przedsiębiorstwie, tworzy symbole, obrazy, przekazuje reguły moralności oraz rytuałów (ubiór, formy zwracania się do siebie) itd. Kultura panująca w organizacjach nazywana była kulturą kontroli (*culture control*) i polegała m.in. na tworzeniu biur na otwartym planie oraz na nadzorze rówieśników, co prowadziło do braku prywatności. Także dzisiaj można odnaleźć w

¹⁷ Tekst oryginalny: „Calas and Smirich describe the contemporary leader as ‘a priest / saint/ whose concerns for morality bring him close to God’ (Western, 2008: 122).

korporacjach pewne elementy dyskursu mesjasza, np. kiedy kładzie się nacisk na plany i cele firmy, które powinny zostać zrealizowane. Poniżej, tytułem przykładu, przedstawiamy transkrypcję fragmentu wypowiedzi *team manager'a* zwracającego się do swojego zespołu (krótka mowa mająca na celu podnoszenie świadomości i rozumienia wyznaczonych celów):

Skupiając się na tegorocznych wynikach, możemy sobie tylko pogratulować. Nie był to łatwy rok, a jednak daliśmy radę. W przyszłym miesiącu dochodzi do naszego zespołu Anna, liczę więc, że odciąży Przemka w pracy, dzięki czemu znajdziemy czas na zaktualizowanie starych tixów w Snow.

Poniżej przedstawiamy także mail wysłany przez *team managera* do swojego zespołu inżynierów i project managerów:

PROSZE, przeczytaj uważnie i stosuj się do zaleceń bez żadnych wyjątków:

- 1. Jeśli nie posiadasz WBS¹⁸ projektu - eskaluj to NATYCHMIAST do mnie i sponsora projektu.*
- 2. Jeśli jesteś nowym członkiem - tylko przez 2 tygodnie możesz zarezerwować WBS na szkolenie - nie dłużej - równolegle postępuj zgodnie z punktem 1. ESKALUJ mi brak przydziału.*
- 3. JEŚLI nie masz WBS projektu zatwierdzonego w ESS¹⁹ - skontaktuj się natychmiast z WŁAŚCICIELEM WBS i przypomnij mu o jak najszybszym zatwierdzeniu Twojego czasu pracy z kopią cc dla mnie.*
- 4. W czasie podróży służbowych nie wolno korzystać z firmowego WBS, należy stosować wyłącznie WBS projektu.*
- 5. Jeśli uczestniczysz w szkoleniach - WCIAŻ UŻYWAJ TYLKO PROJEKTU WBS!!!!*
- 6. Jeśli uczestniczysz w jakichkolwiek spotkaniach, cokolwiek innego - WCIAŻ UŻYWAJ TYLKO PROJEKTU WBS!!!*
- 7. Jeśli masz problemy z rezerwacją ESS - skontaktuj się ze mną.*
- 8. Jeśli jesteś na zwolnieniu lekarskim, nieobecności - poinformuj mnie sms-em, pocztą, telefonicznie - a ZUS zgłosi Twoją nieobecność chorobową lub opiekę nad dzieckiem w systemie kadrowym.*
- 9. Jeśli miałeś smutną sytuację - np. śmierć bliskiej osoby, wypadek - użyj sms-a, zadzwoń do mnie, w przypadku pogrzebu - użyj urlopu okolicznościowego.*
- 10. W przypadku płatnego urlopu - zaplanowanego - wykorzystaj płatny urlop poprzez złożenie wniosku o płatny urlop.*

Dlaczego piszę ten list - ponieważ osoby, które nie przestrzegały powyższych zasad, uszczupliły nasz budżet o ponad 20% - a to jest naprawdę ZŁE. Zwłaszcza, jeśli ci, którzy pracują w firmie od kilku lat i nadal popełniają takie błędy - dostaną ode mnie 2 punkty z zarządzania wynikami (teraz i wtedy zasłużone i 2 za ogólne wyniki, a nie tylko 1 cel, brak premii, brak wzrostu wynagrodzenia - proszę potraktować to poważnie) - czego mam nadzieję nie będę musiał robić. Ale naprawdę, proszę zrozumieć, że ma to wpływ na nasze premie, pensje, budżety szkoleniowe innych zespołów - po prostu jeśli tak dalej pójdzie, możemy zapomnieć o dodatkach. Musiałem być bezpośredni w tej wiadomości.

¹⁸ WBS jest skrótowcem z języka angielskiego od 'Work Breakdown Structure' (tłum. wł. Struktura podziału pracy). W analizowanych przez nas firmach każdy pracownik ma przypisany WBS w systemie, poprzez który zaznacza on czas swojej pracy. Dzięki przypisaniu wbs'a pracownikowi, firma może wystawić fakturę klientowi.

¹⁹ ESS oznacza 'Employee Self Serve', które jest miejscem wprowadzania danych o czasie pracy pracowników. System ten pozwala m.in. także na wprowadzanie czasu pracy (czas przepracowany i czas urlopu) oraz zatwierdzać czasu pracy (przez przełożonych).

DRUKUJCIE TEGO MAILA - i przestrzegajcie wszystkich 10 punktów.

Dziękuję za współpracę!

Ponadto - KAŻDY z Was jest zobowiązany do bycia dostępnym w MS Teams przez ponad 8 godzin pracy! Bądźcie aktywni i dostępni zgodnie z harmonogramem.

4. **Dyskurs ekolidera.** Przyjmuje się, iż w związku z potrzebą znalezienia rozwiązań przywódczych w zmieniających się warunkach społecznych, politycznych i ekonomicznych, a także z powodu rozwoju marketingu w 2005 roku, dyskurs mesjasza przekształcił się w dyskurs ekolidera. Chodzi tutaj o nowy paradygmat przywództwa, tj. ekoprzywództwa. Uznaje się, że organizacja składa się ze współzależnych części (nie tylko pracowników, klientów, interesariuszy itd., ale również ekologii), które tworzą całość. Dyskurs ekolidera przenosi etykę biznesową (jedną z najważniejszych cech dyskursu mesjasza) na kwestie społeczne, ponieważ zwraca uwagę na relacje ze światem natury. Dyskurs ekolidera ma pomagać w budowaniu uczucia stabilizacji pracowników, mimo że przywództwo nieustannie się zmienia (mówi się o przywództwie rozproszonym).

Dyskurs ekolidera charakteryzuje się trzema kluczowymi cechami, a mianowicie cechą holizmu (w tym znaczeniu jako sposób w jaki pracownicy odnoszą się do ekologii, w jaki sposób w niej żyją i pracują), cechą ekoetyki (szacunek i odpowiedzialność za środowisko naturalne) oraz duchem przywództwa (wyobrażenia i relacje międzyludzkie). Miejsce pracy jest wzajemnie połączone z ekosystemem. Wewnętrzny system organizacji ma tworzyć przestrzeń sprzyjającą myśleniu, rozwojowi, przełamywaniu kultur oraz komunikowaniu się (Western, 2008: 162-197). Dyskurs ekolidera powinien sprzyjać integrowaniu się pracowników oraz umacnianiu ich więzi z organizacją. Jego przejawy są nie tylko widoczne w codziennych sytuacjach komunikacyjnych, ale także podczas organizowanych eventów, wyjazdów organizacyjnych, cotygodniowych spotkań przy kawie z managerem (podczas tzw. *coffee time*), wspólnego świętowania Bożego Narodzenia, Wielkiej Nocy, Dnia Dziecka, Walentynek i innych świąt. Poniżej przedstawiamy dwa przykłady dokumentacji mailowej, w których na pierwszy plan wysuwa się chęć integrowania pracowników, zachęcanie do rozwoju lub dbania o siebie. Dział *human resources* zwraca się do wszystkich pracowników organizacji:

Przykład 1

Powroty bywają trudne – jednak nie w tym przypadku. W najnowszym wydaniu HR Newslettera przedstawiamy Wam bowiem pracowników, którzy opowiadają, dlaczego zdecydowali się wrócić do firmy mimo przerwy w zatrudnieniu. Przeczytajcie sami i dowiedźcie się co ich skusiło, aby ponownie dołączyć do naszego team'u.

Przykład 2

Koleżanki i Koledzy, chcielibyśmy zaprosić Was na cykliczne webinaria dietetyczne organizowane wspólnie z naszym partnerem. Praca zdalna i spędzanie większej ilości czasu w domu może być świetną okazją do zmiany nawyków żywieniowych i uczynienia ich zdrowszymi.

Pewne cechy dyskursu ekolidera można także zaobserwować podczas występów szefów organizacji z okazji rocznych podsumowań, bali, jubileuszy itd. Stosowanie takich form, jak *my, dzięki nam, współpracujemy* ma świadczyć o integrowaniu się władz z pracownikami, np.:

Witajcie, Przyszłość jest naszym wyborem, tutaj, dzięki nam wszystkim staliśmy się globalnym liderem w digital business technology, współpracujemy z firmami i branżami na całym świecie. W ten sposób podsumowujemy naszą firmę!

Pewne elementy dyskursu ekolidera udało nam się zaobserwować we francuskich przedsiębiorstwach, które zostały poddane analizie na potrzeby niniejszej pracy (integracja, współpraca pracowników, brak hierarchii i dystansu pomiędzy managerem i jego pracownikiem):

3/17 8:31 AM

Romain (M.)

Bonjour Robert, j'ai ouvert une high inc et elle sera en relation avec le change pour les macros. Je te l'ai assigné donc ferme le quand tout est bon 😊.

3/17 8:32 AM

Robert (L.)

Bonjour Romain,

Ok, je vais le faire.

3/17 8:32 AM

Romain (M.)

Le change commencera à 10

17/03/2008 8:32

Robert (L.)

Ok

L'utilisateur a envoyé cet e-mail hier

Je te l'ai fait suivre

3/17 8:34 AM

Romain (M.)

Si le change est en place, le problème doit être résolu... J'espère

17/03/2008 8:35

Robert (L.)

J'espère aussi

3/17 8:36 AM

Romain (M.)

Je comprends que l'emplacement réseau a été autorisé et qu'il n'y aura plus de problèmes.

17/03/2008 8:37

Robert (L.)

Cela devrait résoudre le problème

W przytoczonych typach dyskursu Westerna, dostrzec można, iż dyskurs ekolidera prezentuje również zasady samorządności i komunikacji współczesnych organizacji, które zostały przebadane przez Canivenc.

Wszystkie wymienione powyżej typy dyskursu wg klasyfikacji Westerna można w pewnej mierze dostrzec we współczesnym dyskursie korporacyjnym. Podkreślmy jednak, iż – biorąc pod uwagę całość aktualnych zasad funkcjonowania przedsiębiorstw, które posłużyły nam do badań – najbardziej skłaniamy się ku stwierdzeniu, iż obecnie przeważa w nich dyskurs ekolidera.

W dalszej części pracy przedstawimy dominujące przejawy językowe charakterystyczne dla korporacji, które w największym stopniu wpływają na kształtowanie się dyskursu organizacyjnego.

3. Charakterystyka dyskursu organizacyjnego w korporacjach

3.1 Tworzenie archiwum

Zanim przedstawimy dominujące zjawiska językowe zaobserwowane w dyskursie organizacyjnym w wybranych przez nas korporacjach, pragniemy zwrócić uwagę na etap tworzenia korpusu. Chociaż nasze badania oparte są na źródłach zastanych²⁰, to w pierwszej kolejności należało dokonać wyboru materiału, który można było uznać za reprezentatywny dla badanego typu dyskursu. Przystępując do gromadzenia danych językowych, podążaliśmy za myślą Charadeau i Maingueneau, którzy zwrócili uwagę na fakt, iż w analizie dyskursywnej preferuje się duże korpusy, najczęściej zbiory tekstów. Dlatego w niniejszej rozprawie analizie poddano korpus, który liczy 5000 dokumentów. Nadmienmy przy okazji, iż sposób konstruowania korpusu nie jest procesem prostym, a korpusy tworzone na podstawie różnych gatunków dyskursywnych często prowadzą do faworyzowania jakichś z nich lub też do faworyzowania pewnych warunków społeczno-historycznych, w których powstały (Charadeau, Maingueneau, 2002: 150). Wpisując się w obecne tendencje, a jednocześnie zgodnie z wieloma postulatami (np. Bibera i Conrada (2009), na potrzeby tej pracy została obrana metoda empiryczna, co oznacza, że poddano analizie rzeczywiste wzorce użycia w tekstach naturalnych²¹.

Na potwierdzenie faktu, iż w badaniach językoznawczych dominuje obecnie tendencja do korzystania z „naturalnie wytworzonych” danych, nieoderwanych od kontekstu, przytoczmy w tym miejscu następującą opinię:

Przeprowadzając obserwacje i analizując nagrania audio i wideo rejestrujące interakcje naturalnie zachodzące podczas wywiadów lub eksperymentów można zupełnie z innej perspektywy spojrzeć na działania realizowane przez ludzi i na ich wypowiedzi [...] Pisząc o

²⁰ Rapley podkreśla, iż w etapie zbierania korpusu językoznawca może sięgać do źródeł wytworzonych przez badacza lub do tzw. źródeł zastanych. Jak uzasadnia: „Ten podział sugeruje, że w przypadku pierwszej kategorii badacz jest bardziej aktywny, a w przypadku drugiej raczej pasywny czy neutralny” (2013: 34). Ponadto, Rapley podkreśla, iż zbiór dokumentów dzieli się na źródła pierwotne, czyli „synchroniczne zapisy dotyczące wydarzeń historycznych lub relacji z pierwszej ręki (*ibid*: 47) oraz wtórne, czyli „powstałe w innym czasie lub w innym miejscu, niż opisywane przez nie wydarzenia i relacje z drugiej ręki” (*ibidem*).

²¹ Biber i Conrad zwracają uwagę, aby w analizie korpusowej stosowano zarówno techniki automatyczne, jak i interaktywne, oraz aby opierała się ona na ilościowych i jakościowych technikach analitycznych. Rapley, odnosząc się do badań Emanuela Schegloff’a zachęca do korzystania z „naturalnie wytworzonych” danych. Oryginalny tekst: „The essential characteristics of corpus-based analysis are: it is empirical, analyzing the actual patterns of use in natural texts; it utilizes a large and principled collection of natural texts, known as a “corpus,” as the basis for analysis; it makes extensive use of computers for analysis, using both automatic and interactive techniques; it depends on both quantitative and qualitative analytical techniques” (Biber, Conrad, 2009: 73-74). Chodzi o wyniki badań opublikowane w 1999 roku (Schegloff 1999: 431), z których wynikało, iż pacjenci z zaburzeniami mowy w trakcie przerw na kawę byli zdolni wykonywać wszystkie czynności, których nie byli w stanie wykonać podczas testów.

„usytuowaniu w pewnym kontekście”, mam na myśli to, że w ogromnej większości „dopasowujemy” nasze działania i słowa do określonych, często niewypowiedzianych norm, reguł i oczekiwań wpisanych w konkretny kontekst, w którym się akurat znajdujemy (i tym samym reprodukowujemy te normy, reguły). (Rapley, *op. cit.*: 52).

Rapley zwraca uwagę na to, jak często zmienia się zachowanie ludzi w zależności od miejsca, w jakim się znajdują (np. w urzędzie, w kościele, w szkole, w szpitalu itd). Aby prawidłowo zidentyfikować kontekst, w którym zachodzi dana sytuacja komunikacyjna, Biber i Conrad proponują, podobnie jak przy analizie rejestrów, zebrać korpus na tyle duży, aby prezentował próbę reprezentatywną. Badacze, podobnie jak Charadeau i Maingueneau i wiele innych uważają, że reprezentatywna próba jest warunkiem dokonania prawidłowej analizy. Zatem wyodrębnienie typowych cech danego dyskursu możliwe jest tylko w sytuacji, w której badacz posiada reprezentatywną próbę tekstu, przy czym tekst rozumiany jest jako autentyczny korpus do badań (dokumenty, nagrania, spontaniczne rozmowy np. konwersacje ustne i konwersacje na komunikatorach itd).

Zebranie różnych próbek wypowiedzi było dla nas istotne, tym bardziej, że pracownicy, porozumiewając się ze sobą, stosują różne rejestry językowe. Dlatego też zostały uwzględnione różne sytuacje komunikacyjne, które miały miejsce w korporacjach, które poddajemy analizie. Reprezentatywna (jak się wydaje) próba tekstów pozwoliła nam uchwycić zakres zróżnicowania językowego, które istnieje w dyskursie korporacyjnym. Ponadto zebrany materiał pozwolił wyodrębnić najważniejsze cechy językowe, które – jak sądzimy - są typowe dla tego typu dyskursu²². W naszej pracy, zgodnie z zaleceniami (Biber, Conrad, *op. cit.*: 58-74) uwzględniamy jakościowe oraz funkcjonalne interpretacje wzorców odkrytych w korpusowej analizie.

Jak już zostało wcześniej powiedziane (Rozdz. 1) analiza dyskursu organizacyjnego została przeprowadzona na podstawie obserwacji komunikacji pracowników w trzech korporacjach międzynarodowych, które są liderami w swojej branży (francuska firma świadcząca usługi cyfrowe z siedzibą w Polsce, francuska grupa biofarmaceutyczna z siedzibą w Polsce oraz we Francji oraz angielska firma tworząca produkty przemysłowe i komponenty elektroniczne z siedzibą w Polsce i we Francji). Na nasz korpus badań składają się rozmowy spontaniczne, które odbyły się pomiędzy pracownikami na komunikatorach (Skype, Microsoft

²² Biber i Conrad (2009) podkreślają również, iż podczas analizy dyskursu należy brać pod uwagę sposób wypowiedziania się większej liczby mówców. Dzięki temu styl komunikowania się jednego z nich nie wpływa nadmiernie na wyniki badania. Dlatego w naszych badaniach analizujemy autentyczne konteksty użycia w korporacjach.

Teams), nagrania ze spotkań i rozmów rekrutacyjnych, a także ze spotkań korygujących, ewaluacyjnych, podczas przerw, wiadomości mailowe itd. Pragniemy podkreślić w tym miejscu, iż ze względu na ochronę danych osobowych nie podajemy w rozprawie żadnych danych pracowników oraz nazw firm, z których pochodzi materiał do badań. Zebrany korpus liczy około 5000 materiałów, co - jak nam się wydaje - może być uznane za korpus na tzw. dużą skalę.

Podczas badania pozyskanego materiału naszą intencją było, z jednej strony, wpisanie się w nurt lingwistyki korpusowej (*corpus-based*), a z drugiej podjęcie próby tzw. interpretacji funkcjonalnej, gdyż dążymy do wyjaśnienia, z jakiego powodu określone cechy językowe są obecne w kontekstach użycia. Aby móc określić, iż jakaś cecha językowa występuje często w dyskursie organizacyjnym, i tym samym pełni funkcję wyznacznika tego typu dyskursu, został zastosowany tzw. *zminimalizowany wskaźnik występowania*, zgodnie z formułą przedstawioną przez Bibera i Conrada, a mianowicie:

„Normed rate = (raw count / total word count) * the fixed amount of text” (ibidem: 62)²³

Powyższa metoda jest polecana w analizie wszystkich cech językowych danego rejestru. Wyłącza się z liczenia wszelkie pauzy, a łączenia, jak np. *J'ai, t'as* itd. liczone są jako jedno słowo, ponieważ - jak podkreślają Biber i Conrad - nie ma jednej poprawnej metody w analizie językowej. Na potrzeby niniejszej pracy zdecydowaliśmy się na analizę, która wydawała nam się najbardziej skuteczna.

3.2 Najważniejsze cechy językowe dyskursu organizacyjnego

Analiza dyskursu jest dyscypliną językoznawstwa, która leży na pograniczu nauk społecznych i językoznawczych. Za przedmiot badań obiera sobie często codzienny sposób komunikowania się wspólnot dyskursywnych, który jest widoczny w spontanicznych, luźnych rozmowach, codziennych dyskusjach i który ukazuje jednocześnie relacje pomiędzy członkami tych wspólnot. Analizując dyskurs organizacyjny, nie tylko łączymy ze sobą elementy jakościowe i ilościowe (uwzględniając kontekst wypowiedzi i cechy charakterystyczne dla tego dyskursu), lecz bierzemy także pod uwagę cechy gatunku, stylu i wyznaczniki rejestru (wzorujemy się

²³ Norma = (tzw. surowa liczba / całkowita liczba tekstu) * stała ilość tekstu; np. 23 rzeczowniki / łącznie 79 słów * 100 słów = 29,1 rzeczowników na 100 słów

tutaj na badaniach James'a Paula Gee, który odwołuje się, między innymi, do kognitywistyki, socjolingwistyki czy antropologii kulturowej).

3.2.1 Język w kontekście i cele komunikacyjne grupy

Kontekst okazuje się elementem kluczowym w analizie dyskursu. Jak podkreśla James Paul Gee (2014), kontekst obejmuje fizyczne otoczenie, w którym odbywa się komunikacja i wszystko w nim, tj. postawę ciała, spojrzenia, gesty i ruchy rozmówców, również to, co zostało już powiedziane i zrobione przez osoby zaangażowane w komunikację, a ponadto wszelką wspólną wiedzę posiadaną przez zaangażowane osoby, w tym wspólną wiedzę kulturową²⁴. Wspólna wiedza jest często warunkiem zrozumienia wypowiedzi osób zaangażowanych w komunikację, czego przykładem mogą być np. pory lunchu, które różnią się w analizowanych przez nas korporacjach. Tytułem przykładu zaznaczmy, iż we francuskiej firmie pracownicy udają się na lunch o godzinie 12h30 i trwa on zawsze godzinę, natomiast pracownikom polskiej korporacji nie narzuca się godziny lunchu, lecz podaje jedynie, że mają do dyspozycji 30 minut przerwy. Nieznajomość kontekstu oraz rozbieżność zachowań (choćby w tym zakresie) może niekiedy prowadzić do niezrozumienia sytuacji. Na dowód możemy przytoczyć w tym miejscu zaobserwowaną przez nas sytuację, która polegała na tym, iż powodu nieznajomości kontekstu przez jednego z pracowników przebywającego na delegacji we francuskiej firmie, jako jedyny jadł on samotnie lunch przy biurku, nie rozumiejąc, dlaczego o godzinie 12.30 biuro opustoszało. Organizując pracę, zakłada się wspólną wiedzę kulturową oraz wspólne rozumienie norm, mimo że – jak się okazuje - słuchacze nienależący do danej wspólnoty często je rozumieją inaczej, tzn. po swojemu.

Podczas analizy pozyskanego materiału językowego w pierwszej kolejności skupiliśmy się na poznaniu otoczenia, w którym miały miejsce wszystkie wypowiedzi. To pozwoliło nam z kolei wyróżnić pewne elementy jako normatywne dla badanej społeczności²⁵ (bowiem pracownicy dopasowują sposób komunikowania się do kontekstu). Jak podkreśla Gee, użytkownicy języka mają zdolność dopasowywania sposobu mówienia do kontekstu, który z

²⁴Tekst oryginalny: „Context includes the physical setting in which the communication takes place and everything in it; the bodies, eye gaze, gestures and movements of those present; what has previously been said and done by those involved in the communication; and any shared knowledge those involved have, including shared cultural knowledge” (Paul James Gee, 2014: 12).

²⁵ Podążając za myślą James'a Paul Gee, w analizie dyskursu korporacyjnego uznajemy wszystko to, co dotychczas było dla nas oczywiste, jako nowe i nieznanne, co pozwala świadomie myśleć o zasadach funkcjonowania analizowanej grupy. Językoznawca wyjaśnia, iż język posiada właściwości, które pozwalają jego użytkownikowi budować wypowiedzenia pasujące do sytuacji (kontekstu), w której użytkownik się znajduje.

kolei język pomaga (częściowo) tworzyć²⁶. Ponadto, zostało wykorzystane tzw. narzędzie *falsyfikacji* (Gee, op.cit.: 11-45), polegające na podwójnym sprawdzeniu wielu aspektów kontekstu, co pozwoliło nam uzyskać dodatkową wiedzę na temat sytuacji językowych i w rezultacie przyczyniło się do pogłębienia analizy.

Przy opisie cech sytuacyjnych badanego przez nas dyskursu, zostały wzięte pod uwagę zarówno aspekty kontekstu, jak i cele komunikacyjne danej grupy. Podążając za sugestią Bibera i Conrada, w naszej analizie określiliśmy **cele grupy zarządzającej organizacją**, która to grupa ma bezpośredni wpływ na sposób komunikowania się pracowników. Okazało się, iż kadra zarządzająca w analizowanych przez nas korporacjach stawia sobie następujące cele główne:

- Cel **narracyjny** - polegający na wyjaśnianiu pracownikom poleceń (za pomocą organizowanych szkoleń, prezentacji, dokumentacji czy też komunikacji mailowych itd.),
- Cel **proceduralny** - opierający się na przekazywaniu opinii i postaw,
- Cel **dyrektywny** - najważniejszy jeśli chodzi o prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ponieważ polega on na przekazywaniu poleceń pracownikom.

Powyższe cele znajdują swoje odzwierciedlenie w stosowanych formach językowych, jak np. w używanych czasownikach, które służą do wyrażania osobistych postaw i pragnień pracodawców. Zwykle występują one z zaimkiem w pierwszej lub drugiej osobie, jak np.

Chciałbym żebyś zrobił... / Je voudrais que tu fasses...

Uważam, że powinienes... / Je crois que tu devrais... ,

Pomyślałem, że moglibyśmy uwzględnić wspólnie kilka kwestii... / J'ai pensé que nous pourrions considérer quelques choses ensemble...

Oprócz wyznaczenia celów komunikacyjnych w opisie cech sytuacyjnych istotne jest również **określenie uczestników komunikacji** (w zależności od sytuacji: np. rekruter i przyszły pracownik, manager i podopieczny, grupa szkoleniowa i trener itd.), **relacji pomiędzy nimi** (uwzględnienie, czy zachodzą interakcje pomiędzy nimi, czy mają taką samą wiedzę, jaki mają stosunek do wykonywanej pracy, ustalenie wieku) i **kanału komunikacji** (czy jest

²⁶ Tekst oryginalny: „Language has a rather magical property: When we speak, we build and design what we have to say to fit the context in which we are communicating. But, at the same time, how we speak – what we say and how we say it – helps to create that very context. It seems, then, that we fit our language to a context that our language, in turn, helps (in part) to create in the first place (Gee, op.cit.: 90).

przekazywana ustnie czy pisemnie) oraz **okoliczności produkcji tekstu** (czy komunikacja została zaplanowana i zanotowana, czy też chodzi o spontaniczne rozmowy pomiędzy pracownikami), jak również **określenie ustawienia pracowników** (tzw. *settings*; Biber, Conrad, *op.cit.*: 59-70), tzn. ustalenie, czy pracownicy są ze sobą fizycznie na miejscu, czy pracują zdalnie.

Interpretacja funkcjonalna, która musi być poparta konkretnymi przykładami, pozwala wyjaśnić, dlaczego dane cechy językowe są szczególnie obecne (ważne) w określonym kontekście sytuacyjnym. Stosując się do zasad James'a Paula Gee ujętych w kategorię „Język w kontekście”, w naszej analizie wyróżniamy m.in. *deixis*, czyli wyrażenia deiktyczne, które należy rozumieć jako znaki językowe, służące wskazaniu pewnych elementów sytuacji (np. pracownicy w analizowanych przez nas korporacjach mają do dyspozycji tzw. *zmiennie kontekstowe*, dzięki którym mogą stosować *deiksy*, których używają w sytuacjach wymagających dodatkowych informacji kontekstowych. Tytułem uzupełnienia dodajmy, iż w literaturze (James Paul Gee, 2014) *deiksy* dzieli na trzy główne kategorie, a mianowicie: *deiksy osobowe* (stosowane przy użyciu zaimka osobowego, np. gdy mówca zwraca się do słuchacza w pierwszej osobie i mówi o trzeciej osobie *on, ona*; por.: *Nie uważam żeby on w ogóle był dobrym managerem / Je ne pense pas du tout qu'il soit un bon manager* (tłum. wł.) - pracownicy wiedzą z kontekstu do kogo odnosi się zaimek), *deiksy miejscowe* (uwzględniające lokalizację rozmówców poprzez użycie zaimków wskazujących; por.: *Jest w biurze, możesz do niego tam podejść i zapytać / Il est dans le bureau, tu peux aller là-bas est lui demander* (tłum. wł.) oraz *deiksy czasowe*, które odnoszą się do teraźniejszości, przyszłości i przeszłości (np. *wtedy/teraz puis/maintenant, wczoraj/hier, dzisiaj/aujourd'hui*). Tego typu elementy nazywa się również *shifters* (z ang. dosł. przesuwniki), ponieważ ich odniesienie zmienia się wraz z każdym kontekstem użycia (Gee, *op.cit.*: 14).

Z naszych badań wynika, iż w dyskursie korporacyjnym w sposób szczególny zwraca się uwagę, z jednej strony, na podmiot, a z drugiej, na treść wypowiedzi (oddaną przez predykat). Zilustrujmy powyższe stwierdzenie typową wypowiedzią, którą można było usłyszeć, kiedy *subtower manager* zwracał się do *team managerów*:

Wszelkie dane zostały zaciągnięte z raportów Rafała / Toutes les données ont été tirées des rapports de Rafał (tłum.wł.).

Obserwujemy w tej wypowiedzi strategiczne wybieranie podmiotu polegające na wskazaniu rozmówcom, w jaki sposób należy organizować dyskurs. Sens wypowiedzi zostałby z

pewnością zachowany, gdyby *subtower manager* użył zdania: *Rafał a sorti toutes les données* / *Rafał wyciągnął wszelkie dane* (tłum.wł.), lecz wówczas słuchacze najprawdopodobniej skupiliby się na podmiocie, czyli na Rafale, a nie na pozostałej treści.

Kolejnym elementem, który został poddany analizie była **reakcja** odbiorców wypowiedzi na dane wypowiedzi. Innym jeszcze, lecz nie mniej ważnym elementem językowym, który został wzięty pod uwagę, była **intonacja**, a to dlatego, gdyż stanowi ona wyznacznik weryfikujący mówców pod względem intencji ich wypowiedzi. Intonowanie, a także zmiana wysokości tonu, zależne są od takich czynników, jak stres, głośność, długość wypowiedzi itd.

Podczas analizy ważne też było zwrócenie uwagi na tzw. *content words* i *function words* (Gee, 2014), które - gdy są użyte - niosą ze sobą określone treści. *Function words* zawierają określniki, spójniki, czasowniki posiłkowe, przyimki, moduły, kwalifikatory, słowa pytające i zaimki, natomiast *content words* stanowią wyrazy o określonym znaczeniu, tj. rzeczowniki, przymiotniki, czasowniki główne i przysłówki. Otóż okazało się, iż słowa funkcyjne (*function words*) przekazują więcej treści w konkretnych sytuacjach niż *content words*. Poniżej prezentujemy przykład rozmowy managera zespołu pierwszej linii wsparcia (A) oraz jego managera (*subtower managera*) (B):

A - *Czy na prezentacji mam przedstawić Twój raport?*

B - *Nie, masz przedstawić SWÓJ raport!*

W powyższym przykładzie elementy funkcyjne (*swój, twój*) są wskazówką, jak należy interpretować to, co odpowiedział *subtower manager*, oraz jakie kierują nim emocje. *Subtower manager* jest podirytowany tym, że manager nie jest proaktywny i nie wpadł na pomysł przygotowania samodzielnie raportu. Zamiast tego woli posłużyć się starszym raportem *subtower managera*.

3.2.2 Podejście porównawcze w analizie dyskursu korporacyjnego

Zgodnie z trendami zalecanymi w analizie dyskursu, w niniejszej pracy stosujemy podejście porównawcze opisane wcześniej przez Conrada i Bibera (2009). Studia porównawcze mają być

pomocne (a może nawet kluczowe) w prawidłowym określeniu cech językowych charakterystycznych dla dyskursu organizacyjnego (2009: 53)²⁷.

Podejście porównawcze obejmuje trzy główne składniki, a mianowicie kontekst sytuacyjny, cechy językowe oraz relacje funkcjonalne występujące między nimi. Według Bibera i Conrada porównawcza analiza językowa powinna opierać się na analizie cech rejestrów, przede wszystkim na analizie słów i konstrukcji gramatycznych rozpowszechnionych w całym badanym materiale. Jeżeli chodzi o badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej rozprawy, zostały wzięte pod uwagę charakterystyczne konstrukcje językowe, tzw. *wyznaczniki dyskursu organizacyjnego* (jak np. stałe wyrażenia, dzięki którym każdy, kto zna świat korporacji, umie na ich podstawie natychmiast rozpoznać typ komunikacji). Ponadto, zostały uwzględnione tzw. *wyznaczniki gatunkowe*, które w odróżnieniu od *wyznaczników rejestru* występują rzadziej. Chodzi np. o charakterystyczne formuły językowe występujące w określonym miejscu tekstu danego gatunku, jak np. znaczniki kończące biznesowe listy typu: *Z poważaniem / Cordialement*. Wiadomości mailowe w organizacjach korporacyjnych również zawierają wyznaczniki gatunkowe. Te z kolei zależą od relacji między nadawcą, a odbiorcą. Przykładami tego typu wyznaczników są *Do potem / À plus tard, Pozdrawiam / Meilleures salutations*. Zostały także uwzględnione cechy stylu, tzn. elementy preferowane w dyskursie korporacyjnym ze względów estetycznych. Wojtak zwraca uwagę, iż obecnie obserwuje się niestosowność stylistyczną w wielu dyskursach, polegającą na:

Substytucji stylistycznej, która jawi się jako niezrozumiała bez odwołania się do kategorii dyskursu i stosowności podmiotowej [...] Naruszana jest obecnie stosunkowo często w licznych dyskursach zasada stosowności stylistycznej, czyli wyboru ukształtowanych w tradycji środków wyrażania [...] Inne wartości są ważne dla niektórych wspólnot niż poszanowanie tradycji, zwłaszcza jeśli trzeba zapoznać się z kodem (stylem), który ta tradycja wypracowała (Wojtak, 2011:74).

Według Wojtaka stosowność stylistyczna zależy od stosowności podmiotowej oraz przedmiotowej (np. mówienie wzniośle o poważnych rzeczach i potocznie o bezpretensjonalnych). Badacz podkreśla:

Gra między tymi typami stosowności przesądza o kształcie stylistycznym tekstu. W wielu dyskursach nie tylko na poziomie wzorca, lecz także wykonania, dowartościowaniu podlega stosowność podmiotowa zarówno w jej wariacie nadawczym, jak i odbiorczym. Mówienie

²⁷ Tekst oryginalny: An empirical comparative approach is crucial for providing an adequate basis for answering questions of this type (Is this use typical of textbooks? How do you know? That is, how can you offer evidence to support such conclusions?) That is, to identify the distinctive characteristics of the target register, it is necessary to empirically compare the language in one register to the language in other registers.

od siebie i po swojemu bez względu na sytuację komunikacyjną nie zawsze wynika z braków w komunikacyjnej kompetencji czy sprawności. Czasem jest prowokacyjną grą w ramach komunikacji publicznej (przykładów można szukać nie tylko w mediach). Czasem zaś manifestacją indywidualności twórczej (*ibid*).

Na podstawie przeprowadzonej analizy możemy stwierdzić, iż w dyskursie korporacyjnym mamy często do czynienia z substytucją stylistyczną. Poniżej przedstawiamy przykład rozmowy *team managera* (A) ze swoim managerem (*subtower managerem*) (B), która odbyła się podczas przerwy na kawę:

A – **Dzień dobry Pani Joanno!** Jak tam ocenczki w MPP wystawione, że kawusie pijemy?

B – Cześć Robert, a no wystawione. I co zdziwiony? Haha

A – Jestem w szoku

Pracownicy, którzy są ze sobą szczególnie zżyci używają dystansowych form adresatywnych, ponieważ stanowią one dla nich element humoru. Zgodnie z uwagami Wojtaka, powyższy przykład wskazuje, iż stosowność stylistyczna, która nie została zachowana przez *team managera* nie wynika z braków kompetencji komunikacyjnej. Ze względu na humor oraz pewną grę komunikacyjną *team manager* zwraca się do swojego przełożonego w sposób oficjalny „wzniosłym stylem” (wyrazy pogrubioną czcionką). Ta interpretacja jest oczywista, ponieważ - jak wiadomo - zgodnie z zaleceniami narzuconymi ogólnie, pracownicy korporacji nie powinni stosować dystansowych zwrotów adresatywnych, ponieważ nie sprzyjają one budowaniu koleżeńskich relacji. *Team manager* (A) dobrze zna tę zasadę, lecz zwracając się w ten sposób do *submanagera* (B) chciał uzyskać efekt humorystyczny. *De facto* jest to dowód dobrej relacji pomiędzy rozmówcami.

Obrane w niniejszej rozprawie podejście porównawcze idzie w ślad za stwierdzeniem Bibera i Conrada (2009), którzy uważają, iż ten typ badań daje najtrafniejsze rezultaty. Dlatego też zostały poddane analizie rozmaite elementy (słowa, wyrażenia, cechy gramatyczne), które są rozpowszechnione w dyskursie organizacyjnym zarówno w języku francuskim, jak i polskim (dało to możliwość zweryfikowania ukształtowania się tego typu dyskursu w zakresie różnych systemów). Sprawdzona została także częstotliwość występowania danego elementu w analizowanym dyskursie w obydwu językach. Szczególnie wzięto pod uwagę elementy najbardziej rozpowszechnione.²⁸

²⁸ Do rozpowszechnionych cech językowych zaliczamy te, których tzw. rezultat normed rate wynosi powyżej 5 oraz te, które uznane są jako częste (rezultat normed rate od 5 do 15).

Zgodnie z założeniami interpretacji funkcjonalnej (Biber, Conrad 2009) nasza uwaga koncentrowała się przede wszystkim na okolicznościach występowania takich elementów, jak: forma zadawania pytań, postawy osobiste, odniesienie do czasu i miejsca komunikacji, odwoływanie się do wspólnej wiedzy, występowanie określonych zwrotów technicznych, cel komunikacyjny (narracyjny, imperatywny, proceduralny), sposób rozpowszechniania informacji itd. Podkreślmy, iż zarówno *7 nawyków skutecznego działania* Stephena Covey'a, świadczących o wzorowej postawie w pracy oraz w życiu prywatnym pracownika korporacji, jak i współczesne praktyki organizacyjne wymienione przez Suzy Canivenc, a także narzędzie teoretyczne Gee, o których była mowa wyżej, stanowią wskazówki do stworzenia właściwego opisu cech dyskursu korporacyjnego.

3.2.3 Budowanie znaczenia. Ujęcie pragmatyczne.

W tej części pragniemy odwołać się do teorii aktów mowy Austin'a i Searle'a (1962; 1972), by sprawdzić, w jaki sposób wydaje się w korporacjach polecenia, prośby, zachęty, oceny, pouczenia, rady, nagany itd. (przy użyciu aktów bezpośrednich lub pośrednich). Ponieważ zgodnie z polityką władz pracownicy powinni wykonywać swoje zadania bezstresowo, w organizacjach zachęca się do stosowania pośrednich aktów mowy oraz sformułowań mniej formalnych. O tego typu praktykach może na przykład świadczyć wymiana zdań pomiędzy pracownikami (A) i (B), należącymi do tego samego zespołu (druga linia wsparcia), podczas której pracownik (A) zwraca się do pracownika (B) w następujący sposób:

A - Dodasz mnie proszę do grupy w AD? Nie mogę nadać dostępu userowi. Kamil mówił, że ten dostęp miał być nadany z defaultu.

B - Jasne, już Cię dodaję.

Widać wyraźnie, iż pracownik (A) nie zwrócił się do kolegi (B) w sposób formalny, chcąc mu wytknąć, że ten czegoś nie wykonał, a także że nie zastosował bezpośredniego aktu mowy (np. w formie: *Proszę Cię o dodanie mnie do grupy* lub *Dodaj mnie do grupy*), lecz przekazał swoją intencję w sposób koleżeński, odzwierciedlający bliskie relacje panujące w zespole. (A), wypowiadając zdanie: *Kamil mówił, że ten dostęp miał być nadany z defaultu*, zasugerował w sposób naturalny (i grzeczny jednocześnie), że (B) zapomniał nadać mu dostęp do grupy AD. Podobne sytuacje można było zaobserwować również we francuskich korporacjach. Poniżej prezentujemy przykład konwersacji pomiędzy *senior project managerem* (A), a *project*

koordynatorem (B), który wykonuje polecenia *senior project managera*. Jak się okazuje, *project coordinator* prawidłowo odczytał intencję *senior project managera*, która nie była zadowolona z faktu, iż nie zadzwonił on jeszcze do *program managera*. *Senior project manager* wydała polecenie swojemu pracownikowi, ale zachowała koleżeńską i mniej formalną formę. Pomimo tego, że ponownie musiała się upomnieć o wykonanie zadania:

A – As-tu eu le temps d'appeler le responsable du programme pour nous assurer que le projet VDI a déjà été clôturé ? Si oui, as-tu demandé à Caroline si elle a le temps de s'occuper de notre projet ? Je ne pourrai pas préparer toute la documentation moi-même.

B – Ah Désolé Nathalie, je ne l'ai pas encore fait. J'ai oublié. Je l'appelle tout de suite.

Ogólnie rzecz biorąc, w tego typu wypowiedziach istotne jest zarówno to, jak nadawca formułuje swoje wypowiedzi, jak i to, co usiłuje przez nie powiedzieć (zrobić). Wszystkie akty mowy, werbalne i niewerbalne (gesty, spojrzenia, mimika), mają na celu spowodowanie pewnego działania odbiorcy (poprzez użycie języka). Ponieważ relacja pomiędzy pracownikami ma z założenia charakter bezdystansowy i bezkonfliktowy, pracownicy nie mają problemu z przyjęciem uwag od innych pracowników, w wyniku których muszą naprawiać swoje błędy lub przyznać się do winy.

Podczas analizy dyskursu organizacyjnego warto jest też zastanowić się nad **umiejscowieniem znaczenia** (zgodnie z wytycznymi Gee, 2014). Najogólniej rzecz biorąc, chodzi o konotacyjną strefę wypowiedzi. Np., aby zanalizować i dobrze zinterpretować wypowiedź pracownika skierowaną do swojego managera, jak ta poniżej, a mianowicie:

Raport, który miał być przygotowany na dzisiaj nie działa,

należy wykazać się znajomością kontekstu, bowiem bez niej trudno odkryć, czy chodzi o: a) pracownik napotkał problem techniczny i dlatego nie może otworzyć raportu lub o b) pracownik nie przygotował raportu i jego wypowiedź jest *de facto* wymówką²⁹.

Inny aspekt, na który warto zwrócić uwagę podczas opisu dyskursu organizacyjnego łączy się z tzw. **społecznymi językami**, które dla Gee stanowią rejestry. Chodzi o to, by móc wyznaczyć kluczowe elementy (leksykalne, gramatyczne i inne), które są wyznacznikami

²⁹ Nawiązujemy do badań nad aktami mowy i jednocześnie podkreślamy, iż w podczas badań nad dyskursem korporacyjnym często trzeba było się dopytywać rozmówców o znaczenie wypowiedzi, które podajemy tytułem ilustracji (stosowaliśmy się w takich przypadkach do tego, co podkreśla Gee, a mianowicie, że dochodzenie do odkrycia znaczenia poprzez dopytywanie jest całkiem naturalne, szczególnie gdy nie zna się dobrze zasad funkcjonowania jakiegoś typu dyskursu).

danego rejestru językowego. Jest to o tyle ważne, że w korporacjach pracownicy często mieszają rejestry w swoich wypowiedziach.

Kolejnym, ważnym elementem analizy, na który należy zwrócić uwagę, jest **intertekstualność**, ponieważ pracownicy korporacji często nawiązują w swoich wypowiedziach do innych tekstów lub rejestrów. Nadmienmy, iż James Paul Gee używa pojęcia „tekst” dla oznaczenia, że ktoś coś powiedział lub napisał (może to być fragment wypowiedzi lub pisma). Kiedy jeden tekst odnosi się lub nawiązuje do innego tekstu (czyli do tego, co ktoś inny powiedział lub napisał), mówi się to intertekstualności. Jako teksty rozumie się także odniesienia lub aluzje do mediów (telewizja, film, gry wideo itd.)³⁰. W dyskursie organizacyjnym mówcy często nawiązują do innych tekstów, np. poprzez cytowanie pośrednie lub bezpośrednie. Używają też tzw. *the figured worlds tool* (tłum. własne: narzędzi świata wyobrazonego), nawiązują do antropologii kulturowej oraz osadzają swoje wypowiedzi w pewnym modelu kulturowym. Dzięki użytym *figured worlds tool* można dowiedzieć się więcej na temat poglądów pracowników korporacji, tzn. jacy są, jakie wyznają wartości itd.

Świat wyobrazony to społecznie i kulturowo skonstruowana sfera interpretacji, w której rozpoznaje się konkretne postacie i aktorów, przypisuje się znaczenie pewnym czynom, a określone wyniki są cenione wyżej niż inne (Holland, 1998)³¹. Przeanalizujmy fragment wypowiedzi pracownika działu *Human Resources*, skierowaną do swojego kolegi z zespołu :

Jeżeli mocno się postarasz, na pewno Ci się uda. Wystarczy mocno chcieć. Chcieć to móc. Nikt za Ciebie pracy nie wykona. Chcesz się rozwijać, to musisz to pojąć. Jeśli ktoś się ze mną nie zgadza, to jest z nim jakiś problem.

Otóż w tej wypowiedzi można dostrzec wyobrazony świat nadawcy, który odwołuje się do utartego powiedzenia *Chcieć to móc*, które ma być kluczem do osiągnięcia sukcesu. Posługując się tym kluczem, autor wypowiedzi chce zmotywować swojego kolegę do działania. W drugiej części tej wypowiedzi powołuje się z kolei na swoje doświadczenie, większe doświadczenie, ponieważ pracuje w zespole dłużej i ma prawo wydawać polecenia (skądinąd wiadomo, że został uznany za seniora w swojej dziedzinie). Zwróćmy jednak uwagę na zwrot *musisz to*

³⁰ Tekst oryginalny: „I will use the word text in a special way to mean what someone has said or written, a stretch of speech or writing. When one text (in this sense) quotes, refers to, or alludes to another text (that is, what someone else has said or written), we will call “intertextuality”. We can expand this to cover references or allusions to media (television, film, video games, etc.), treating these as “text” too”.

³¹ Tekst oryginalny: „A socially and culturally constructed realm of interpretation in which particular character and actors are recognized, significance is assigned to certain acts, and particular outcomes are valued over others” (Holland, 1998: 175).

pojąć. Niewątpliwie ten obcesowy sposób wypowiedzi jest nieadekwatny w stosunku do zaleceń we współczesnych korporacjach (demokratycznych). Zaleca się bowiem wypowiedzi o łagodnej formie (nie wprost), mimo że i one mają uzmysłwić pracownikowi, jakie są konsekwencje niewykonania jakiegoś zadania (zawsze chodzi o impakt na wynik, wpływ na innych pracowników itd.).

Istnieje wiele innych czynników wpływających na kształt dyskursu organizacyjnego. Zgodnie z zasadą stosowania narzędzia *the big D discourse tool*, w analizie nie na uwagę zasługują nie tylko język, rejestr, styl itd., ale również wierzenia mówców, ich system wartości, styl ubierania się, technologie (w tym kanały komunikacyjne), pochodzenie, kultura, wykształcenie, rodzaje interakcji między mówcami itd.)³².

3.2.4. Konstrukcje wypowiedzi w dyskursie korporacyjnym

W naszych badaniach odwołujemy się ponadto do tzw. *elementów integracyjnych* (Gee, 2014), gdyż chodzi również o analizę wypowiedzi pod względem gramatyki, o sposób konstruowania zdań, o szyk wyrazów, który może być znaczący itd. W ten sposób zwracamy uwagę na elementy, które sprawiają, iż wypowiedzi stanowią spójną całość (np. poprzez zwrócenie uwagi na sposób oddzielania zdań nadrzędnych od podrzędnych czy też na sam sposób tworzenia zdań głównych).

Otóż w badanym na potrzeby tej pracy materiale można było wyróżnić cztery kategorie, jeśli chodzi o konstrukcje wypowiedzi. Pierwsza z nich to tzw. koordynacja luźna (*loose way* z jęz. ang.), w której co najmniej dwa zdania wspólnie tworzą zdanie główne (np. w zdaniu: *Ania prezentowała agendę wizyty klienta i Jan sporządził minutki z meetingu*). Do drugiej kategorii, tzw. mniej luźnej, zalicza się konstrukcje, w których część zdania staje się zdaniem nadrzędnym (np. w zdaniu: *Podczas gdy Ania prezentowała agendę wizyty klienta, Jan sporządził minutki z meetingu*). Trzeci typ koordynacji zdań uwzględnia te struktury, które są zintegrowane przez umieszczenie jednej klauzuli w drugiej (np. *Ania wierzyła, że w trakcie prezentowania agendy wizyty klienta, Jan sporządził minutki z meetingu; Jan sporządził minutki z meetingu jest wpisane w Ania wierzyła*). Czwarty typ określa taką formę integracji zdań, gdzie zdanie traci

³² Ostatnim narzędziem teoretycznym, które bierzemy pod uwagę jest tzw. *the big C conversation tool*, które odnoszą się do publicznych debat, różnych argumentów i kwestii oraz wszelkich innych tematów. Chodzi np. o poglądy na tematy drażliwe społecznie, jak aborcja, feminizm czy eutanazja. Wg J.P. Gee, jeśli w analizowanym materiale takie kwestie są poruszane, należy przedstawić punkt widzenia rozmówców, ponieważ możliwe jest, iż te poglądy wpływają na formę ich komunikacji.

status klauzuli³³, ale wciąż zawiera pełną wartość informacyjną (np. w procesie nominalizacji, jak np. *Wzrost pensji.*). Materiał poddany analizie zawierał wiele zdań wielokrotnie zintegrowanych, dlatego niekiedy trudno było określić wartość informacyjną wypowiedzi.

Innym, pomocnym w analizie dyskursu korporacyjnego, jest tzw. *narzędzie strof* (*the stanza tool* z jęz. ang.), które pozwala wyszczególnić wypowiedzi w bloki informacyjne. Chodzi o wypowiedzi dłuższe, będące ciągami myśli. James Paul Gee (2014) wyróżnia 5 bloków informacyjnych:

- ustawienie (scena przedstawiona w kategorii czasu i przestrzeni),
- kryzys (uwidacznia problem, który wymaga rozwiązania),
- ocena (wyjaśnienie),
- rozwiązanie (znalezienie wyjścia z sytuacji),
- koda (podsumowanie, zamknięcie podsumowania)³⁴ (*ibidem*: 83).

Kolejność wymienionych bloków nie musi być zachowana. *De facto* zależy ona od kultury badanej grupy.

Poniżej prezentujemy przykład wypowiedzi w języku francuskim, który pokazuje, w jaki sposób manager działu kadr zwraca się do swoich pracowników z zespołu:

*Des changements ont été apportés au processus de recrutement pour l'embauche de travailleurs non européens. Il nous faudra un certain temps pour apprendre le processus // Par conséquent, nous devons tous nous impliquer et créer un manuel. Malheureusement, nous n'avons pas d'autre choix que d'adopter rapidement les nouvelles règles. Personne ne s'attendait à ce qu'ils soient présentés si rapidement. Nous n'étions pas préparés. C'est pourquoi nous avons réussi à faire entrer Marie dans l'équipe pendant un certain temps // Bah je sais que vous ne pouvez pas renoncer à tout votre temps. Nous devons tous assumer nos responsabilités. Marie a beaucoup d'expérience dans la mise en œuvre de nouveaux processus RH. Elle connaît également bien les structures de la loi. Elle nous guidera dans le nouveau processus. Nous prendrons des notes et choisirons un volontaire pour prendre des notes dans OneNote. Alors nous sommes ici avec Marie pour aider tout le monde et rendre le travail aussi facile que possible //*³⁵

Tłum. własne:

Wprowadzono zmiany w procesie rekrutacyjnym w sprawie zatrudniania pracowników spoza UE. Nauczenie się tego procesu zajmie nam trochę czasu // Dlatego wszyscy musimy się zaangażować i stworzyć manual. Niestety, nie mamy innego wyboru, jak tylko szybko przystosować się do nowych przepisów. Nikt nie spodziewał się, że zostaną one tak szybko wprowadzone. Nie byliśmy przygotowani. Dlatego udało nam się na jakiś czas wciągnąć Marie do zespołu // Oh no dobrze wiem, że nie możecie poświęcić całego swojego czasu.

³³ Autor określa terminem klauzula (*clause* z jęz. ang.) zdania, które składają się z podmiotu i predykatu.

³⁴ Tłum. własne, tekst oryginalny: „setting, crisis, evaluation, resolution, coda” (*ibidem*, 82).

Wszyscy musimy wziąć na siebie odpowiedzialność. Marie ma duże doświadczenie we wdrażaniu nowych procesów HR. Dobrze zna też struktury prawa. Ona poprowadzi nas przez nowy proces. Będziemy robić notatki i wybierzemy ochotnika do robienia notatek w OneNote. Dlatego jesteśmy tu z Marie, aby pomóc wszystkim i ułatwić pracę.

Zgodnie z pięcioma, wyszczególnionymi wyżej blokami informacyjnymi, wypowiedzi te można podzielić na:

- *ustawienie: Des changements ont été apportés au processus de recrutement pour l'embauche de travailleurs non européens. (Wprowadzono zmiany w procesie rekrutacyjnym w sprawie zatrudniania pracowników spoza UE),*
- *kryzys: Par conséquent, nous devons tous nous impliquer et créer un manuel. Malheureusement, nous n'avons pas d'autre choix que d'adopter rapidement les nouvelles règles. Personne ne s'attendait à ce qu'ils soient présentés si rapidement. Nous n'étions pas préparés ; Marie a beaucoup d'expérience dans la mise en œuvre de nouveaux processus RH. Elle connaît également bien les structures de la loi. (Dlatego wszyscy musimy się zaangażować i stworzyć manual. Niestety, nie mamy innego wyboru, jak tylko szybko przystosować się do nowych przepisów. Nikt nie spodziewał się, że zostaną one tak szybko wprowadzone. Nie byliśmy przygotowani. Marie ma duże doświadczenie we wdrażaniu nowych procesów HR. Dobrze zna też struktury prawa),*
- *ocena: Bah je sais que vous ne pouvez pas renoncer à tout votre temps. Nous devons tous assumer nos responsabilités. (Oh no dobrze wiem, że nie możecie poświęcić całego swojego czasu. Wszyscy musimy wziąć na siebie odpowiedzialność),*
- *rozwiązanie: C'est pourquoi nous avons réussi à faire entrer Marie dans l'équipe pendant un certain temps. Elle nous guidera dans le nouveau processus. Nous prendrons des notes et choisirons un volontaire pour prendre des notes dans OneNote. (Dlatego udało nam się na jakiś czas wciągnąć Marie do zespołu. Ona poprowadzi nas przez nowy proces. Będziemy robić notatki i wybierzemy ochotnika do robienia notatek w OneNote),*

- o koda: *Alors nous sommes ici avec Marie pour aider tout le monde et rendre le travail aussi facile que possible. (Dlatego jesteśmy tu z Marie, aby pomóc wszystkim i ułatwić pracę),*

Każdy blok informacyjny zaczyna się od pewnego wahania. W wyżej przedstawionym przykładzie pomiędzy blokami występują np. *alors, bah* lub końcowe intonacje oznaczone znakiem „/” (*ibid.*)

W organizacjach korporacyjnych największy nacisk kładzie się na **komunikację empatyczną**, zgodnie z zasadą *Staraj się zrozumieć, potem być zrozumianym* Stephen’a Coveya (2007). Warto ponownie zaznaczyć, iż stosowanie w korporacji elementów o charakterze empatycznym ma na celu, z jednej strony przekazanie informacji, a z drugiej przedstawienie wizji demokratycznego przedsiębiorstwa. W sposobie komunikowania się w przedsiębiorstwach istotnym jest zatem motywowanie pracowników do pracy na możliwie najwyższym poziomie. Z uwagi na fakt, iż w organizacjach napotyka się na problemy związane z wypaleniem zawodowym, aby zniechęcić dobrze prosperujących pracowników do odejścia z przedsiębiorstwa, managerowie stosują komunikację empatyczną, dodając, na przykład, elementy perswazji. O tego typu strategii pisze np. Romaniuk, który podkreśla:

[...] Przede wszystkim perswazja jest składnikiem zwykłej komunikacji między ludźmi, wyróżnia ją tylko to, że dotyczy wpływu na innych w celu osiągnięcia własnych celów i jeśli komunikację uważa się za udaną pod warunkiem jej trwania, to z punktu widzenia realizacji założonego wpływu na odbiorcę „komunikacja jest o tyle skuteczna, o ile uda nam się przekonać innych, aby robili to, czego od nich oczekujemy (2016: 93).

Perswazja jest również jednym ze sposobów sprawowania władzy w przedsiębiorstwach i dlatego jej przejawy widoczne są w dyskursie organizacyjnym. Przytoczmy w tym miejscu opinię Kampka:

Perswazja – to jeden ze sposobów sprawowania władzy. [...] Jest narzędziem zastępującym przemoc i – jeśli wierzyć niezwykle licznym dziś poradnikom – gwarantuje sukces w społeczeństwie, w którym podstawową umiejętnością staje się komunikowanie. Mechanizmy perswazyjne, obecne od zawsze w społecznych interakcjach i nieustannie, choć często nieświadomie, wykorzystywane w życiu prywatnym, w sferze publicznej w demokracji odgrywają szczególną rolę (2009: 23).

3.2.5 Rzeczywistość językowa dyskursu korporacyjnego

Opierając się w dalszym ciągu na badaniach Gee (*ibidem*), który w swoich pracach nad dyskursem pisał o *języku w użyciu*, wyróżniamy w tej części pewne obszary rzeczywistości

językowej dyskursu korporacyjnego. Chodzi o obszary budowane są za pomocą słów, czynów i niejęzykowych systemów symboli, wierzeń, wartości, jak:

- **Tożsamość** - w nawiązaniu do teorii twarzy Goffmana. W organizacjach korporacyjnych pracownicy „przełączają” swoją tożsamość w zależności od sytuacji, w której się w danym momencie znajdują (*team manager* przybierający rolę koleżeńskiego lidera podczas spotkania ze swoim zespołem lub ten sam *team manager* rozmawiający ze swoim managerem, z którym omawia raport albo też *team manager* jako koleżeński lider podczas *team meetingu*, lecz też stanowczy manager, który w momencie gdy zauważa nieodpowiednie zachowanie u któregoś z pracowników).
- **Relacje** – relacje buduje się w zależności od użycia języka. Porównując wypowiedź managera, np. *Ah Laissez tomber pour aujourd'hui. (Ah zostawmy to już na dzisiaj.)* z inną, jak np. *Je suis désolé, nous devons reporter la réunion d'aujourd'hui. (Przykro mi, ale musimy przenieść dzisiejsze spotkanie.)* widać wyraźnie, iż ta pierwsza wpływa na budowanie przyjaznych relacji z pracownikami, natomiast druga nie.
- **Polityka** – zgodnie z polityką władz korporacji chodzi o dystrybucję dóbr społecznych. Chodzi m.in. o szacunek, który traktowany jest jako tzw. *dobro społeczne*, a w zasadzie o szacunek do innych pracowników. Chodzi także o wytworzenie wrażenia solidarności i przyjaźni, ważnych wartości we współczesnych korporacjach demokratycznych. W korporacji zaleca się wypowiadanie się na temat wrażliwych kwestii w sposób neutralny, tzn. tak, by nie zniszczyć dóbr społecznych grupy docelowej.
- **Połączenie językowe** - pojęcia łączą się w sieć (np. w dyskursie politycznym łączy się często pojęcie socjalizmu z pojęciem publicznej opieki zdrowotnej). Przykładem tego typu połączenia w dyskursie korporacyjnym może być np. wypowiedź: *Jak to w raportach Agnieszki, są błędy z danymi*, w której obserwujemy związek pomiędzy: *raporty Agnieszki i błędy* (Agnieszka często je popełnia).
- **System znaków i wiedzy** – istnieje równoległe kilka systemów komunikacyjnych (językowe i pozajęzykowe, jak np. wykresy czy obrazy). Dana wspólnota dyskursywna (grupa zawodowa) używa systemy zgodnie z narzuconymi normami, można też zauważyć, iż w jakiejś grupie pewne formy językowe są faworyzowane (np. w korporacjach nagminnie używane są anglicyzmy, skróty, skrótowce itd), a inne nie. Opanowanie oraz posługiwanie się określonymi formami, lub inaczej mówiąc używanie pewnego żargonu, rejestru itd., świadczą o znajomości zasad komunikowania się w swojej wspólnocie.

- **Różnorodność kulturowa** pracowników. Obecnie w korporacjach promuje się zarządzanie oparte na synergii kulturowej, które ma uwzględniać dynamikę interakcji interkulturowych. Przedsiębiorcy prowadzą politykę, która ma ułatwić współpracę pomiędzy członkami zespołu. Pracownicy wnoszą do zespołu pewne elementy swoich kultur i razem tworzą tzw. *interkulturę*. Wilczyńska, Mackiewicz i Krajka podkreślają:

Fundamentalnym dla zarządzania tego typu jest fakt dostrzegania i doceniania nie tylko podobieństw, ale także różnic pomiędzy kulturami narodowymi tworzącymi wielokulturową organizację. W takim podejściu różnice nie są postrzegane jako przeszkoda, lecz jako potencjał i swoiste wyzwanie. Różnorodność kulturowa nie jest ani pomijana, ani umniejszana, lecz raczej postrzega się ją jako czynnik rozwoju organizacji. Kluczowe jest tu założenie, w przeciwieństwie np. do modelu dominacji kulturowej, że kultura wpływa na zarządzanie. Podejście synergiczne otwiera wiele nowych i różnorodnych możliwości w zarządzaniu organizacją, a jednocześnie wywołuje minimalny opór wśród pracowników (2019: 541-542).

Można zatem skonkludować, iż polityka współczesnych korporacji opiera się na zarządzaniu wspólnotą interkulturową (mówi się o zarządzaniu interkulturowym) (Adler 1980). Z naszych analiz wynika, iż zarządzanie w korporacjach opiera się na synergii kulturowej, dzięki której członkowie korporacji stają się świadomi kulturowo i zdolni są do zaakceptowania inności. Poddaje się analizie podmioty reprezentujące organizacje i kładące szczególny nacisk na niwelowanie różnic kulturowych. Innymi słowy, dąży się do pokonywania barier kulturowych u zatrudnianych osób. Prawidłowe zarządzanie różnorodnością jest jednym z kluczowych czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa³⁶. We współczesnych organizacjach synergia kulturowa świadczy o osiągnięciu harmonii wśród pracowników. W jej utrzymaniu pomaga komunikowanie się wg zasad Coveya, o których była mowa w Rozdziale 2. a w szczególności komunikowanie empatyczne (np. pracownicy rozumieją, iż w trakcie trwania ramadanu występują liczne zmiany w grafikach pracowniczych, ponieważ pracownicy wyznania islamskiego proszą o umożliwienie im wykonywania pracy głównie na zmianach nocnych).

James Paul Gee wyjaśnia, iż język stosowany jest po to, aby nadać znaczenie wypowiedzianym słowom. Często różne aspekty omawiane w korporacjach nie są istotne dla rozmówców, ponieważ nie dotyczą ich bezpośrednio. Dlatego nadawcy wypowiedzi nadają wagę znaczeniom np. poprzez intonowanie kluczowych słów, np. *Wiesz co? Dostałem AWANS i przenoszą mnie do działu kadr*, w przytoczonym zdaniu nadawca zwraca uwagę na ważność tego wydarzenia w większym stopniu niż powiedziałby w zdaniu: *Wiesz co? Wreszcie mnie*

³⁶ Znany jest przykład niepowodzenia fuzji firm Daimler-Benz z Chrysler z powodu niewłaściwego zarządzania różnorodnością kulturową pracowników (*ibidem*: 542-543).

awansowali i przenoszą mnie do działu kadr. W ten sposób odbiorca wypowiedzi nieświadomie zwraca uwagę na ten kontekst. Innym polem obserwacji są aktywności, które rozumiane są jako społecznie uznane lub przedsięwzięcia wspierane, np. mentoring udzielany pracownikom, którzy gorzej radzą sobie z wykonywaniem obowiązków pracowniczych w ramach programu IP (Improvement Plan). Jest to działanie w praktyce, ponieważ pracownik musi wykazać się wiedzą i umiejętnościami, aby ten program zaliczyć.

3.2.5.1 Schemat organizacji przedsiębiorstw

W naszej analizie bierzemy pod uwagę zarówno poziom językowy (składniowy, semantyczny pragmatyczny), jak i uczestników grupy, ich działania, zachodzące procesy, kontekst użycia językowego, indywidualną i socjalną świadomość wspólnoty dyskursywnej itd. Jeśli chodzi o uczestników dyskursu, wspólnota korporacyjna dzieli się na pracowników niższego oraz wyższego szczebla, w zależności od pełnionego stanowiska. Do stanowisk najwyższego szczebla w hierarchii korporacyjnej należą m.in.: CEO (Chief Executive Manager), CIO (Chief Information Officer), CFO (Chief Financial Officer), KAM (Key Account Manager), PM (Project Manager), CMO (Chief Marketing Officer), Sales Representative, Law Advisor, Supply Chain Manager, Health and Safety Inspector, CSO (Chief Security Officer), Tower Manager, Subtower manager i wiele innych. W powszechnej nomenklaturze nazwy stanowisk ulegają często zmianie. Poniżej przedstawiamy schemat organizacji strukturalnej badanych przez nas przedsiębiorstw, który odzwierciedla funkcje oraz status pracowników w hierarchii korporacyjnej (m.in. działu kadr, linii wsparcia, działów finansowych, sprzedaży, itd.).

Legenda :

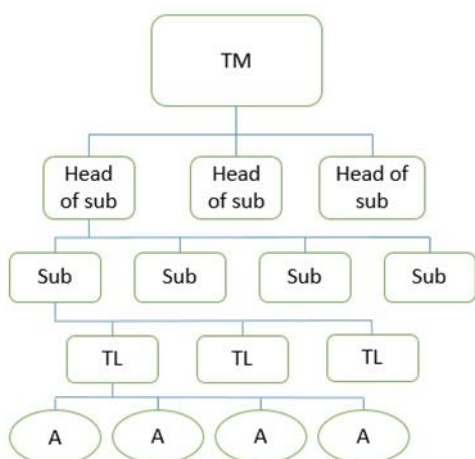
TM - (Tower Manager) szef działu

Head of Sub - (Head of Subtower) kierownik pododdziału, kierownik działu,

Sub - (Subtower Manager) Kierownik podwładnego, odpowiedzialny za liderów zespołów

TL - Team Leader

A - Agent, pracownik linii wsparcia



W dalszej części pracy wyszczególnimy elementy dyskursu korporacyjnego, które uważamy za silnie rozpowszechnione. W szczególności są to masowo stosowane zapożyczenia języka angielskiego oraz bezdystansowe formy adresatywne, które – jak zobaczymy – w pewnych przypadkach stanowią elementy perswazji w komunikacji pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi. Badania dotyczą dyskursu organizacyjnego w latach 2016-2021.

4. Analiza wybranych elementów dyskursu organizacyjnego

4.1 Prezentacja pozyskanych materiałów

Jak już zostało powiedziane, pozyskane na potrzeby niniejszej rozprawy dane językowe pochodzą z przedsiębiorstw, które są liderami na rynkach międzynarodowych, i które prowadzą surową politykę (tzw. *compliance*) w zakresie ochrony danych osobowych pracowników oraz innych danych wrażliwych. Wielu badaczy zwraca uwagę na niechęć firm do udostępniania materiałów, tj. rzeczywistych korpusów z wewnętrznej komunikacji firm do badań naukowych³⁷. Tym bardziej wyrażamy wdzięczność z udostępnienia nam cennego materiału do badań, a przy okazji pragniemy podkreślić, iż – cytując przykłady językowe – nie podajemy żadnych danych, które umożliwiłyby identyfikację autorów wypowiedzi lub analizowanych przedsiębiorstw. W związku z powyższym w dalszej pracy stosujemy następujące odnośniki:

- **A** – francuska firma świadcząca usługi cyfrowe
- **B** – francuska grupa biofarmaceutyczna
- **C** – angielska firma tworząca produkty przemysłowe oraz komponenty elektroniczne

Pozyskany materiał zaświadcza użycia w językach polskim, francuskim oraz angielskim, odzwierciedlając codzienne kontakty językowe w przedsiębiorstwach. Zostały poddane badaniu rozmowy pracowników podczas przerw na kawę, spotkań pracowniczych i spotkań rekrutacyjnych, a także rozmowy korygujące, rozmowy spontaniczne na komunikatorach, maile przedstawiające np. wiadomości z wewnętrznego komunikatora itd.

4.2 Korpolekt

Jednym z ważnych elementów, na który należy zwrócić uwagę podczas analizy dyskursu organizacyjnego jest słownictwo. Z uwagi na umiędzynarodowienie przedsiębiorstw o charakterze korporacyjnym, komunikacja w tych instytucjach przyjmuje specyficzną formę, wynikającą z kontaktów pomiędzy pracownikami w języku angielskim. *De facto* język angielski stał się (podobnie jak w innych dziedzinach czy sektorach biznesowych) *lingua franca*. Mańczak-Wohlfeld podkreśla:

³⁷Jak podkreśla Gillaerts, analiza rzeczywistych korpusów z wewnętrznej komunikacji firm jest znacznie utrudniona z powodu niechęci firm do umożliwienia badaczom dostępu do danych firmy (zajrzenia do środka firmy). Tekst oryginalny: „the analysis of real corpora from the internal communication of companies is much hindered by the reluctance of companies to allow researchers to have a look from inside the company” (Gillaerts (2012: 28).

W przeszłości rolę *lingua franca* pełniła łacina, potem francuski. Obecnie funkcję tę przejął angielski. W zasadzie dopiero w ciągu XIX w. angielski zaczął stopniowo zastępować francuszczyznę, co było rezultatem nie tylko angielskiej rewolucji przemysłowej, powstania Imperium Brytyjskiego, ale także wzrastającej potęgi ekonomicznej oraz hegemonii politycznej i kulturowej USA (2010: 13).

Wspólnota korporacyjna określana jest jako *speech community*, którą Van Herk definiuje jako: „grupę ludzi, którzy utrzymują ze sobą stały kontakt i którzy mają wspólną odmianę języka i wspólne konwencje społeczne – czyli socjolingwistyczne normy – jego użycia” (2012: 1). Kontaktowanie się za pomocą języka angielskiego jest nieuniknione we wspólnotach korporacyjnych, ponieważ, jak już wspomniano wyżej, tym językiem posługują się (przynajmniej w stopniu średniozaawansowanym) wszyscy pracownicy. Korporacje, o których mowa w naszej rozprawie, mają swoje siedziby w około 70 krajach świata. Zdarza się też, że pracownicy z jednego zespołu (bądź w siedzibie polskiej bądź francuskiej) kontaktują się ze sobą w języku angielskim, choćby dlatego, że język ten jest zalecany w korespondencji. Wybór angielskiego ma praktyczne zastosowanie, ponieważ każdy komunikat może zostać przetransferowany bez potrzeby jego tłumaczenia do pracownika lub klienta niezależnie od kraju. Ponieważ językiem oficjalnym korporacji jest angielski, wszelkie dokumenty muszą być przetłumaczone na ten język. Język angielski jest często stosowany nie tylko ze względu na fakt, iż klienci porozumiewają się tym językiem, ale też dlatego, że główne siedziby firmy zlokalizowane są w krajach anglojęzycznych. Okazuje się, iż w korporacjach wygodnie jest komunikować się na co dzień w języku angielskim, również wtedy, gdy pracownicy pochodzą z jednego kraju, innego niż ten, w którym angielski jest językiem narodowym. To właśnie z uwagi na masowy napływ języka angielskiego do dyskursu korporacyjnego pożyczki z tego systemu nie mogły zostać pominięte w naszej analizie. Zanolą twierdzi, że:

Aby przetrwać oraz prężnie rozwijać się w globalnej gospodarce, firmy muszą przezwyciężyć bariery językowe – a język angielski prawie zawsze jest wspólną płaszczyzną porozumienia, przynajmniej na razie (Zanolą 2012).

Zdarza się, że pracownicy, dla których język angielski jest językiem obcym, porozumiewają się między sobą w swoim ojczystym języku, ale i wówczas stosują oni wiele kalk i zapożyczeń z angielskiego. Z tych powodów dyskurs organizacyjny stał się swoistym żargonem zawodowym.

Dotychczas nie została jeszcze jasno zdefiniowana środowiskowa odmiana języka (zarówno w polskim, jak i we francuskim) występująca w korporacjach. W publikacjach popularnonaukowych można spotkać się z różnymi terminami, takimi jak np.: *korpomowa*,

nowomowa korporacyjna czy *żargon korporacyjny*. W źródłach internetowych z kolei stosuje się m.in. : *korpożargon*, *slang korporacyjny*, *korposlang*, *korpo lengłydz* (Cierpich, 2019: 210). W języku francuskim sposób komunikowania się w korporacji najczęściej określane jest jako *le corporate*, *le jargon de l'entreprise*, *le jargon corporate*, *la langue du business*, *le parler d'entreprise*. Naruszewicz-Duchlińska (2016) porównuje mowę korporacyjną do socjolektu, który wg Wilkonja (1987: 91) stanowi: „socjalną odmianę języka, związaną z takimi grupami społecznymi jak klasa, warstwa, środowisko”. Ponadto, jak wskazuje Cierpich, Wilkoń wylicza lingwistyczne warunki, które powinien spełniać socjolekt, a mianowicie:

- 1) istnienie środowiska społecznego, którego członkowie powiązani są silnymi więzami wewnątrzgrupowymi, 2) względna stabilność grupy, 3) silne poczucie odmienności w stosunku do innych grup, 4) ciągłość tradycji, 5) częstotliwość kontaktów członków grupy, nieograniczona tylko do kontaktów zawodowych (Wilkoń 1987: 94) (*ibidem*: 212).

Odnosząc się do mowy korporacyjnej, Wilkoń podkreśla, iż socjolekt nie odnosi się do odmiany języka stosowanego przez grupy zawodowe, ponieważ te określa się mianem *profesjolekt*. Cierpich wskazuje jednak, iż zarówno z terminem *socjolekt*, jak i *profesjolekt* wiążą się pewne problemy:

Po pierwsze, specyficzne odmiany środowiskowe funkcjonujące w obrębie konkretnych korporacji zawierają nie tylko słownictwo ogólne, ale również specjalistyczne. Mowa tu o zasobach leksykalnych typowych dla konkretnych branż, a nawet pojedynczych działów lub zespołów. Jest to właśnie słownictwo profesjolektalne, którego z przyczyn oczywistych nie da się przypisać do jednego profesjolektu [...] Zakres pojęcia socjolektu nie jest na tyle obszerny, by przypisać do niego holistyczną charakterystykę polskiego języka korporacyjnego (*ibid*: 213)

Biorąc pod uwagę rozważania Wilkonja, Cierpich podkreśla, iż pojęcia *socjolektu* lub *profesjolektu* nie oddają złożoności zagadnienia odmiany języka w korporacji. Uwzględniając obecność angielskiego w dyskursie korporacyjnym, używa w swoich pracach (Cierpich 2015a, 2015b, 2017) pojęcia *korpolektu*, który:

Obejmuje i systematyzuje szereg socjolektów korporacyjnych wyodrębnianych w trakcie badań empirycznych, ułatwia uchwycenie jak najszerszej optyki tej odmiany języka oraz umożliwia wprowadzenie nowej systematyki. Cechą charakterystyczną korpolektu jest widoczna obecność elementów angielskich (*ibid*: 214).

Terminy polskie są zbieżne z terminami francuskimi, por. *le corporate* oraz *le langage corporate*³⁸. Dyskurs organizacyjny (korpolekt) maskowany jest także innymi nazwami, często o pejoratywnych konotacjach, jak *żargon*, *slang zawodowy*, *technolekt* itp. Inne nazwy

³⁸ W językoznawstwie romańskim komunikację korporacyjną określa się socjolektem. Jak podkreśla de Vecchi, dyskusja korporacyjna, nazwana przez badacza językową ziemią niczyją, jest prawie niewidoczna, co niewątpliwie jest jednym z powodów, które wyjaśniałyby niedostatek pracy nad tym socjolektem.

wskazują na to, ale odnoszą się do perspektyw innych niż integracja i komunikacja: język zawodowy (Boutet, 1997; Messaoudi, 2000) itp.³⁹. Niewątpliwie prace nad tym typem dyskursu będą się jeszcze toczyły i dyskurs organizacyjny z pewnością doczeka się w przyszłości kolejnych definicji, tym bardziej, że kultura korporacyjna na stałe wpisała się w kulturę masową. Już teraz skutkiem istnienia tej kultury jest funkcjonujące w Polsce potoczne określenie *corpomowa*. Jak podkreśla Cierpich, publikacje prasowe na temat corpomowy regularnie pojawiają się w źródłach internetowych oraz prasowych: np. w „Gazecie Wyborczej” („W teamie na open space, czyli korporacyjna nowomowa”, Chojnowska 201316; „Odtikuj czeklistę na ASAP, pls”, Żurawik 201417), w „Newsweeku” („Corpomowa dla początkujących”, Gumowska 201318) oraz w „Tygodniku Powszechnym” („Mordor to stan umysłu”, Chomątowska 201719). Artykuły o języku korporacji publikowane są również na portalach internetowych w takich serwisach, jak np.: „finanse.wp.pl” („Korporacyjna nowomowa”, Sikorski 201120 oraz „Readnij ten tekst asapem – nowomowa w biznesie”, Sikorski 201221). Zaczęły pojawiać się także teksty zawierające minisłowniczki corpomowy, np. *Corpomowa dla początkujących* (Gumowska 201622, „Newsweek”) czy *18 najważniejszych pojęć corpomowy* (Business Insider Polska23 2016)” (ibidem: 25).

4.3 Zapożyczenia i ich typologia.

Zapożyczenia językowe (z angielskiego) należą do najbardziej charakterystycznych cech komunikacji korporacyjnej. W niniejszym rozdziale skupiamy się przede wszystkim na językoznawczej analizie zapożyczeń, pomijając uwzględnienie elementów kulturowych. Wyjdźmy zatem od tego, co na ten temat pisze Mańczak-Wohlfeld (1995: 13–14), komentując badania innych językoznawców:

Zapożyczenie definiowane jest w podobny sposób przez językoznawców różnych orientacji i piszących w różnych okresach. Uczona przytacza słowa Haugena (1950: 212), który stwierdza, że zapożyczanie wiąże się z próbą reprodukcji wzorców charakterystycznych dla jednego języka w drugim języku [...] a znaczenie terminu zapożyczenie angielskie, rozumie się tożsamo z pojęciem anglicyzm. Oznacza ono jednostkę leksykalną, która charakteryzuje się fonetyką oraz morfologią angielską i przedostała się z języka angielskiego do polszczyzny (Cierpich, op.cit.: 63).

³⁹ Tekst oryginalny: « Un parler d’entreprise, véritable *no man’s land* linguistique à explorer, est peu visible, ce qui est sans doute une raison qui expliquerait la rareté des travaux sur ce véritable sociolecte. Indispensable à l’activité de travail, il est masqué également par d’autres appellations à connotation souvent péjorative : jargon, argot de métier. D’autres appellations le signalent, mais abordent d’autres perspectives que celles de l’intégration et de la communication : langage professionnel (Boutet, 1997), technolecte (Messaoudi, 2000), etc. » (de Vecchi, 2011 : 63).

Biorąc pod uwagę klasyfikację zapożyczeń Mańczak-Wohlfeld, należy również dodać, iż do anglicyzmów nie zalicza się wyłącznie zapożyczeń bezpośrednich (jak np. *team leader*, które zostało całościowo zapożyczone z jęz. ang.), lub zapożyczeń pośrednich złożonych, czyli anglicyzmów obecnych w języku docelowym za pośrednictwem innego języka (np. befsztyk < niem. Beefsteak < ang. beefsteak; kontakt pośredni, złożony (*ibid.*), ale także te, które nie są pochodzenia angielskiego:

[anglicyzmem] może być wyraz rdzennie angielski lub też słowo innego pochodzenia, np. łacińskiego, greckiego czy holenderskiego, bądź wywodzące się z tzw. języków egzotycznych, a więc używanych poza Europą, które weszło w skład języka polskiego za pośrednictwem angielszczyzny (Mańczak-Wohlfeld, 2010: 10).

Celem niniejszej rozprawy nie jest całościowa analiza wszystkich zapożyczeń angielskich, które występują w dyskursie organizacyjnym, lecz zwrócenie uwagi na masowość tych elementów w codziennym użyciu zawodowym. Poniżej przywołałyśmy kilka najważniejszych badań na ten temat⁴⁰.

Pośród wielu propozycji klasyfikacji zapożyczeń językowych⁴¹, schemat zaprezentowany przez Witalisza (2007, 2015, 2016), bazujący na klasyfikacji Haugena (1950), uznaje się za najbardziej aktualny. Badacz wyróżnia przede wszystkim *zapożyczenia właściwe/leksykalne (loanwords)*, które określają zapożyczenia, których przeniesiono formę oraz znaczenie wyrazu obcego. Jak podkreśla Cierpich, powołując się na Witalisza (*ibid.*: 65):

Można zauważyć, niektóre [z anglicyzmów] różnią się formą od swych angielskich pierwowzorów. Dzieje się tak, ponieważ angielskie leksemy w mniejszym lub większym stopniu przystosowują się do polskich reguł ortograficznych, fonologicznych i morfologicznych, co nazywamy asymilacją zapożyczeń właściwych (Witalisz 2016: 37).

⁴⁰ Należy podkreślić, iż zebrany korpus wskazuje na to, iż pracownicy korporacji na co dzień mają kontakt z językiem angielskim, co może wpłynąć na tendencję rozwojową zapożyczania angielskich elementów leksykalnych. Samo utworzenie terminu korpoлект, który ma na celu podkreślenie powszechnego stosowania anglicyzmów w korporacjach, świadczy o tym jak ważną rolę odgrywają one w tych przedsiębiorstwach.

⁴¹ Jak podaje Cierpich, klasyfikacje zapożyczeń z języków obcych zaprezentowane zostały już przez wielu badaczy, m.in.: Koneczna (1937), Fisiak (1961, 1962a, 1962b, 1970), Rybicka (1967, 1976), Cyran (1974), Kurkowska (1976), Mańczak-Wohlfeld (1987, 1988a, 1988b, 1992, 1993, 1994, 1995, 1997a, 1997b, 1999, 2000a, 2000b, 2002, 2006, 2007, 2010, 2011), Pełowski (1989), Kreja (1993, 2000), Mycałka (1991, 2012), Markowski (1992, 2000), Grybosiowa (1994), Przybylska (1995, 2002, 2008), Otwinowska (1997), Otwinowska-Kasztelaniec (1998, 2000, 2006), Dunaj (2000), Ożóg (2000, 2004), Malec (2002), Witalisz (2004, 2007, 2011a, 2011b, 2012, 2015, 2016), Waszakowa (2005, 2009), Badyda (2008), Cebrat (2011), Koneczna (2012), Zabawa (2012, 2013a, 2013b), Jaworski (2014), Mańczak-Wohlfeld i Kuźniak (2014), Mańczak-Wohlfeld i Witalisz (2016). Nie uwzględniamy w poniższej pracy internacjonalizmów oraz pseudoanglicyzmów.

Innym typem zapożyczeń wg Witalisa są *hybrydy (loanblends)*, charakteryzujące się częściową substytucją morfologiczną. Chodzi o zapożyczenia, których druga część wyrazu nie zostaje zastąpiona przez formę występującą w języku biorcy, np. *krwawa Mary*, *e-książka*. Jako trzecie badacz wyróżnia *kalki językowe (loanshifts)*, wśród których znajdują się *kalki semantyczne (semantic loans)*, *kalki strukturalne* oraz *kalki gramatyczne*, zwane także *składniowymi*. Kalki związane są z procesem substytucji, który polega na zastąpieniu elementów obcych elementami rodzimymi. Kalki semantyczne odnoszą się do przeniesienia sensu morfemu, jak np. *efektywny* (ang. *efficient*), który oznacza ‘skuteczny’. W obrębie kalk strukturalnych wyróżnia się *kalki słowotwórcze (wyrazowe)*, jak np. *drapacz chmur*, *télétravail* (ang. *sky-scraper*); *kalki frazeologiczne*, np. *burza mózgów* (ang. *brainstorming*), *pranie pieniędzy* (ang. *money laundering*), a także akronimy np. *CEO* (ang. *Chief Executive Officer*), *OSS* (ang. *Onsite Support*), *UFO* (ang. *Unidentified Flying Object*). Zapozyczenia gramatyczne polegają na przeniesieniu składni z języka źródłowego do docelowego (np. *auto złom* (Cierpich, *op.cit.*: 67).

4.3.1 Stopień asymilacji zapożyczeń

Analizując zapożyczenia angielskie w dyskursie korporacyjnym, warto także zwrócić uwagę na ich stopień przyswojenia. Kryterium asymilacji wskazuje bowiem, w jakim stopniu pożyczki językowe zakorzenione są w języku biorcy. Bazując na pracach Haugena (1950), Kolasy (2014) oraz Mańczak-Wohlfeld (1995), Cierpich omawia kryterium stopnia asymilacji jednostek, używając terminów *pożyczki nieprzyswojone* oraz *pożyczki przyswojone*. Wg badaczki zapożyczenia nieprzyswojone „zachowują status nieodmiennych cytatów” (Fremdwörter). W takich przypadkach dochodzi do przeniesienia oryginalnej postaci wyrazu obcego (*importation*) do języka rodzimego (Haugen 1950)” (*ibidem*, 68). Tego typu zapożyczenia zazwyczaj zaznacza się w tekście kursywą bądź cytatem. Z kolei zapożyczenia przyswojone „to jednostki, których oryginalna forma zostaje dostosowana do struktury języka biorcy (*substitution*). Do adaptacji może dojść na czterech poziomach: graficznym, fonologicznym, morfologicznym oraz semantycznym” (*ibidem*, 69). Wyróżnia się także zapożyczenia przyswojone częściowo lub całkowicie. Przykładem częściowej asymilacji jest np. pożyczka *call*, która jest regularnie używana w dyskursie organizacyjnym, por.:

a) *omówimy to na dzisiejszym callu*

b) *dodaj mnie na calla*

Mimo wysokiej aktywności morfologicznej zapożyczenie to (*call*) wciąż traktuje się jako częściowo przyswojone, ponieważ stanowi o tym ortografia (nieskorelowana z poziomem graficznym języka polskiego). Innym przypadkiem jest np. forma *pijar* (powstała od skrótowca PR – *Public relations*), oznaczająca budowanie reputacji danego przedsiębiorstwa, która jest pożyczką przyswojoną całkowicie, ponieważ charakteryzuje się całkowicie spolszczoną formą zarówno na poziomie graficznym, fonologicznym, jak i morfologicznym. Świadczą o tym następujące przykłady użycia, w których obserwujemy różne przypadki gramatyczne:

Mianownik: *jest pijar*

Dopełniacz: *dobranie odpowiedniego pijaru*

Miejscownik: *myślę o pijarze*

Narzędnik: *zgodnie z pijarem*

Chociaż w przebadanym przez nas materiale obserwuje się powszechną tendencję do stosowania zapożyczeń z języka angielskiego, to jednak częstotliwość występowania tych elementów znacznie się różni. W komunikacji oficjalnej (podczas spotkań pracowników pełniących stanowiska na różnych szczeblach hierarchii korporacyjnej) można było zauważyć mniejszą liczbę zapożyczeń w stosunku do codziennej komunikacji pracowników pełniących podobne role w przedsiębiorstwie. Wyniki oparte są na statystycznych wyliczeniach wg kalkulatora przedstawionego w rozdziale 3 niniejszej rozprawy. Interesująca jest także analiza stopnia przyswojenia anglicyzmów w dyskursie korporacyjnym. Materiał został zaprezentowany pod względem nasycenia zapożyczeń w dyskursie. Poniżej prezentujemy autentyczne konwersacje pracowników w kolejności od najmniejszego do największego procentu użycia pożyczek w tekście.

4.4 Zapożyczenia w dyskursie korporacyjnym

Maile wewnętrzne pracowników francuskojęzycznych firmy C świadczą o tym, iż niekiedy dyskurs organizacyjny nie zawiera anglicyzmów lub też zawiera takie, które przyjęły się do systemu językowego także poza organizacją.

a) konwersacja nr 1

Bonjour XXX,

J'espère que tu vas bien.

Je n'ai pas eu de retour concernant la bonne réception de mon remboursement de la sécu.

Je pense que tout est ok ?

Peux-tu me confirmer que tu as détruit mon chèque et que nous sommes à jour stp ?

Merci d'avance.

Bien cordialement.

Bonjour XXXX,

J'espère que tu vas bien.

Je ne pense pas avoir pris le temps de te répondre et je te présente toutes mes excuses.

Je te confirme avoir détruit ton chèque et que ton dossier est à jour.

Bonne journée à toi.

Cordialement,

Bonjour XXX,

Je vais bien merci et j'espère que toi aussi.

Merci de ta confirmation.

Bien cordialement.

b) konwersacja nr 2

Bonjour Y,

Tu trouveras ci-joint les documents liés à la fin de ton contrat de travail.

Les originaux sont envoyés ce jour par Lettre recommandée et par courrier simple.

*En ce qui concerne le RIE : le solde de ton **badge** RIE est de 11.85 €.*

Je te remercie de convenir d'un RDV avec Mme XX ou Mme XXX pour récupérer ton solde.

Ci-dessous les coordonnées du RIE.

Je te souhaite de bonnes fêtes de fin d'année.

Cordialement

Bonjour YY,

*Puis je vous déposer **badge** RIE, badge RS et clef au café au mois de janvier ?*

Peux-tu attribuer le solde de mon badge RIE à Maurice ?

Merci encore.

Bien cordialement.

*Ok pour déposer **badge** RIE, badge RS et clef en janvier mais à partir du 07/01/19.*

Et je te demande juste de convenir d'un RDV avec moi avant de passer.

En ce qui concerne le RIE, merci de voir avec eux directement.

Bonne journée à toi.

Cordialement.

*Merci, je t'enverrais **un email** pour un rdv avec toi.*

Encore merci.

Bien cordialement.

c) konwersacja nr 3

Bonjour XXXX,

J'espère que tu vas bien.

J'étais en maladie et maintenant je quitte YXY, est ce que je peux bénéficier de cadeaux de cette d'année ?

Merci de ton retour.

Bye

Bonjour XY,

Je fais la perm cet après-midi, je regarde ça et je te tiens au courant...

J'espère surtout que tu vas mieux.

Bye

Bonjour XXXX,

J'espère que tu vas bien.

As-tu eu un retour par rapport à ma question d'hier ?

Merci.

Bonjour XY,

Oui, ta carte cadeau est chez nous.

Nous te l'envoyons en courrier recommandé dès la semaine prochaine.

*Bon **week-end** et bonnes fêtes de fin d'année à toi.*

Bonjour XXXX,

Merci beaucoup.

Peux-tu le garder jusqu'au mois de janvier car je ne peux pas récupérer mes recommandés actuellement.

Je passerai à XXXXX.

Merci d'avance.

Bien cordialement.

Yes, on fait comme ça ...

Przedstawione powyżej maile pochodzą z 2019 roku i są oryginalne. Zostały jedynie ukryte wszelkie dane osobowe pracowników oraz dane firmy. Pomimo że dyskurs korporacyjny uznaje się jako nasycony zapożyczeniami angielskimi, to na podstawie przytoczonych przykładów rozmów pomiędzy pracownikami zajmującymi w hierarchii odległe względem siebie stanowiska pracy lub niewspółpracującymi ze sobą na co dzień trudno to potwierdzić (w dwóch pierwszych przykładach występuje mało anglicyzmów). Rzeczywiście, w sytuacjach, w których temat konwersacji wskazuje na powagę sytuacji (tutaj chodziło o konwersacje, dotyczące końcowego rozliczenia pracowników, które odbyły się między pracownikami działu IT (stanowisko *local engineer*), zwolnionymi z pracy, a pracownikami działu kadr pełniącymi wysokie stanowiska (*Responsable Administration du Personnel et Rémunération*) i pełniącymi ważną funkcję w dziale Human Relations), obserwuje się znacznie mniej anglicyzmów⁴² (pierwsza konwersacja nie zawiera anglicyzmów, natomiast w drugiej występują zapożyczenia właściwe typu: *un email, le badge*, które nie zostały przyswojone w języku biorcy, i które funkcjonują także poza dyskursem korporacyjnym). Można stwierdzić, iż stosowanie zapożyczeń właściwych w korporacjach oraz brak wielu zapożyczeń, takich jak hybrydy lub kalki, są oznaką relacji formalnych pomiędzy rozmówcami (znaką rejestru formalnego wypowiedzi). W konwersacji c nr 3 występują zapożyczenia właściwe nieprzyswojone, funkcjonujące w formie cytatów (*week-end, bye, yes*). Zapożyczenia *bye* oraz *yes* świadczą o rejestrze potocznym, który – jak już zostało powiedziane – stosowany jest w przypadkach nieformalnych relacjach między pracownikami (potwierdza to fakt, że pracownik, który

⁴² Warto zwrócić również uwagę, iż dział IT (*information technology*) w firmie C jest zarządzany przez management znajdujący się we Wielkiej Brytanii. Z tego powodu nazwy stanowisk z tego działu jak np. *local engineer* (oraz inne np. *lead IT, lead local engineer*) nie są tłumaczone na język francuski. Pozostają one w oryginalnej formie i tak funkcjonują w firmie C. Nazwy stanowisk spoza działu IT są tłumaczone na język francuski. Stąd określenie w języku francuskim stanowiska pracy *Responsable Administration du Personnel et Rémunération*.

zdecydował się odejść z firmy, kontaktuje się z sekretarką działu HR, z którą utrzymywał zawsze koleżeńskie relacje).

4.4.1 Zapożyczenia w wiadomościach publicznych

Wiadomościami publicznymi nazywane są wiadomości wysyłane do wszystkich pracowników organizacji.

a) konwersacja nr 1

Bonjour à tous,

*En attendant votre visite, je vous envoie les informations à propos de notre ville ainsi que le plan de notre **buisiness** parc.*

Pour venir jusqu'à nous, pour ce qui en ont besoin, vous pourrez demander à la réception de votre hôtel de vous commander un taxi.

Ci-dessous quelques numéros de TAXI corporation au cas où vous souhaiteriez appeler par vous-même.

xxx-xxx-xxx

Je vous attendrais à la réception du bâtiment Alfa qui se situe près de l'entrée principale.

Je vous joins mon numéro de téléphone xxx-xxx-xxx. Je travaille dans un autre bâtiment à 2 minutes du bâtiment Alfa. S'il y a quelque chose dont vous avez besoin n'hésitez pas à m'appeler.

Je vous souhaite un bon vol, à la semaine prochaine.

Kind regards,

Super, merci XXX, à bientôt ☺

b) konwersacja nr 2

Bonjour XX,

Bonne année !

*Nous devons accueillir Y pour une visite que tu peux voir sur notre **site**, aurais-tu des informations sur l'organisation de cette visite ?*

Merci d'avance.

*Bonjour XXX. J'étais en **PTO**. Je te contacte demain. Bonne soirée*

Podobnie jak w przypadku maili zaprezentowanych w podrozdziale 4.4, w powyższych przykładach pożyczki językowe są ograniczone do minimum ze względu na dość poważną

tematykę oraz pełnione w firmie role rozmówców. W konwersacjach nr 1 oraz nr 2 występują zapożyczenia właściwe, całkowicie przyswojone w języku francuskim (*business i site*⁴³). W konwersacji nr 1 użycie angielskiego zwrotu *kind regards* (czyli ‘pozdrawiam serdecznie’) wynika natomiast z ustawienia przez pracownika automatycznego podpisu w skrzynce mailowej (z powodu powszechnego stosowania języka angielskiego w korporacji). W konwersacji nr 2 pracownik zastosował akronim *PTO* stosowany na określenie płatnego urlopu (z ang. *paid time off*).

c) konwersacja nr 3

Moi Drodzy,

*Od kilku miesięcy pracujemy nad zmianą aplikacji XX-YY do wystawiania i obsługi **ticketów** kierowanych do Działu **HR**. Celem jest zmiana **layout’u aplikacji** na nowoczesną i przejrzystą, a przede wszystkim wprowadzenie nowych funkcjonalności ułatwiających użytkowanie systemu takich jak:*

*Wprowadzenie widoku **Dashboardu**, który ułatwia śledzenie otwartych **ticketów** oraz korespondencji związanej z nimi,*

*Czytelny **panel** wiadomości zawierający dodatkowe informacje, linki pomocnicze oraz planowany czas realizacji zapytania,*

*Przejrzysta **mapa kategorii**,*

*Wyszukiwarka odpowiedniej kategorii **ticketu**,*

*Łatwy dostęp do **historii ticketa**.*

W związku z faktem, iż powyższe prace dobiegły końca zaplanowaliśmy stopniowe wdrożenie narzędzia do organizacji:

Faza I Udostępnienie narzędzia wybranym osobom obsługującym zapytania – zakończona;

Faza II Udostępnienie aplikacji wybranej grupie pracowników (ok 1000 os.) – w trakcie;

Faza III Udostępnienie narzędzia całej organizacji – zaplanowana na 01.02.2021.

*W chwili obecnej, jesteśmy w Fazie II wdrożenia, a Wy zostaliście wybrani jako osoby, które jako pierwsze mają możliwość zapoznania się z nową aplikacją oraz do przetestowania wszystkich funkcjonalności już na **środowisku produkcyjnym**.*

Jak się dostać do aplikacji?

*Musisz zalogować się do XX-YY aplikacji i **kliknąć** na zielony napis na górze strony „**Switch to New Version**”*

W razie jakichkolwiek pytań jestem do dyspozycji.

d) konwersacja nr 4

*Drogi **Team**,*

⁴³ Wyras *site* w powyższej konwersacji został użyty na oznaczenie serwera danych dostarczonych przez internet. Wg słownika *le Robert le site* w tym przypadku jest anglicyzmem, który oznacza „*serveur de données accessible par Internet. Site web, Site internet, affichant des documents hypertextes (pages)*” (2018: 989).

*Od jutra do czwartku włącznie będziemy gościć w naszym centrum potencjalnego klienta – XX. Głównymi punktami wizyty są obszary **drugiej linii** i **GOSSy**, ale z pewnością po piętrach **service desku** też będziemy gości oprowadzać.*

W związku z tym standardowo proszę o dopilnowanie kwestii takich jak:

- *Porządek w miejscu pracy*
- *Obecność wszystkich **TM'ów** (lub nominowanych na ten czas zastępców) przy swoich zespołach*
- *Uszanowanie firmowego **dress codu***
- *Zachowanie względnej ciszy i spokoju na naszych **open space'ach**.*
- *Wywieszenie aktualnych grafików, **problem boardów** i wyników **SLA/KPI***
- *Wyświetlenie aktualnych **dashboardów**, statusów **CCPulse** i **Proview** na monitorach*
- *Niespożywanie posiłków przy biurkach*

W razie pytań proszę o kontakt.

Pozdrawiam,

Analiza anglicyzmów pod względem częstotliwości ich występowania w zebranych korpusie została oparta na formule Bibera i Conrada, o której była już mowa wyżej. Z naszych badań wynika, iż zjawisko powszechnego występowania anglicyzmów w korespondencji mailowej (wówczas rezultat *normed rate* był ustalony powyżej 5) zachodzi wtedy, gdy maile kierowane są do pracowników zajmujących podobne stanowiska pracy. Zapożyczenia mają różny charakter i różnie rozkładają się w zaprezentowanych przykładach. Odnotowano na przykład zapożyczenie o największym stopniu przyswojenia (odmieniane zgodnie z polską pisownią i zakorzenione już w systemie języka polskiego), mianowicie: *link*. Nasycenie językiem angielskim jest bardziej widoczne w dwóch ostatnich konwersacjach, co można wytłumaczyć faktem, iż pracownicy (partnerzy komunikacji) stosują te same narzędzia pracy. Całkowicie zrozumiałe jest stosowanie angielskiego słownictwa technicznego, przeważnie w formie cytatów (np. w konwersacji *d* : *CCPulse*, *Proview*⁴⁴), których w dyskursie korporacyjnym się nie odmienia (są to elementy języka angielskiego nieprzyswojone w systemie języka polskiego). Odnotowano również akronimy: *SLA* (od *service level agreement*), *KPI* (od *key performance indicator*), *SP* (*SharePoint*), a także zapożyczenia częściowo przyswojone, w których cały czas odczuwalny jest element obcości, pomimo dostosowania tych jednostek do systemu gramatycznego języka polskiego (odmiany przez przypadki gramatyczne), o czym świadczą następujące formy: *dashboardu*, *dress codu*, *problem boardów*, *layout'u*, *service*

⁴⁴ CCPuls i Proview są aplikacjami z graficznym interfejsem użytkownika.

desku, open space'ach, które składają się z rdzenia angielskiego oraz polskich końcówek fleksyjnych. Zauważmy też, że podobnie zachowują się akronimy odmienione wg polskiej pisowni: *TM'ów* (od *team manager*) *GOSSy* (od działu *Global Onsite Service Support*). W zaprezentowanych wyżej przykładach widać także hybrydy, jak: *drugiej linii* (*second line*), *środowisko produkcyjne* (*production environment*), *mapa kategorii* (*category map*), *historia ticketa* (*ticket's history*). Wystąpiło też jedno określenie angielskie, bezpośrednio zacytowane w języku polskim, a mianowicie: *Switch to New Version*, które oznacza 'przejdź do nowej wersji'. Ponadto, pojawiły się dwa anglicyzmy całkowicie przyswojone w języku polskim tj. *panel* i *kliknąć* oraz formuła grzecznościowa *Drogi Team*. Zgodnie z konwencją angielską, konwersacje mailowe kończą się przecinkiem (np. *Pozdrawiam,*).

e) konwersacja nr 5

*Wszystkiego, co najlepsze w nadchodzące Święta.
Zdrowia, spokoju, by każdy z Was pamiętał
pomimo pracy, natłoku spraw wszystkich,
odpocząć wśród swoich najbliższych.
Aby kalorie z karpia i krokietów
dały Wam moc rozwiązywania **ticketów** 😊
Pozytywnie wejźmy w Nadchodzący Rok,
by znowu być **Great Place to Work!**
Dziękujemy Wam, że jesteście z nami! 😊
Zachęcamy do zapoznania się z wydaniem świątecznego **HR Newslettera**,*

Anglicyzmy są powszechnie używane w komunikatach, które wysyłane są jednocześnie do wszystkich pracowników. Na dowód tego stwierdzenia przytaczamy powyżej przykład życzeń bożonarodzeniowych, w których występują elementy angielskie znane całej wspólnocie korporacyjnej, jak *ticket*⁴⁵ i *mail*. Są to zapożyczenia właściwe (odmieniane wg zasad fleksji polskiej) lub przyswojone częściowo, bez zachowania adaptacji graficznej w języku polskim. W tym tekście występują również – zrozumiałe dla całej organizacji korporacyjnej – takie nazwy angielskie, jak *HR newsletter* (ang. HR od *human resources*, czyli dział zasobów ludzkich, który wysyła mailem regularnie najnowsze wiadomości o tym, co aktualnie dzieje się

⁴⁵ Ticket w dyskursie korporacyjnym oznacza „1) prośba o uzyskanie pomocy lub zgłoszenie zamówienia w formie mailowej/elektronicznej („wysłać tiketa”) 2) zgłoszenie z przydzielonym numerem i przypisaniem do określonej osoby; najczęściej na serwisach typu Helpdesk” (Cierpich, *op.cit.*: 237).

w firmie) oraz określenie *Great Place to Work*, które należy rozumieć jako najlepsze miejsce pracy. Firmy, które znajdują się w rankingu *great place to work* są wyróżnione na międzynarodowym rynku pracy⁴⁶.

4.4.2 Zapożyczenia w komunikacji pomiędzy pracownikami różnych działów

a) konwersacja nr 1

Cześć,

Odnośnie wizyty XXX - Jacqueline, Carole i Jerome pytają się czy chcielibyście żeby ktoś jeszcze został zaproszony z firmy na kolację?

Pojawiło się też pytanie o fakturowanie. Przez kogo będą pokryte koszty związane z restauracją, barem itd?

Bardzo im zależy również, aby Rafał był obecny na wstępie i na zakończeniu wizyty.

b) konwersacja nr 2

Hej,

*Proszę o potwierdzenie czy do klienta został wysłany **mail** z prośbą o wypełnienie **post-visit survey**.*

Jeśli nie, proszę o jak najszybsze podesłanie klientowi maila z prośbą o uzupełnienie informacji.

*Wzór maila w załączniku, **link** do ankiety tutaj.*

*Dodatkowo w proszę o załadowanie dokumentacji z wizyty w odpowiednim folderze na **SP** - link*

Dziękuję!

Konwersacja nr 1 odbywa się pomiędzy pracownikiem będącym *team managerem* a *tower managerem*, podczas której omawia się wizytę klienta. Nie zawiera ona anglicyzmów, co potwierdza wcześniejsze spostrzeżenie, a mianowicie, że przy omawianiu tematów pilnych i poważnych między pracownikami pełniącymi odległe funkcje, stosowanie pożyczek jest minimalne. Podkreślmy, iż korespondencja mailowa traktowana jest w badanych korporacjach jako korespondencja oficjalna, tak jakby to była korespondencja papierowa. W pozostałych konwersacjach nie porusza się już poważnych spraw, takich jak zwolnienia pracownicze lub

⁴⁶ Określenie *Great place to work* to: „światowy autorytet w dziedzinie kultury miejsca pracy [...] program Great Place to Work jest rygorystyczny, ponieważ oparty jest na danych ilościowych. Jest to model oceny doświadczenia pracowników w miejscu pracy. W tej chwili badania i program wyróżnień są prowadzone w ponad 60 krajach” <https://www.greatplacetowork.pl/o-nas> dn. 01.09.2021.

ustalanie agendy dla klienta. Potwierdza się fakt, iż pracownicy zatrudnieni w tych samych lub nieodległych działach (o podobnym statusie) częściej stosują zapożyczenia. Zapewne wynika to ze znajomości stosowania tego samego słownictwa technicznego (w formie cytatów). Np. w konwersacji nr 2 użyto zwrot *post-visit survey* oznaczający ankietę przeprowadzaną po wizycie klienta. Zwrot ten jest zrozumiały dla osób pracujących na pewnych stanowiskach w firmie, takich jak: *client manager, sales coordinator, team manager* itd.

W przebadanym korpusie, na 1050 wyrazów przypadało 58 anglicyzmów (w tym nazwy angielskie obowiązujące w firmie), co stanowiło 5,5% tekstu. Tak, jak zostało już powiedziane, liczba anglicyzmów wzrastała w korespondencji mailowej pomiędzy osobami zatrudnionymi na podobnych stanowiskach lub w tych samych działach (zob. konwersację nr 4, która zawiera 17,5% anglicyzmów!). Wraz z pojawianiem się nazw technicznych (odnoszących się do narzędzi pracy, oprogramowań, aplikacji itp.) następowało dalsze zwiększenie się liczby anglicyzmów. Warto zaznaczyć także, iż w zbiorze anglicyzmów najczęściej było form rzeczownikowych. Czasownik wystąpił jedynie w zwrocie zacytowanym bezpośrednio w języku angielskim, a mianowicie: *switch to the next version* (w trybie rozkazującym).

4.4.3 Masowa skala zapożyczeń w dyskursie korporacyjnym

Rozmowa 1 (firma B) (CC – pracownik trzeciej linii wsparcia; BB – pracownik drugiej linii wsparcia)

CC – *Coucou BB, comment vas-tu ?*

BB - *Coucou CC, je vais tres bien, merci et toi? ☺*

CC - *Tres bien merci*

BB - *Est ce que tu saurais m'aider avec les **trusted location** et Excel?*

CC - *C`est quoi le probleme exactement?*

Je vais essayer :D

BB - *Un utilisateur essaie d'ouvrir un fichier excel qui contient une **macro** et elle ne marche plus, elle marchait jusqu'a ce que office 2010 soit **updater** en 2016, jusque c'est normal. Par contre j'avais entendu qu'il fallait deplacer dans **SP** ces fichiers la*

Si je me souviens bien

Est ce que tu sais ca?

CC - *normalement d`apres ce que je sais les **macro** devraient s`ouvrir si viennent d`un **trusted location***

mais je me rappelle des cas ou l`erreur venait du fichier

BB - *Dans ce cas ce n'est pas une **truted location***

CC- puet etre l'auteur devrait le verifier
donc a mon avis **user** doit le deplacer

Rozmowa 2 (firma C) (A – trener, który przeprowadza rekrutację pracownika B; B – team manager)

A - Bonjour B, comment vas-tu ?

B - Bonjour A, bien, merci et toi ?

A - Ca va, merci. Ecoute, je t'envoie **le feedback** après **le coaching**. Les résultats sont vraiment pas mal. J'envoie également **la com** du **coach** à propos de ITIL V 4 ☺

B - Super, merci ☺

A - Et je fais demain du **télétravail** alors on s'appelle-moi sur Skype.

B - Ok ☺

Rozmowa 3 (firma A) (YY – team manager; XX – subtower manager)

YY- hej

XX - hej

YY- Czy my możemy zobaczyć listę osób? Z Kingą zastanawiamy się czy byłby ktoś pasujący na **ops managera** w razie czego?

XX- Poproszę nasz **WFM** o podestanie, ale by ściągnąć do Ciebie osobę i tak będziesz potrzebowała **ORM**.

YY- super, dziękuję ☺ tak, będę rozmawiać z Carl'em zaraz po jego urlopie

XX- A kto będzie wspierać XXX?

YY- Mamy Anię, Basię i Karola.

XX – Dodam te osoby do **WBS'a**☺

YY- Ok ☺

Rozmowa 4 (firma A) (DD; EE – pracownicy pierwszej linii wsparcia)

DD - Hej

EE - Hej, jak tam twój ulubiony **user**? :D

DD - Znow dzwonił.. powiedział że jego kolejny **ticket** nadal jest na pendingu, sprawdź może co? Nr xxxx

EE - Spoko, sprawdzam. Bedzie **eskalacja**?

DD - Nie wiem własnie, mozliwe. Co widzisz w **tixie**?

EE - **onsite** się nie zajął jeszcze jego **hardwarem**. Zwiększam **prio** i handluję jego **maile**. **SLA** wciąż leciało!!! Jesteśmy na czerwono.

DD - **Fuck**.

Rozmowa 5 (firma A; F – project manager; G – process coordinator)

F,

Wystawilam z pelna pomoca Boba **request**: xxxx na **Subco – B2B Pan Karol**. Procesuje go rownolegle jako **new hire**- ale jeden **demand**- bo bede **next week off**- o dostarczenie **atrtracta/ fieldglass** tam gdzie umieszczze Ciebie w **delegate** do **SUBCO approval** i do Huberta i Marii.

G

Rozmowa 6 (firma A; H – head dzialu sprzedazy; I – team manager raportujacy do head'a dzialu sprzedazy)

Hi there,

Czy **ORM** xxxx jest zupełnie **new** czy **modified** jako jeden z istniejących **ORM** na **subco**?

Jeśli ten drugi **case** to chyba nie musi przechodzić przez **approval session**. **Till now** przynajmniej szliśmy na skróty **ORMów** gdzie tylko robiliśmy **modify** z **external** na **subco** nie wrzucaliśmy na **approval session as far as I know**.

Any comments?

Pozdrawiam,

H

Rozmowa 7 (odpowiedź I na zapytanie H; K – pracownik dzialu HR).

Hi H,

Zupełnie **new** – uzywam obecnych pod Radka i Marcina, stad nie przerabialam **already existed** i zaraz wysle do **subco team request** o **procesowanie** rownolegle a **K pls** doslij im **atrtracta** jak juz bedzie **ORM approved**

Thanks!

W przedstawionych powyżej wiadomościach znalazło się 489 wyrazów, pośród których 82 były zapożyczeniami z języka angielskiego, co oznacza, iż 16,8% tekstu stanowiły elementy obce (wskaźnik minimalny powyżej 10). W zaprezentowanych przypadkach chodziło o komunikatory firmowe, które w odróżnieniu od korespondencji mailowej, postrzegane są jako luźne kontakty. Posiadają one status nieoficjalny i dlatego należą najczęściej do rejestru potocznego. Zauważmy, iż często opatrzone są one emotykonkami, które wskazują na nieformalną formę wypowiedzi oraz na brak dystansu pomiędzy rozmówcami. Mamy tu do

czynienia z komunikacją o najniższym stopniu sformalizowania. We wszystkich wypowiedziach na komunikatorach odnotowuje się błędy stylistyczne i ortograficzne, co świadczy o pośpiechu autorów konwersacji oraz o braku przywiązywania wagi do pisowni (chyba że w grę wchodzi niski poziom opanowania poprawnych form językowych, czego nie można wykluczyć). Istotny jest również fakt, iż trzy pierwsze przykłady ilustrują komunikację pomiędzy pracownikami zatrudnionymi na różnych stanowiskach pracy pod względem hierarchii. Wszystkie nazwy angielskie oraz zapożyczenia funkcjonują zarówno w języku polskim, jak i francuskim (wyjątki zostały omówione w przypisach). Trzy ostatnie przykłady zawierają największą liczbę elementów pochodzących z języka angielskiego. Chodzi o korespondencję mailową pomiędzy pracownikami tego samego działu, którzy razem współpracują przy uzupełnianiu wniosków o zatrudnienie nowych pracowników. Tego typu wnioski uzupełnia się w narzędziu (w dyskursie korporacyjnym narzędziem pracy określa się nazwą angielską *tool*) zaprojektowanym w języku angielskim. Pracownicy, którzy pracują przy pomocy tego typu narzędzi administracyjnych są szczególnie przyzwyczajeni do używania na co dzień języka angielskiego, do tego stopnia, że stosują często pełne zdania w tym języku (por. *Bede next week off, Hi there, approval session as far as I know, Any comments?*). Twierdzą oni, że wybierają angielski kiedy się spieszą, i że to im ułatwia komunikację.

Jak można się domyśleć, przytoczone wyżej konwersacje dotyczyły zagadnień fachowych i dlatego nazwy angielskie występują tam w formie cytatów. Są to zapożyczenia nieprzyswojone (przez system), lecz zrozumiałe w dyskursie organizacyjnym (nie tłumaczy się ich na język biorcy). Należą do nich takie elementy, jak: *trusted location, onsite, request, new hire, demand, attracta/ fieldglass, delegate, approval, approval session, hardware, ops manager* (nazwa stanowiska, tu skrót od *operations manager*), *prio*⁴⁷, *user, eskalacja*. Pojawiło się także zapożyczenia właściwe, częściowo przyswojone, znane całej wspólnocie korporacyjnej, jak: *tix*⁴⁸, a także *le feedback, le coach, la com*⁴⁹, *le coaching, une macro, mail*. Zostało ponadto użyte zapożyczenie semantyczne (funkcjonujące już w systemie języka polskiego), a mianowicie *procesować*⁵⁰. Występują też dwa zapożyczenia właściwe, do których dodano polskie końcówki deklinacyjne, a mianowicie: *updater* (częściowo przyswojone,

⁴⁷ od wyrazu *priority*, czyli 'priorytet', w dyskursie korporacyjnym pracownicy utworzyli skrót.

⁴⁸ Należy podkreślić, iż zapożyczenie *tix* pochodzi od anglicyzmu *ticket*, który w korespondencji mailowej jest zapisany zawsze w oryginalnej pisowni. Ze względu na pośpiech na komunikatorach firmowych używa się form skrótowych. Z tego powodu np. w korporacji polskiej stosuje się skrót *tix*, który odpowiada formie *ticket*, i który jest stosowany na masową skalę w korporacjach.

⁴⁹ *La com* jest skrótem od *la communication*.

⁵⁰ *Procesować* 'przetwarzać dane', np. procesować dane (< ang. to process), zn. trad.: 'prowadzić proces sądowy przeciw komuś' (SJP Dor) (Witalisz, 2016: 71).

update z ang.) i *eskalować* (całkowicie przyswojone, *escalate* z ang.) oraz wulgaryzm angielski *fuck*⁵¹, a także kalka strukturalna *télétravail*⁵². Niemal w każdej konwersacji pojawiają się akronimy. Tu odnotowano: *WFM*, *ORM*, *WBS*, *SLA*, *SP*.

4.4.4 Zapożyczenia na masową skalę a rejestr

Poniżej prezentujemy fragment wypowiedzi ustnej *subtower managera* (firma B), który nie przedłuża umowy jednemu z pracowników. Z tego powodu stosuje on rejestr dość formalny:

*Mariusz, nie była to dla mnie łatwa decyzja, bo widzę, że naprawdę się starasz. Jednak opinia klienta przesądziła. Było zbyt dużo **eskalacji** na twoją pracę żebyś miał podkładkę po to, aby przedłużyć ci umowę. Przykro mi, ale tego nie zrobię. Możesz w przyszłości ponownie do nas **aplikować**. Radzę ci żebyś poprawił trochę swoje umiejętności językowe. Wyniki **quality** wynoszą u ciebie 80%, klient chce pracować z **agentami**, którzy osiągają co najmniej 95%. Jutro więc będzie ostatni dzień twojej pracy w firmie.*

Mimo, iż zpożyczenia są obecne cały czas w komunikacji korporacyjnej, to – jak już zaznaczyliśmy – procentowo występują one w różnej skali, zależnie od rejestru. Wg naszych badań 5% nie świadczy jeszcze o masowym, a jedynie częstym występowaniu pożyczek (dodajmy, iż *aplikować* i *agent*⁵³ zakotwiczyły się już w języku polskim i funkcjonują w tym systemie jako neosemantyzmy). Jeśli chodzi o formę *quality*, została ona użyta jako zapożyczenie właściwe w formie cytatu (forma ta oznacza dział jakości lub raport jakości). W tym przypadku chodzi o wynik raportów działu jakości. Poniżej, dla porównania przedstawiamy fragment wypowiedzi *team managera* w języku francuskim, który zwalnia swojego pracownika zatrudnionego na stanowisku *téléopérateur* (dział *service client* firma A).

Bonjour Martial, écoute, je ne vais pas t'annoncer une bonne nouvelle. Beaucoup de clients se sont plaints après toi, en plus la direction s'est plainte parce que tu as bousillé la voiture de l'entreprise. En fait je suis là pour t'annoncer que tu vas être licencié. C'est aussi dans le cadre d'une restriction de personnels qui est liée au mauvais chiffre d'affaires d'entreprise et de la perte de grand client. Donc tu recevras par courrier recommandé les différentes notifications de ton licenciement.

⁵¹ Wyraz *fuck* stosowany jest często w rejestrze potocznym przez pracowników francuskich oraz polskich. Uznaje się, iż wulgaryzm ten wypowiedziany w języku angielskim staje się mniej wulgarny dla pracowników niż jego ekwiwalenty w językach rodzimych. Polscy pracownicy korporacji B twierdzą, iż wyrażenie *fuck* nie funkcjonuje już w ich pojęciu jako wulgaryzm.

⁵² Kalka ta pochodzi od nazwy *teleworking* oznaczającą pracę wykonywaną zdalnie. Często w korporacji polskiej spotyka się określenie *home office* oraz skrót utworzony przez pracowników HO.

⁵³ *Agent* funkcjonuje w dyskursie korporacyjnym w języku francuskim oraz angielskim. Określa się nim najczęściej pracownika pierwszej linii wsparcia klienta.

W powyższej wiadomości nie odnotowano anglicyzmów, ponieważ – jak potwierdził *team manager* - zwalniając pracownika musi on starannie dobierać słownictwo i stosować wysoki rejestr językowy. Zestawmy powyższą wypowiedź z luźną rozmową pracowników, w której – jak się przekonamy – występuje spora liczba anglicyzmów (imiona pracowników zostały zmienione, zachowano oryginalną pisownię):

Przykład 1 (firma A):

Georges (B.)

*On dépasse le **deadline** pour **booker** le temps, j'oublie à chaque fois*

Christophe (I.)

*Pourquoi tu remets pas la **notification** ?*

Georges (B.)

Je sais pas comment faire

Christophe (I.)

*C'est **easy**, tu mes **task** dans **snow** par **workflow***

Georges (B.)

*Ah **cool** ! je peux faire ça ?*

Christophe (I.)

Bah oui, Robert m'a montré ça il y a un an ahahaha

Robert (D.)

*Oui, des fois cet **apli** n'est pas si merdique haha*

Georges (B.)

*Je vais le faire moi aussi, Clementine ça va tu as passé un bon **weekend** ?*

Clementine (C.)

Salut les gars, oui merci et toi ?

David (C.)

*Oui merci. J'aurais pu passer un peu plus de temps avec ma famille mais j'ai eu un appel sur mon astreinte. La panne de merde, le **serveur** a déconné, on a fait **problem ticket** avec **prio 1**, après on a appelé **SD**, ils savaient rien faire, comme d'hab. on passe 6 h à travailler le samedi et on attend le lundi pour **escalader***

Karine (D.)

La vache, sympa

Przykład 2 (firma B):

Robert (I)

Hello

*W środę miałem 30 min **overtime**, dzisiaj skończę 30 min wcześniej*

Sylwia (G)

Spoko, zapiszę po kawie.

*W sprawie **compensation leave** wysłałam Ci **maila***

Robert (I)

Dziękuję.

*Ok. Z **toola** przychodzi powiadomienie o **deadline**.*

Nie chcę stracić 8 godzin.

Sylwia (G)

*No, jaka zaczęłam pracę w 2012 roku też miałam taką sytuację, że nie sprawdziłam i przegapiłam **deadline** na wykorzystanie tego.*

Z tego co pamiętam zapłacili mi za te dni

Robert (I)

*Myszę, że wszelkie **CL** z lutego trzeba wykorzystać do końca kwietnia - ale dobrze jest to sprawdzić na **MPP**.*

Sylwia (G)

*Tak, możesz poprosić też **HRy***

*To daj mi znać **later** czy będziesz miał wolne 12/02.*

Robert (I)

***Of course**, za seke Ci podam.*

Przykład 3 (firma C):

Michał (A.)

*sprawdzam w **fonie** konto, a tam od razu powiadomienie z lidla: 8 piw w cenie 6*

Alicja (G.)

skąd lidl wie, że wypłata była

Grzegorz (D.)

*tez mam te **notification***

such a happy moment

Paulina (K.)

*jakie to wszystko **kompatybilne***

Daniel (M.)

w lidlu wiedzą, że się znacie

Krzysztof (R.)

no faktycznie miły dzień, czoko-wypka-premka

Daniel (M.)

pogoda barowa-też kompatybilna z lidlem

Małgorzata (M.)

czoko-wypko-premka

funny!

Klaudia (K.)

btw mi też nowy tool do bookowania nie działa

Szymon (G.)

nie wiem jak reszta ale na razie miesiąc mam zamknięty na rozliczanie godzin

Klaudia (K.)

ess już działa

Maciej (R.)

czekałem na to od samego rana

Pośród wszystkich użytych anglicyzmów można wyróżnić zapożyczenia częściowo przyswojone, jak *bookowanie* (*booker* w jęz. fr.), *le deadline*, zapożyczenia nieprzyswojone właściwe, jak *weekend*, *cool*, zapożyczenia przyswojone całościowo, jak *fonie*, *czoko*, *premka*, *kompatybilne*, *la notification* (w jęz. pol. *notyfikacja*), *le serveur* (*serwer* w jęz. .pol.), *apli* (od *application* w jęz. fr. i *aplikacja* w jęz. pol), zapożyczenia (nazwy angielskie) funkcjonujące w formie cytatów, jak: *overtime*, *compensation leave*, *hello*, *such a happy moment*, *funny*, *tool*, *easy*, *task workflow*, *deadline*, *problem ticket*, *btw* (od *by the way*), *later*, akronimy: *SD* (*Service Desk*), *MPP* (*My Professional Profile*), *CL* (*compensation Leave*), hybryda: *miesiąc mam zamknięty* (od wyrażenia *month closed*).

Zapożyczenia oraz nazwy angielskie w analizowanym materiale wynoszą 14,6% w stosunku do całości tekstu (w którym przykład 3 posiada 21% zapożyczeń). Powtórzmy, iż rejestr potoczny sprzyja stosowaniu anglicyzmów, i że pracownicy przyznają, iż łatwiej jest im używać nazw w języku angielskim, tym bardziej, że wiele nazw funkcjonujących w korporacjach nie posiada polskich (czy francuskich) ekwiwalentów. Można zatem stwierdzić, iż używanie anglicyzmów nie blokuje płynności konwersacji.

4.5 Stosowanie form adresatywnych

W różnych kulturach właściwe dobranie formy adresatywnej przez uczestników konwersacji jest ważnym wyborem, ponieważ, jak podkreśla Tereszkievicz:

Formy adresatywne należą do wyrażen pełniących funkcję etykietalnej obudowy towarzyszących im aktów mowy, wskazujących na dystans komunikacyjny między rozmówcami (2015: 68).

Analiza dyskursu korporacyjnego wykazała, iż codzienną komunikację pracowników charakteryzuje stosowanie zaimków adresatywnych (*pronoms d'adresse*) w formie 2 os. l. poj. (*ty* w języku polskim oraz *tu* w języku francuskim). Skądinąd wiadomo, iż zaimek adresatywny 2. os. l. poj. używany jest zarówno w polskim, jak i we francuskim do wyrażenia relacji familiarnej, natomiast zaimek 2. os. l. mn. w jęz. francuskim (*vous*) oraz formy *pan/pani* w języku polskim wyrażają dystans między rozmówcami. Jak podkreśla Kostro i Wróblewska-Pawlak: „Przemiana relacji na *pan/pani* (VOUS) w relację na *ty* (*tu*) wymaga zazwyczaj odrębnego językowego rytuału „przejścia na *ty*”, którego reguły są kulturowo określone” (2016: 183). Skracanie dystansu adresatywnego jest zazwyczaj długim procesem, który zmienia się wraz z rozwojem relacji pomiędzy rozmówcami. Im stają się oni sobie bliżsi, tym bardziej skracają stosowane przez nich formy adresatywne⁵⁴.

W organizacjach korporacyjnych stosowanie skróconej formy adresatywnej (styl koleżeński (*style camarade*) *tu/ty* oraz stylu przyjacielskiego (*style amical*) : *imię + ty/tu*) jest odgórnie narzucane wszystkim pracownikom. W tych instytucjach następuje zatem całkowite skracanie dystansu, które nie wynika z wyboru pracowników. Poniżej przedstawiamy opinie pracowników na temat obowiązkowego stosowania bezdystansowych form adresatywnych za pomocą stylu koleżeńskiego oraz przyjacielskiego w pracy:

Na początku dziwnie było mówić na Ty do pracowników, którzy byli ode mnie dużo starsi. Z czasem się przestawiłem, nie myślę o tym. Tak jest i koniec.

Wciąż jest dla mnie dziwne nie mówić Pan/Pani do pracowników, którzy mogliby być moimi rodzicami. Fajnie, że wszyscy się zwracamy w ten sposób do siebie, ale dla mnie zwracania się na Pan/Pani do pracowników dużo starszych ode mnie to trochę przesada.

⁵⁴ Dla jęz. polskiego Kostro i Wróblewska-Pawlak przedstawiają skalę skracania dystansu adresatywnego w następujący sposób: PAN/PANI + TYTUŁ; TYTUŁ; PAN/PANI; PAN/PANI + PEŁNE IMIĘ; PAN/PANI + FORMA HIPOKORYSTYCZNA IMIENIA; IMIĘ + PAN/PANI; TY; PEŁNE IMIĘ + TY; FORMA HIPOKORYSTYCZNA IMIENIA + TY; Dla języka francuskiego z kolei badaczki przedstawiają następującą skalę skracania dystansu adresatywnego: MONSIEUR/MADAME + VOUS; MONSIEUR/MADAME + NAZWISKO + VOUS; VOUS; IMIĘ + VOUS; TU; IMIĘ + TU (*ibid*: 182).

Bardzo podoba mi się, to, że zwracamy się do siebie na Ty w naszej firmie. Mam wrażenie, że wszyscy jesteśmy tu na równi, nie ma lepszych i nie ma gorszych. Ta koleżeńska atmosfera bardzo mi odpowiada.

Je n'y ai jamais pensé. Ils m'ont dit que nous devons tutoyer. Je l'ai accepté, je n'avais pas le choix. C'est bien de s'adresser au patron de cette façon.

J'aime bien ça. On communique plus vite.

C'est un peu étrange de tutoyer à une dame qui a 30 ans plus. Sinon, j'aime le fait qu'il y ait une atmosphère amicale au travail.

Jak już zostało powiedziane w rozdziale 1. niniejszej rozprawy, komunikacja we współczesnych korporacjach demokratycznych ma charakter *instytucjonalny* oraz *interpersonalny*. Charakter instytucjonalny oznacza, że ten sam system komunikacyjny powinien obejmować wszystkich pracowników, ponieważ z założenia ma on wpłynąć na lepszą integrację wszystkich pracowników. Przeprowadzone przez nas badania potwierdziły stosowanie bezdystansowych form adresatywnych (mówienie sobie na *ty*). Kadry zarządzające korporacjami są zdania, iż stosowanie jednolitych form adresatywnych w stosunku do wszystkich pracowników korporacji jest wpisane w tzw. *buisness plan* i ma na celu zapobieganie nierówności w pracy. Bez względu na religię, płeć, wiek i wiele innych czynników pracownicy zwracają się zatem do siebie w ten sam sposób. Uważa się także, iż stosowanie bezdystansowych form adresatywnych sprzyja utrzymaniu przyjacielskiej atmosfery w pracy. Poza korporacją, według powszechnie stosowanej zasady *savoir-vivre 'u*, zarówno we Francji, jak i w Polsce, to osoby starsze proponują młodszym „przechodzenie na *ty*”. W organizacjach o charakterze korporacyjnym jest to natomiast narzucane przez kadry zarządzające, które w imieniu szefa proponują zwracanie się na *ty* wszystkim pracownikom.

Przystępując do analizy form adresatywnych, które są używane w korporacjach, przyjęliśmy podejście socjolingwistyczne, zgodnie z którym formy adresatywne to: „Zbiór wyrażeń, którymi dysponuje mówiący, aby wskazać/nazwać swojego odbiorcę (lub swoich odbiorców), do którego (do których) się zwraca (Kerbat-Orecchioni, 1992: 15)⁵⁵. Pośród tego typu wyrażeń występują zaimki adresatywne lub rzeczowniki adresatywne, o których mówi się także, że są *leksykalnymi nazwami adresatywnymi* albo *apelatywami*, por.: „syntagmy rzeczownikowe, które mogą być użyte w funkcji wołaczowej” (Kostro, Wróblewska-Pawlak, 2016: 89). Pośród form adresatywnych wyróżnia się także nazwy własne (imiona, przezwiska, nazwiska), nazwy afektywne (ogólne, jak np. *ma belle, mon chéri*), nazwy szczególne, w

⁵⁵ Tłum. Moniki Kostro i Krystyny Wróblewskiej-Pawlak (2016: 85). Tekst oryginalny: « L'ensemble des expressions dont le locuteur dispose pour désigner son (ou ses) allocutaires(S) ».

których występują nazwy zwierząt, np. *mój kotku, ma poulette*), a także nazwy związane z rolą społeczną osoby, do której kierowana jest wypowiedź, chodzi np. o nazwy zawodów i tytuły (np. *Panie Ministrze, facteur*) oraz nazwy pokrewieństwa (w odniesieniu do prac Danielle André-Larochebouvy).

4.5.1 Relacje interpersonalne w korporacjach

Hierarchia korporacyjna pokazuje, iż wszyscy pracownicy są od siebie zależni, a praca może być wykonana prawidłowo jedynie wówczas, gdy pracownicy współpracują, komunikując się ze sobą. Pomimo tego, iż hierarchia korporacyjna musi istnieć, kadra zarządzająca stara się ułatwić komunikację pomiędzy pracownikami. Ogólnie rzecz biorąc pracowników korporacji łączą dwa typy relacji: **horyzontalny** (bliskości/dystansu) oraz **wertykalny** (władzy). Jak już zostało powiedziane, władzom korporacji zależy, by pracownicy pozostawali w bezdystansowej relacji *horyzontalnej*, a to oznacza, iż muszą oni zmienić swoje przyzwyczajenia i dostosować się do narzuconych norm. Muszą zatem porzucić stosowanie standardowych i naturalnych form dystansowych (np. *pan/pani* w jęz. pol. i *vous* lub *madame/monsieur* w jęz. franc.). Zauważmy, iż mimo tego wymogu (zwracania się do siebie na ty lub po imieniu) pracownicy pozostają również w relacji wertykalnej ze względu na hierarchię stanowisk (np. *agent pierwszej linii wsparcia – agent drugiej linii wsparcia; team manager – subtower manager; subtower manager – tower manager* itd.).

Poniżej przedstawiamy fragmenty rozmów pomiędzy pracownikami pozostającymi względem siebie w relacji wertykalnej:

Przykład 1 (rozmowa na komunikatorze firmowym; A - *subtower manager*, B – *tower manager*; firma A)

A-Salut B, comment *vas-tu* ?

B- Salut A, très bien, merci et *toi* ?

A- bien merci, **je t'envoie** le feedback après le coaching. Les résultats sont vraiment pas mal. Je **t'envoie** également la com de coach à propos de ITIL V 4.

B- Cool ! 😊

Przykład 2 (rozmowa ustna; A – agent pierwszej linii wsparcia, B – agent drugiej linii wsparcia, firma B)

A- *Robert, j'ai besoin de ton aide*

B- *Vas-y, dis-moi*

A- *Je n'arrive pas à nettoyer le disque chez l'utilisateur, tu peux jeter un œil stp ?*

B- *Pas de souci, partage ton écran,*

A- *Mon Dieu, merci*

Przykład 3 (rozmowa ustna; A- team manager, B- specjalista security, firma C)

A- *Morning*

B- *Kasiula, wreszcie, mamy majora!*

A- *Cholera, to dzwońcie!*

B- *Czekamy na info od Stacha, a co mam dzwonić do Ciebie, że nie mamy co robić?*

A- *No dobra, to jak czekamy to cofee at first, idziesz?*

B- *o tak!*

Jak łatwo zauważyć, w każdym przypadku komunikacji pracownicy stosują bezdystansowe zwroty adresatywne. Oprócz typowych zwrotów zaimkowych *ty/tu*, występują także apelatywy, niekiedy o charakterze afektywnym, będące nazwami własnymi (*Kasiula, Robert*). Jak zatem zostało już powiedziane, hierarchia pionowa nie przeszkadza pracownikom w skracaniu dystansu i jednocześnie w pełnieniu obowiązków. Niekiedy wydaje się nawet, że ułatwia kontakt pomiędzy pracownikami, również w przypadku wydawania poleceń, tj. przy zastosowaniu trybu rozkazującego (por.: *vas-y, dis-moi, partage ton écran, dzwońcie!*), a na pewno przyspiesza skuteczną komunikację. Z naszego doświadczenia wynika, że pracownicy dostosowują się bez problemu do zaleceń kadr w zakresie stosowania bezdystansowych form adresatywnych.

4.5.2 Regulowanie dystansu przy użyciu form adresatywnych oraz nazw afektywnych

Jak podkreśla Marcjanik: „Przemiana relacji na *pan/pani (vous)* w relację na *ty (tu)* wymaga zazwyczaj odrębnego rytuału „przejścia na *ty*”, którego reguły są kulturowo określone” (2002: 139-143). Jeśli chodzi o dyskurs organizacyjny, reguły są jednak inne. Mimo iż pracownicy

zwracają się do siebie po imieniu (w wyniku narzuconych przez zarząd firmy norm), nie zawsze łączą ich bliskie (prywatne) relacje. Poniżej przedstawiamy kilka przykładów, które uwidaczniają sposób, w jaki pracownicy regulują dystans między sobą.

Przykład 1 (rozmowa ustna, A - agent pierwszej linii wsparcia, TL – *team manager*, firma A)

A – Bonjour Professeur, comment vas-tu ?

TL – Bonjour Claude, bien, merci, et toi ?

A – Très bien, merci.

TL – Tu as vu la boîte hier ?

A – Oui, c’était top.

TL – Tu as raison. C’est vrai

Przykład 2 (rozmowa ustna, A – agent trzeciej linii wsparcia, B - *subtower manager*, firma C)

A- Pani Izo, spóźnienie!

A- Tak, wiem, przepraszam, dostałam mandat.

B- Mnie to nie interesuje. (Żartuje). Co się stało?

Przykład 3 (rozmowa ustna, P- grupa pracowników *security team*, T – *team manager* zespołu);

T- Mesdames et Messieurs, un rappel, jeudi tout le monde au bureau sans exception,

P1- Monsieur le directeur, j'ai un enfant malade,

P2- et moi, j'ai une voiture en réparation

P3- et moi, je dois vérifier la cuisinière à gaz.

T- au bureau et merci de votre attention.

Powyższe przykłady ilustrują spontaniczne rozmowy pomiędzy pracownikami, którzy współpracują ze sobą od dłuższego czasu i którzy utrzymują koleżeńskie stosunki.

Zastosowanie apelatywów w formie nazw społecznych typu *Monsieur le directeur*, *Bonjour Professeur* oraz zwrotów zaimkowych *Mesdames et Messieurs*, *Pani Izo* stanowią formy adresatywne dystansowe, lecz tutaj są one elementem humoru i gry językowej. We wspólnocie korporacyjnej stosowanie form adresatywnych dystansowych może wskazywać na fakt, iż pracownicy doskonale się rozumieją, a nawet lubią, lub też że rozpoczynają pracę w przedsiębiorstwie i nie przywykli jeszcze do narzuconych norm. W przykładzie 1. agent pierwszej linii wsparcia zwraca się do swojego managera zgodnie z wymogami przy użyciu bezdystansowej formy adresatywnej *Bonjour Claude*, natomiast jego *team manager* zwrócił się do niego, używając apelatywu *Bonjour Professeur*, który ma wymowę żartobliwą (*team manager* po prostu wie, że jego rozmówca jest z wykształcenia nauczycielem). Pracownicy, o których mowa, znajdują się poza pracą i utrzymują koleżeńskie relacje. Tutaj stosują pewien rodzaj gry słownej. Inaczej przedstawia się stosowanie form adresatywnych w sytuacjach wymagających powagi. Poniżej przedstawiamy przykłady użycia tego typu form w rozmowach pracowników nowo przyjętych do pracy oraz pracowników w trakcie zwolnienia:

Przykład 1 (rozmowa ustna, X – pracownik kadr, Y – nowy pracownik pierwszej linii wsparcia, firma C)

X- *Cześć Karol,*

Y- *Dzień dobry, yyy cześć*

X- *W firmie zwracamy się wszyscy na Ty, także się nie wahaj*

Y- *Ooo, dobra, fajnie*

X- *Karol, na dziś potrzebuję Twoich dyplomów ze szkół, które ukończyłeś, posiadasz przy sobie?*

Y- *tak, proszę.*

X- *dziękuję*

Wiesz co, możesz iść na kawę do kuchni, potrzebuję trochę czasu na skompletowanie Twoich dokumentów, a dziś Twój team manager przebywa na urlopie, wróć tak za godzinkę, dobrze?

Y- *oczywiście, do zobaczenia,*

X- *dzięki, do zobaczenia*

Przykład 2 (rozmowa ustna, X- pracownik kadr, T- manager zespołu, Y- pracownik trzeciej linii wsparcia, firma A)

X - *Cześć, Rafał, poprosiliśmy Cię dzisiaj o spotkanie, ponieważ musimy Cię poinformować o tym, że firma kończy z Tobą współpracę*

Y – *jak to?*

X – *Twój manager wytłumaczy Ci to szczegółowo*

T – *Rafał, w związku z niewypełnieniem przez Ciebie obowiązków, trzy miesiące temu przeszedłeś program IP, nie wywiązałeś się z niego i powtórzyliśmy Twój improvement plan wraz z HR'ami, niestety nie wykazałeś żadnej poprawy. Nie przychodzisz na czas do pracy, codziennie się spóźniasz, robisz w pracy 2-godzinne przerwy, nie dajesz mi znać, że wychodzisz wcześniej z pracy. Co ważniejsze, nie pytasz się mnie czy możesz wyjść szybciej. Zespół nie może na Ciebie liczyć, bo nie odpowiadasz na ich wiadomości. Prezentuję ci skargi od klienta na ciebie. W obliczu takiej dokumentacji nie widzimy możliwości dalszej współpracy z tobą.*

Y – *ale to niedorzeczne co ty do mnie mówisz w ogóle! Zawsze odpisuję i spóźniłem się kilka razy, a raz musiałem wyjść szybciej, bo miałem urgent situation.*

T – *my już nie będziemy wchodzić w detale i analizować każdej sytuacji, wszystko zostało udokumentowane i nie podlega to żadnej dyskusji. Na dyskusję i poprawę miałeś kilka ostatnich miesięcy. Dziś wręczamy Ci dokumenty, abyś podpisał rozwiązanie umowy o pracę.*

Y - *sluchaj, Krzys ja nie podpiszę, ja się nie zgadzam przecież...*

(przerywa rozmowę) X – *Sluchaj Rafał, oczywiście nie musisz podpisywać, możesz nawet wyjść. Jestem natomiast w obowiązku cię powiadomić, że w takim przypadku dostaniesz od firmy drogą pocztową dyscyplinarne zwolnienie z pracy, czego, z naszej dobrej woli nie chcieliśmy ci wręczać po to, aby nie utrudniać ci kariery poza firmą.*

T – *dokładnie, decyzja należy do ciebie*

Przykład 3 (rozmowa ustna, X- pracownik działu kadr, Y- pracownik na stanowisku local engineer, firma C)

X - *Bonjour Arnaud,*

Y - *Salut Laurie*

X - *Je t'ai demandé de venir pour te dire que l'entreprise supprime ton poste à la fin de ce mois. En conséquence, on ne souhaite pas continuer à travailler avec toi.*

Y - *yyy ok, mais dis-moi ce que j'ai fait. Je sais que l'entreprise ne supprime des postes sans raison.*

X - *c'est vrai, nous avons reçu de nombreuses plaintes concernant ton comportement au travail, insultant les utilisateurs et faisant remonter les tickets à des groupes inappropriés. Bref, ton comportement n'est pas conforme à la politique de l'entreprise. De plus, nous*

n'avons pas besoin de trois ingénieurs dans l'entreprise. Bien entendu, tu seras indemnisé pour la suppression de votre poste.

Y- baaaah, ok puisqu'il n'y a pas de choix. Quel est le montant ?

*X- l'entreprise a décidé de **te donner** une prime de xxx. Je **te remets** les documents à signer. **Lis-le** d'abord et **signe-le**.*

Bezpośredni sposób zwracania się do pracowników (apelatywy w formie imion: *Karol, Rafał*), służy przywołaniu pracownika, który powinien skupić się na tym, co pracownik działu *HR* chce mu przekazać, a także wywołaniu wrażenia powagi sytuacji. W grę wchodzi również emocje. Z jednej strony niezadowolenie pracownika z powodu zwolnienia, a z drugiej prośba o przekonanie managera do zmiany decyzji poprzez użycie zdrobnień (np. *Krzyś*, które jest afektywne). Co prawda, pracownicy zwracają się do siebie na *ty*, ale sposób wypowiedzania się pracowników *HR* wskazuje na różnice w hierarchii korporacyjnej. Pracownicy kadrowi mają stanowić przykład wzorowej postawy w organizacji korporacyjnej. Ich sposób komunikacji musi być zgodny z zasadami przedsiębiorstwa (skracanie dystansu narzucając pracownikom zwracanie się do siebie na *ty*). Wraz z managerami są oni przeszkoleni w zakresie prowadzenia rozmów korygujących oraz tych, które skutkują zwolnieniem. By rozmowa była skuteczna, często powołują się oni na politykę firmy, która stanowi powód zwolnienia, a nie na sprawy osobiste (por. *Bref, ton comportement n'est pas conforme à la politique de l'entreprise*⁵⁶; *powtórzyliśmy Twój improvement plan*⁵⁷ wraz z *HR*'ami, niestety nie wykazałeś żadnej poprawy).

Podczas badań nad korpusem często można było zauważyć, iż pracownicy kadrowi zwracają się do pracowników używając trybu rozkazującego (np. *wróć, się nie wahaj, słuchaj, lis-le, signe-le*). Stosując tego typu formy „nadrabiają” narzucone stosowanie bezdystansowych form adresatywnych i przypominają pracownikom, że na danym spotkaniu nie pełnią roli kolegów z pracy. Tryb rozkazujący wydłuża dystans pomiędzy pracownikami i znacznie ochładza ich stosunki (dzięki temu pracownicy działu *HR* prawidłowo przeprowadzają rozmowy dotyczące zwolnienia). Stosowane są także określone i skuteczne strategie

⁵⁶ 'Krótko mówiąc, Twoje zachowanie nie jest zgodne z polityką firmy' (tłum. wł.)

⁵⁷ *Improvement Plan*, określany również skrótowcem *IP*, oznacza plan naprawczy, który nakłada się pracownikom w przypadku niewypełniania obowiązków. Narzucenie takiego planu oznacza, iż pracownik popełnia błędy od dłuższego czasu. Program *IP* składa się z dwóch etapów. Pierwszy *IP* tworzy manager pracownika, który często angażuje doświadczonych pracowników z zespołu, aby pomogli oni w ponownym przeszkoleniu pracownika. Jeżeli pracownik nadal nie wykazuje poprawy, w drugim etapie *IP* manager angażuje pracownika działu kadr i ten etap często jest ostatnią szansą pracownika, który, jeśli zakończy program z negatywnym skutkiem, zostaje zwolniony z firmy.

perswazyjne, aby osiągnąć zamierzony cel (np. aby zwalniany pracownik podpisał dokumenty na miejscu - *Bien entendu, tu seras indemnisé pour la suppression de votre poste; Jestem natomiast w obowiązku cię powiadomić, że w takim przypadku dostaniesz od firmy drogą pocztową dyscyplinarne zwolnienie z pracy, czego, z naszej dobrej woli nie chcieliśmy ci wręczać po to, aby nie utrudniać ci kariery poza firmą*). Warto także podkreślić, iż dodatkową strategią perswazyjną, którą stosuje się w organizacjach, jest sposób umiejscowienia w sali pracowników. Kadry zalecają, aby zwalniany pracownik znajdował się pośrodku stołu tak, aby został otoczony przez pracownika HR oraz swojego managera. Zwykle nie wskazuje się pracownikowi, który ma być zwolniony, miejsca obok drzwi wyjściowych. Podczas szkoleń managerów informuje się ich, iż pracownicy pod wpływem emocji mogą opuścić biuro nie podpisując dokumentów.

Doświadczenie zdobyte w korporacji powoduje, iż pracownicy potrafią sami regulować dystans pomiędzy sobą. Np. mimo iż narzuca im się stosowanie bezdystansowych form adresatywnych, niektórzy z nich znajdują formy językowe, które pozwalają obejść zasadę utrzymywania bliskiej relacji (w pewnych sytuacjach pracownicy nie chcą utrzymywać ze sobą koleżeńskich stosunków). Z drugiej strony, można było zaobserwować sytuacje, w których pracownicy stosowali formy bezdystansowe adresatywne *ty/tu* wraz z nazwami afektywnymi. Dzięki temu udało się im łatwiej uzyskać pomoc.

Poniżej przedstawiamy fragmenty rozmów z komunikatora firmowego, które przedstawiają sposób regulowania dystansu między pracownikami.

Przykład 1 (A - *team manager* zespołu *global center*, która traci dostęp do plików na *SharePoint*, co powoduje, że nie może wykonywać swoich obowiązków; B – *team manager* zespołu *translation*, która ma możliwość nadawania pracownikom dostępu; firma B)

A - *Caroline, chérie, s'il te plaît, donne-moi l'accès au SP. Je me suis encore fait virer :(*

B - *salut Karine, essaie maintenant :) tu devrais déjà l'avoir.*

A – *tu es formidable. Merci :)*

B - *de rien :) tu as acheté la voiture hier ?*

Przykład 2 (A – agent pierwszej linii wsparcia zespołu *multicustomer*, który często prosi pracownika B o pomoc, pomimo tego że został przeszkolony i wdrożony do pracy kilka miesięcy wcześniej; B – agent pierwszej linii wsparcia zespołu *multicustomer*, który był odpowiedzialny za przeszkolenie pracownika A; firma A)

A - *Marysia, zrobisz coś dla mnie? :) kupię Ci snickersa z maszyny :D*

B - *oj teraz to już chyba musisz mi kupić dwa :)*

A - *ok :)*

B - *co tam?*

A - *zrobisz tego change'a proszę? numer xxxxxx*

B - *to jest na utworzenie skrzynki pocztowej.*

A - *tak, wiem.*

B - *zapomniałaś jak się tworzy?*

A - *trochę, ale nie o to chodzi. tworzy się ją 30 minut, a na dziś mam 20 changy do zrobienia....*

B - *skarbie, masz tu instrukcję. Pomogę Ci ją zrobić jeśli napotkasz problem, ale postaraj się ją utworzyć sama. Wszyscy mamy dużo changy, nie będzie kogoś w pracy i wtedy skrzynki będą czekać. **Zrób to proszę i dzwoń** w razie czego :)*

A - *ok*

Przykład 3 (A – *subtower* działu *multicustomer*; B – *subtower* działu *network*; pracownicy A oraz B zajmują te same stanowiska pracy i często spotykają się przy kawie, aby podtrzymać koleżeńskie stosunki; firma A)

A - *żyjesz po tym szkoleniu? :D*

B - *nie, padlam :) idziemy na kawę?*

A - *jasne kochanie*

B - *kuchnia na dole? :)*

A - *tak, już lece pa*

B - *ja też, pa :)*

Pracownicy zatrudnieni na równoległych stanowiskach pozostają na tym samym poziomie w hierarchii (relacja wertykalna). Nie rywalizują między sobą, lecz postrzegają siebie jako kolegów/koleżanki z pracy. W powyższych przykładach obserwujemy użycie nazw afektywnych (*kochanie, chérie, skarbie*), które świadczą o zażyłości pomiędzy rozmówcami. Z drugiej strony, formy dystansowe, występujące jednocześnie z formami bezdystansowymi (*Caroline, chérie, s'il te plaît, donne-moi; salut Karine, essaie, masz*), pomagają pracownikom w wydawaniu poleceń swoim kolegom/koleżankom. Okazuje się, że stosowanie trybu

rozkazującego przy wydawaniu poleceń nie przeszkadza pracownikom w utrzymaniu bliskiej relacji. Stosowanie nazw afektywnych może też mieć na celu dyscyplinowanie i motywowanie pracownika (por. *skarbie (...)postaraj się ją utworzyć sama*). Warto przy okazji zaznaczyć, iż w organizacjach korporacyjnych tylko managerowie mogą prowadzić rozmowy korygujące ze swoimi pracownikami i są przeznaczeni do motywowania swojego zespołu. Stosowanie nazw afektywnych nie jest zalecane podczas szkoleń z komunikacji *team managerów*.

Pomimo różnic w obszarze form adresatywnych między językiem francuskim a polskim, strategie regulowania dystansu za pomocą form adresatywnych przebiegają podobnie. Z naszych badań wynika, iż formy adresatywne rzeczownikowe są świadomie wybierane przez pracowników w celu wyrażenia emocji (i dokonania określonego aktu mowy, np. prośby). Te same formy adresatywne mogą odgrywać różne funkcje w zależności od kontekstu wypowiedzi.

5. W kierunku aktualnego modelu komunikacji w przedsiębiorstwach

Przytoczmy na wstępie opinię Wilczyńskiej, Mackiewicza i Krajki, którzy uważają, iż: „w językach takich jak angielski i francuski znaczenie *communication* zbliża się do znaczenia wspólnoty (*community, communauté*)” (2019: 319). Opinia ta wydaje nam się w pełni zgodna z komunikacją w przedsiębiorstwach, w których również chodzi o spajanie wspólnoty korporacyjnej oraz o budowanie więzi i wzajemnej bliskości pracowników.

5.1 Specyfika komunikacji w przedsiębiorstwach

Wspomniani na wstępie badacze uważają też, iż do głównych cech komunikacji należy zaliczyć to, że:

- opiera się ona na systemach znakowych, symbolicznych w swej naturze, które wykształciły się w ramach danej społeczności;
- jest wpisana w pewną społeczną relację wzajemną, której uczestnikami są podmioty (jednostki lub grupy) posiadające odpowiednią kompetencję komunikacyjną, co pozwala im interpretować dany komunikat czy przekaz;
- jest działaniem intencjonalnym, nakierowanym na podzielenie znaczenia; (*ibidem*)

Autorzy wyróżniają następujące typy komunikacji:

- *komunikację interpersonalną*, która zachodzi co najmniej między dwoma uczestnikami i może przyjąć formę dialogu albo monologu,
- *komunikację grupową*, która zachodzi w większych grupach i przyjmuje formę polilogu,
- *komunikację instytucjonalną*, która zachodzi na poziomie instytucji,
- *komunikacją międzynarodową*, którą obserwuje się w korporacjach i która jest jednocześnie komunikacją instytucjonalną, uwzględnia różnice kulturowe między pracownikami,
- *komunikacją*, która przekazuje wartości, ideologię do różnych kultur oraz oddziałowuje na gospodarkę (*ibid: 320*)⁵⁸.

W tym kontekście warto jest się głębiej zastanowić nad specyfiką komunikacji w korporacjach.

⁵⁸ Powyższe rodzaje komunikacji zostały wyszczególnione w cytowanej pracy ze względu na uczestników komunikacji.

5.2 Dynamiczny charakter komunikacji w przedsiębiorstwach

Jako materiał językowy do badań posłużyły nam wypowiedzi ustne i pisemne, które odbyły się w językach ojczystych partnerów komunikacji. Nie zmienia to jednak faktu, że rozmowy w korporacjach przebiegają często w języku angielskim, który funkcjonuje tam jako *lingua franca*. To z tego powodu komunikację w korporacjach definiuje się jako komunikację *egzolingwalną* (obcojęzyczną), która jest częścią komunikacji *interkulturowej*. Nadmienimy przy okazji, że z uwagi na fakt, iż ten typ komunikacji: „obciążony jest większym ryzykiem zakłóceń lub nieporozumień” (Karpińska-Musiał, 2015: 29), pracownicy badanych przez nas korporacji zostali przeszkoleni w zakresie różnic kulturowych występujących pomiędzy nimi. Zarazem stali się oni bardziej świadomi własnej kultury. Ogólnie rzecz biorąc, pracownicy nastawieni są na tworzenie niekonfliktowych relacji oraz na utrwalanie więzi między sobą. To powoduje z kolei, że rezygnują z niektórych aspektów kultury własnej. W ten sposób wypracowują zasady utrzymywania harmonijnych stosunków w pracy. Porzucanie różnic kulturowych przez pracowników korporacji skłania do refleksji na temat możliwego tworzenia się tzw. trzeciej kultury (właśnie w korporacjach). Pracownicy dostosowują się do kultury panującej w przedsiębiorstwach, chcąc zapewnić sobie relacje bezkonfliktowe. O tym zjawisku piszą Wilczyńska, Mackiewicz i Krajka, twierdząc, iż hybrydyzacja kulturowa wydaje się nieunikniona, a powołując się na Duszak (2002: 15), podkreślają:

Warto tu wskazać raz jeszcze na kluczową rolę dyskursu, który mianowicie aktualizuje relacje między ludźmi, kulturami i językami. Z jednej strony odzwierciedla je, z drugiej kreuje i przekształca (2019: 202).

Każda interakcja komunikacyjna, która zachodzi pomiędzy pracownikami jest zależna od relacji, jaka ich łączy. Bliskość (lub dystans) między pracownikami wpływa na formę wypowiedzi. Naturę współdziałania w komunikacji w przedsiębiorstwach oddaje tzw. *orkiestrowy model komunikacji* opracowany przez Szkołę Palo Alto, który oparty jest na metaforze orkiestry. Porównajmy:

Uczestnicząc w komunikacji bowiem, wszyscy partnerzy wzajemnie dostosowują się do siebie i współtworzą dynamicznie, na bieżąco, harmonijne ciągi interakcji. W efekcie całość „utworu” wykonywana jest zwykle płynnie i bez zakłóceń, jak gdyby każdy odtwarzał własną partię zgodnie z dobrze znaną wszystkim uczestnikom partyturą (Wilczyńska, Mackiewicz, Krajka: 332).

Wiele powszechnie znanych wyrazów (m.in. *ticket, request, onsite*), wyrażeń (m.in. *zamknięty miesiąc*) nabywa nowych znaczeń w komunikacji korporacyjnej. Masowe zapożyczenia języka angielskiego wpłynęły na utworzenie się zwrotów oraz słownictwa

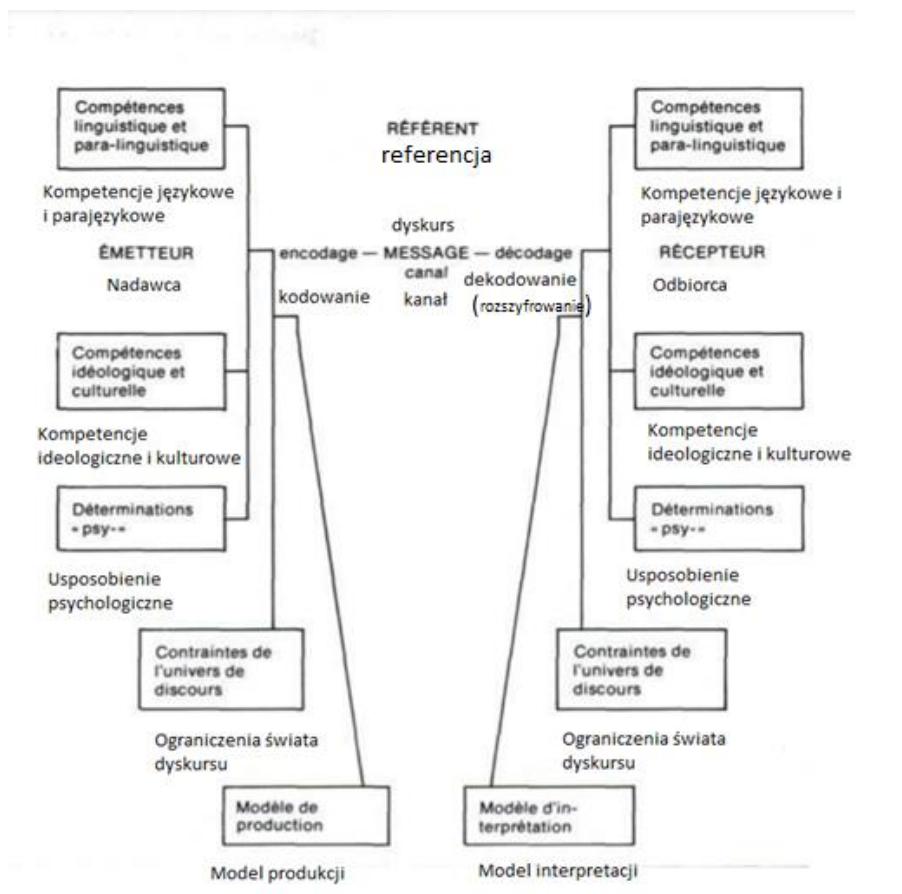
znanego tylko wspólnocie korporacyjnej. Sposób komunikowania się w przedsiębiorstwach nieustannie się zmienia, między innymi ze względu na dynamiczne napływanie coraz to nowszych zapożyczeń z języka angielskiego.

5.3 Klasyczny model komunikacji a komunikacja w przedsiębiorstwach

W stosunku do „klasycznego schematu komunikacji badacze (ze szkoły Pało Alto) na naczelnym miejscu stawiają stosunki, jakie nawiązują się między nadawcą a odbiorcą za pośrednictwem przekazu. Pozostałe składniki aktu komunikacyjnego zajmują pozycję drugorzędną” (Kita, 1998: 82). Podkreślmy raz jeszcze, że system językowy pracowników korporacji bywa zaburzony, ponieważ podlega on ciągłym modyfikacjom (przede wszystkim ze względu na masowe używanie zapożyczeń z języka angielskiego oraz stosowanie specyficznych form adresatywnych). Poza tym należy uwzględnić również fakt, iż w organizacjach nie zawsze mają miejsce harmonijne oraz bezkonfliktowe relacje między nadawcą i odbiorcą.

W dalszej części pracy, wychodzimy od modelu komunikacji Kerbrat-Orecchioni (1980), który stanowi wzbogaconą wersję w stosunku do klasycznego modelu komunikacji Jakobsona⁵⁹, ponieważ - poza językową warstwą wypowiedzi - uwzględnia jeszcze inne. Zwróćmy przede wszystkim uwagę na fakt, iż w korporacjach pracują ludzie pochodzący z różnych kręgów kulturowych, zatem ich kompetencje ideologiczne i kulturowe odgrywają ważną rolę w procesie komunikacyjnym. Kerbrat-Orecchioni wymienia czynniki, które należy wziąć pod uwagę, chcąc jak najlepiej oddać liczące się aspekty komunikacji. Model komunikacji (Kerbrat-Orecchioni, 1980, s. 19) przedstawia się w następujący sposób:

⁵⁹ Kita cytując badacza (Jakobson, 1989, s. 81) wyjaśnia jego schemat: „Nadawca kieruje komunikat do odbiorcy. Aby komunikat był efektywny, musi on odnosić się do kontekstu (czyli musi coś oznaczać), kontekstu uchwytnego dla odbiorcy i albo zwerbalizowanego, albo dającego się zwerbalizować; dalej, konieczny jest kod, w pełni lub przynajmniej w części wspólny dla nadawcy i odbiorcy (albo innymi słowami dla tego, który „koduje” i tego, który „dekoduje” komunikat); na koniec musi istnieć kontakt — fizyczny kanał i psychiczny związek między nadawcą i odbiorcą, umożliwiający im obu nawiązanie i kontynuowanie komunikacji” (Kita, 1998: 75).



Odnosząc zaprezentowany wyżej model⁶⁰ do tego, co wiemy na temat komunikacji w przedsiębiorstwach, trzeba stwierdzić, że:

- o Zarówno **nadawca** (émetteur), jak i **odbiorca** (récepteur) to zatrudnieni pracownicy korporacji. Podkreślmy jednak, że zgodnie z założeniami (polityką) władz przedsiębiorstwa, reakcja, w procesie komunikacji ma być samo ważna jak nadanie komunikatu przez nadawcę⁶¹. Zwróćmy także uwagę na fakt, iż interlokutorów łączą różne relacje hierarchiczne, i że, mimo to, narzucony odgórnie (specyficzny) rodzaj zwracania się do siebie dotyczy każdego pracownika. Chodzi tutaj o tzw. *symetrię*

⁶⁰ Poszczególne elementy schematu przetłumaczono na potrzeby niniejszej rozprawy (tłumaczenie własne).

⁶¹ W komunikacji w przedsiębiorstwach model produkcji jest tak samo ważny jak model interpretacji. Jak podkreśla Kudra, w modelu Jakobsona odbiorca jest pasywny (2014: 13). Dlatego też model komunikacji Kerbrat-Orrecchioni lepiej odzwierciedla schemat komunikowania się w przedsiębiorstwach.

(Kerbrat-Orrecchioni, 1980: 21), która jest ważną cechą komunikacji werbalnej, ponieważ: „przekaz słowny wymaga zwykle odpowiedzi, tzn. wszelki odbiorca funkcjonuje jednocześnie jako potencjalny nadawca” (*ibidem*: 78). Odbiorca niemal zawsze staje się nadawcą. W przedsiębiorstwach promuje się komunikację o dwustronnym przekazie. Oznacza to, że nadawca ma otrzymywać informację zwrotną (np. poprzez wypełnione ankiety na temat pracy managera). Władze przedsiębiorstwa mają swoją politykę zarządzania firmą i w dużym stopniu wpływają na formę komunikowania się pracowników. Co do zasady, status nadawcy i odbiorcy komunikatu ma pozostać identyczny, mimo iż pracownicy zdają sobie sprawę z tego, że nie zawsze tak jest (narzucone bezdystansowe formy adresatywne nie powodują wyzbycia się u pracowników przekonania o różnicach hierarchicznych pomiędzy nimi). Ważne komunikaty dotyczące przedsiębiorstwa (np. zmian organizacyjnych) zachodzą pionowo w dół (mówi się wówczas o komunikacji kaskadowej (wieloszczeblowej). Oznacza to, iż pracownicy wyższego stopnia przekazują komunikaty pracownikom niższego stopnia (np. często począwszy od *head tower'a* do *subtower'a*, następnie do *team manager'a*, który informuje swoje działy o nadchodzących zmianach itd.). Niesie to za sobą ryzyko niezrozumienia komunikatu. Jeśli chodzi o korporacje, które zostały poddane naszym badaniom, to są to organizacje bardzo duże, w których tzw. komunikacja pionowa w górę najczęściej nie zachodzi. Komunikacja w przedsiębiorstwach (i nie tylko) zachodzi na dwóch poziomach. Jak podkreśla Kudra: „na poziomie nadawczym komunikat jest tworzony i nadawany, a na poziomie odbioru komunikat jest dekodowany i interpretowany” (2014: 14).

- **Komunikat i kanał.** Dyskurs rozumiany jest tutaj jako sekwencja (dźwiękowa lub wizualna) znaków językowych. Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa, łatwo można było zauważyć, że komunikaty dotyczą nie tylko tematyki zawodowej, lecz także spraw osobistych. Poruszanie tematów z obszaru życia prywatnego pozwala pracownikom lepiej się integrować oraz wchodzić w bliższe relacje. Kanał (*le canal*) z kolei określa formę kontaktu (np. poprzez papierową dokumentację, rozmowę telefoniczną, programy komputerowe itd.). W organizacjach korporacyjnych już sam wybór kanału określa formę wypowiedzi. Na przykład kontaktowanie się przez komunikatory firmowe wskazuje na nieformalne konwersacje pomiędzy pracownikami (często chodzi o nieoficjalne rozmowy dotyczące tematyki niezwiązanej z pracą), natomiast dokumentacja papierowa stanowi zawsze oficjalną formę kontaktu (w formie papierowej zawiera się umowy pracowników, w tym umowy NDA (*Non-disclosure*

agreement), czyli umowa o zachowaniu poufności itd. Skuteczna komunikacja w przedsiębiorstwach opiera się przede wszystkim na poprawnym odczytaniu znaczeń przekazu.

- **Kod**, czyli język. Chodzi o system kodowania i rozszyfrowania komunikatu. Jak już zostało powiedziane w niniejszej rozprawie, system będący w użyciu w korporacji ma swoją specyfikę i nosi nazwę korpolektu. Z pewnością kod ten nie byłby zrozumiały dla przeciętnego użytkownika języka (czy to polskiego, czy francuskiego). Korpolekt jest wspólnym kodem, którym posługuje się cała wspólnota, choć należy podkreślić, iż ten kod jest w części wspólny, a w części nie, ponieważ może on różnić się w zależności od poszczególnych działów korporacji. Niektóre nazwy techniczne znane są tylko wybranym działom przedsiębiorstwa, a specyficzne słownictwo stosowane przez pracowników pierwszej linii wsparcia niekoniecznie jest zrozumiałe dla pracowników, którzy nie pracują w działach wsparcia klienta, lecz np. w działach tłumaczeniowych. W tym zakresie następują ciągłe modyfikacje, które utrudniają niekiedy prawidłowe odczytanie znaczeń komunikatu, a jest ono kluczowe w procesie komunikacji. O różnicach pomiędzy komunikatem wytworzonym a komunikatem postrzeganym pisała Kerbrat-Orrecchioni:

Przekaz ma dwie strony, a znaczenie komunikatu wytworzonego niekoniecznie jest identyczne ze znaczeniem komunikatu postrzeganego; znaczenie może ewoluować, a nawet zostać utracone między kodowaniem a dekodowaniem; istnieją nie tylko udane komunikaty; wszyscy użytkownicy tego samego kodu językowego niekoniecznie mają ten sam system wiedzy *implicite* na temat świata oraz system interpretacji i oceny *réfèrent*⁶².

Sam kod jest częściowo konstruowany w trakcie interakcji (komunikacji) (Kita, *op.cit.*: 79).

- **Kompetencje językowe i parajęzykowe.** Władze korporacji zatrudniają przede wszystkim ludzi wykształconych. Liczą tym samym, że pracownicy posługują się płynnie przynajmniej jednym językiem obcym (jest to ważny aspekt m.in. w działach wsparcia klienta). Ważnym elementem, który ma podnieść kompetencje pracownika w tym zakresie jest rozpowszechniony system szkoleń. Pracownicy przechodzą szkolenia

⁶² Tłum. własne, tekst oryginalny: « Le message a deux faces, et le signifié du message produit n'est pas nécessairement identique à celui du message perçu : le sens peut évoluer, voire se perdre, entre l'encodage et le décodage ; il n'existe pas que des communications réussies (...) tous les usagers d'un même code linguistique ne possèdent pas nécessairement le même ensemble de savoirs implicites sur le monde et le système d'interprétation et d'évaluation du réfèrent »

z zakresu komunikacji z klientem, podczas których uczą się rozmaitych zachowań językowych (nawet intonacji i artykulacji).

- **Kompetencje ideologiczne i kulturowe.** Jak wiadomo, na prawidłowe odczytanie znaczeń komunikatu mają wpływ nie tylko kompetencje językowe oraz parajęzykowe uczestników komunikacji, lecz także ich kompetencje ideologiczne i kulturowe. Władze przedsiębiorstw starają się jednak nie ingerować w system wartości i przekonań pracowników. Podkreślają jednocześnie, że każdy pracownik jest tak samo ważny, bez względu na hierarchię. Rozumieją także potrzebę rozwoju osobistego każdego pracownika i dążą do tego, by nawiązywali oni koleżeńskie relacje bez względu na różnice kulturowe.
- **Usposobienie psychologiczne.** Ponieważ prawidłowe rozszyfrowanie komunikatu przez odbiorcę związane jest ze sposobem, w jaki komunikat formułowany jest przez nadawcę, ważne jest, by prawidłowo odczytywać emocje. Te z kolei są powiązane z osobowością (np. introwertyczną, ekstrawertyczną). W korporacjach zatrudnia się pracowników z różnych stron świata, którzy odznaczają się, kulturowo lub indywidualnie, pewnymi charakterystycznymi cechami, gdy idzie o wyrażanie emocji. Usposobienie psychologiczne nadawcy i odbiorcy komunikatu odgrywa niewątpliwie dużą rolę w momencie, gdy trzeba zwrócić się do kogoś z przekazem przyjemnym (np. składanie życzeń, informacja o nagrodzie, o awansie itp.) lub nieprzyjemnym (np. udzielenie komuś nagany, zwolnienie z pracy itp.) albo też gdy taki komunikat (przyjemny lub nieprzyjemny) trzeba przyjąć.
- **Ograniczenia świata dyskursu.** Chodzi o fakt, iż komunikacja przebiega w korporacji i to jej ramy (polityka, którą prowadzą władze, a także obszar działań, tematyka, typ interlokutorów wewnątrz korporacji itd.) narzucają typ dyskursu.

5.3.1 Planowanie procesu komunikacji w przedsiębiorstwach

Udany proces komunikacji gwarantuje harmonię i zadowolenie wśród pracowników. Tak też jest w sytuacjach codziennych. Z naszych badań wynika (na podstawie opinii ankietowanych pracowników), iż dobry manager to taki, który umie wyjaśnić pracownikom zmiany zachodzące w firmie, przedstawić plany przedsiębiorstwa itp. Słusznie podkreśla Stankiewicz, twierdząc, że: „Komunikowanie się w organizacji wiąże się bezpośrednio z podstawowymi funkcjami zarządzania: planowaniem, organizowaniem, wspomnianym już motywowaniem i

kontrolowaniem” (1999: 15). Ale wydaje nam się, że chodzi też przede wszystkim o tzw. **komunikację empatyczną**, która ma zwiększać w sposób ciągły zaangażowanie pracowników.

Ze względu na - mimo wszystko - dość częste trudności komunikacyjne w przedsiębiorstwie, kadry zarządzające stale opracowują plany ulepszenia procesów komunikacyjnych. W korporacjach promuje się komunikację empatyczną i stale podkreśla, że pojedynczy pracownik jest bardzo ważny dla dobrego funkcjonowania firmy. Jednak na podstawie ankiet przeprowadzonych wśród pracowników (ankiety przeprowadzone przez dział HR) można stwierdzić, iż czują się oni często niedoinformowani, jeśli chodzi o sprawy związane z nadchodzącymi zmianami i procesami. Ponieważ kadry zarządzające zdają sobie sprawę z tego typu problemów, tworzą plany naprawcze, mające na celu usprawnienie procesów komunikacji. W swoich działaniach opierają się na wynikach ankiet na temat poziomu zadowolenia z pracy. To z nich jasno wynika, że pracownicy chcieliby poprawić sytuację w tym zakresie⁶³. Przy okazji mają nadzieję, że dobra orientacja w planach korporacji pozwoli im pozyskać nowych klientów. Trzeba jednak podkreślić, że zdarza się i tak, iż pracownicy przyznają, iż zostali wysłuchani przez swoich managerów, i że uzyskali pomoc w rozwiązaniu swoich problemów (niewątpliwie wynika to z tzw. polityki empatycznej).

Szukając odpowiedzi na pytania dotyczące trudności występujących w komunikacji korporacyjnej, władze przyznają, iż u podstaw owych trudności leży komunikacja pionowa, tym bardziej, że komunikat przekazany za pomocą komunikacji pionowej może być inny w fazie kodowania komunikatu niż w momencie dotarcia do odbiorcy. Jak podkreśla Urban:

Na odbiór informacji przez daną osobę wpływa: osobowość i rozwój intelektualny; emocje i nastawienie psychiczne odbiorcy do nadawcy komunikatu, motywacja i warunki w otoczeniu oraz percepcja (2007: 275).

Z tego powodu firmy otwierają się na nowe sposoby komunikowania się wśród pracowników⁶⁴. Należą do nich:

- *komunikacja pozioma (horyzontalna)*, w której chodzi o przekazywanie komunikatów przez pracowników będących na tych samych szczeblach hierarchii. W założeniu ma to stworzyć warunki do dzielenia się informacjami. Dlatego kadry zarządzające firmą

⁶³ Chodzi o ankiety tworzone przez kadry zarządzające firmą, które wypełniane są przez wszystkich pracowników. Ankiety, o których mowa pochodzą z 2019 roku.

⁶⁴ Sposoby komunikowania się wśród pracowników zostały opisane przez Bienioka (Bieniok, H., *Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005).

proponują managerom organizowanie spotkań ze swoimi zespołami, podczas których mają oni informować o nadchodzących zmianach w korporacji oraz dyskutować z pracownikami. Manager ma zachęcać pracowników do wyrażania opinii oraz czuwać nad przebiegiem spotkania. Komunikacja pozioma sprzyja nawiązywaniu relacji koleżeńskich w firmie.

- , mająca na celu zwiększenie współdziałania pracowników pochodzących z różnych działów, zatrudnionych na różnych stanowiskach. Taki typ komunikacji ma miejsce podczas wdrażania nowych projektów.
- *komunikacja pionowa*, która – pomimo tego, że niesie ze sobą ryzyko nieporozumień - jest nieunikniona, zwłaszcza w dużych korporacjach. Komunikacja pionowa ma jednak przybierać formy empatyczne, co oznacza, że zachęca się managerów do informowania pracowników o problemach w zespole. Dlatego też coraz popularniejsze wśród managerów jest organizowanie cotygodniowych spotkań, tzw. *open hour*, podczas których każdy pracownik może spotkać się z managerem i porozmawiać o nurtujących go problemach. Pracownik ma odnieść wrażenie, że jego managerowie udzielą mu pomocy, oraz że on sam stanowi ważny element przedsiębiorstwa.

Władze współczesnych korporacji określają swoje przedsiębiorstwa jako demokratyczne, a o charakterze demokratycznym ma świadczyć promowany charakter komunikacji. Z naszych badań wynika, iż obecnie funkcjonują w przedsiębiorstwach 4 typy komunikacji (pionowa w dół, pionowa w górę, diagonalna oraz horyzontalna). Wszystkie wymienione typy składają się na dyskurs organizacyjny. Niewątpliwie władze dążą do ciągłej poprawy w zakresie komunikowania się w przedsiębiorstwach, proponując kolejne ulepszenia w tym zakresie. Wszystkie nowe (lub zmodyfikowane) formy komunikowania się w firmach mają zwiększyć efektywność pracy.

Zakończenie

Dynamiczny rozwój rynku pracy, rozrastanie się przedsiębiorstw do skali ogólnoświatowej, wysokie tempo pracy narzucane osobom zatrudnionym i przede wszystkim odgórną polityka zarządów, mająca na celu osiągnięcie jak najlepszej skuteczności porozumiewania się, tworzą warunki, w których dyskurs korporacyjny przybiera swoistą formę. Jego specyfika jest do tego stopnia oryginalna, iż zyskał on miano *korpolectu* lub *korpozargonu*. Odmiennosc tego typu dyskursu można łatwo zaobserwować tak w komunikacji pisemnej, np. na komunikatorach firmowych w postaci oficjalnych maili oraz zapisów w postaci notatek ze spotkań, jak też podczas luźnych rozmów pomiędzy pracownikami. Niekiedy wypowiedzi, nasączone terminologią, anglicyzmami, skrótami oraz przyjętymi w firmach zwrotami, powodują, iż dyskurs organizacyjny staje się niezrozumiały dla przeciętnego użytkownika języka. Odmiennosc form komunikacji korporacyjnej potęguje dodatkowo fakt, iż używają go pracownicy pochodzący z różnych rejonów świata, posiadający własne uwarunkowania językowo-kulturowe. Fakt ten powoduje, iż narzucanie określonych form komunikacyjnych wewnątrz korporacji jest uzasadnione. Z jednej strony, zarządy firm dążą do wywołania wśród pracowników poczucia przynależności do danej organizacji, a z drugiej, do osiągnięcia jak najlepszej skuteczności porozumiewania się w jak najkrótszym czasie.

Pośród różnych obowiązujących, narzuconych lub wynikających z naturalnego uzusu, zasad widocznych w dyskursie korporacyjnym, należy przede wszystkim wymienić masowe stosowanie zapożyczeń. Chodzi przede wszystkim o używanie anglicyzmów w komunikacji pomiędzy pracownikami zajmującymi podobne stanowiska pracy, którzy są zatrudnieni w tych samych lub bliskich działach, i którzy stosują znane im, oraz często powtarzane, angielskie nazwy techniczne. Można stwierdzić, iż masowe stosowanie pożyczek jest najbardziej charakterystyczne w przypadku komunikacji o statusie nieoficjalnym, tj. odbywającej się na komunikatorach firmowych lub podczas luźnych rozmów ustnych. Anglicyzmy są rzadziej używane w trakcie rozmów pomiędzy pracownikami zajmującymi w hierarchii odległe względem siebie stanowiska pracy lub w przypadkach, gdy wcześniej ze sobą nie współpracowali. Podobnie rzecz wygląda w sytuacjach oficjalnych, np. gdy zwalnia się pracownika. Ogólnie rzecz biorąc, stosowaniu anglicyzmów sprzyja rejestr potoczny. W dyskursie korporacyjnym występują zarówno zapożyczenia częściowo przyswojone przez system, jak i zapożyczenia nieprzyswojone. Używanie anglicyzmów nie blokuje płynności komunikacji. Sami pracownicy przyznają, iż w dyskursie korporacyjnym łatwiej jest im używać

nazw w języku angielskim, tym bardziej że wiele nazw funkcjonujących w danej firmie nie posiada ekwiwalentów polskich czy francuskich.

Innym ważnym wyróżnikiem dyskursu organizacyjnego jest stosowanie bezdystansowych form adresatywnych, mimo iż komunikacja w korporacjach ma charakter wieloszczeblowy (pionowy). Pracownicy zajmujący różne stanowiska w hierarchi służbowej kontaktują się ze sobą każdego dnia. Władze korporacji ustalają odgórnie zasady dotyczące wzajemnego zwracania się do siebie pracowników, narzucając im przechodzenie „na ty” bez względu na obowiązującą hierarchię służbową. W ich opinii skracanie form adresatywnych przyczynia się do lepszego, tzn. skuteczniejszego porozumiewania się interlokutorów. Mimo iż ta zasada może wprawiać w zakłopotanie osoby nowo zatrudnione, a szczególnie te, które przyzwyczajone są do używania form dystansowych w swoich rodzimych językach, muszą się one do niej stosować. Po pewnym czasie są nawet z tego zadowolone, ponieważ używanie bezdystansowych form, a w szczególności form afektywnych, ułatwia niekiedy stosowanie strategii perswazyjnych. Problemy pojawiają się dopiero w momencie, gdy dochodzi do sytuacji konfliktowych pomiędzy pracownikami.

Z ogólnego punktu widzenia współczesne korporacje noszą w sobie cechy charakterystyczne dla różnych typów przedsiębiorstw znanych z historii. Odzwierciedlają się w nich wszystkie podstawowe typy dyskursu organizacyjnego, tj. *dyskurs kontrolera*, *dyskurs terapeuty*, *dyskurs mesjasza* oraz *dyskurs ekolidera*. Jeśli chodzi typ komunikacji charakterystyczny dla korporacji, które posłużyły do analiz przedstawionych w niniejszej rozprawie, najbardziej odpowiada on *dyskursowi ekolidera* ze względu na fakt, iż władze tych korporacji dążą do wywołania u pracowników przekonania, iż wszystkie zatrudnione osoby są w równym stopniu ważne. Tym samym pragną zapewnić swoim pracownikom poczucie stabilizacji. Można także dostrzec w tych przedsiębiorstwach przejawy *komunikacji empatycznej*, która skupia się na umiejętności aktywnego słuchania pracowników przez managerów, w myśl zasady: „Staraj się zrozumieć, aby potem być zrozumianym”.

Aby jak najlepiej oddać najważniejsze aspekty dyskursu korporacyjnego, należy również zwrócić uwagę na dynamiczny charakter komunikacji wśród pracowników. Z uwagi na konieczność wchodzenia w relacje na wszystkich szczeblach hierarchii w przedsiębiorstwie, zarówno nadawca, jak i odbiorca komunikatu odgrywają te same role. Odbiorca komunikatu niemal zawsze staje się nadawcą podczas kodowania i rozszyfrowania treści. Dyskurs organizacyjny ulega nieustannym modyfikacjom. Jest to szczególnie widoczne w wielkich międzynarodowych korporacjach, gdzie mamy do czynienia z wielokulturowością, z różnymi

nawykami językowymi pracowników nowo zatrudnionych, z różnymi sposobami wyrażania emocji (za pomocą środków językowych oraz parajęzykowych), a także z różnymi uwarunkowaniami ideologicznymi osób zatrudnionych. Biorąc pod uwagę w/w czynniki, trudno podważać fakt, iż zarządy firm decydują się na wyznaczanie pewnych zasad w zakresie sposobów komunikowania się wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstw, którymi kierują.

Pomimo nieustannej pracy zarządów korporacji oraz działów HR (*Human Resources*) nad ulepszaniem procesów komunikacyjnych, opinie ankietowanych przez nas pracowników wyraźnie wskazują na to, iż nadal nie czują się oni wystarczająco doinformowani w wielu kluczowych kwestiach, oraz że potrzebują szkoleń w zakresie niektórych zachowań komunikacyjnych. Wychodząc naprzeciw potrzebom swoich pracowników, w korporacjach nieustannie organizuje się różnego rodzaju szkolenia oraz proponuje różnorodne platformy spotkań (poziome, pionowe, diagonalne), będące okazją do podnoszenia kompetencji komunikacyjnych pracowników.

Promowany charakter sposobów komunikowania się ma przyczynić się do wywołania wrażenia, iż współczesne korporacje są strukturami demokratycznymi.

Bibliografia

1. Adler, N.J., *Cultural synergy: the management of cross-cultural organizations* [w] Burke, W.W., Goodsteins L.D. (red) 163-184, 1980.
2. Austin, J., L., *How to do things with words*, Oxford University Press, Oxford 1955.
3. Bagla-Gökalp, L., *Sociologie des organisations*, La découverte, Paris 1998.
4. Barley, S., Kunda, G., *Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse*, *Administrative Science Quarterly*, s.363-399, vol.37, Sage 1992.
5. Bellier, S., *Les fourberies de l'autonomie*, Le Monde Initiatives, 2002.
6. Bendix, R., *Max Weber. Portret uczonego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.
7. Biber, D., Conrad, S., *Register, Genre and Style*, Cambridge University Press, Cambridge 2009.
8. Bieniok, H., *Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
9. Bouillon, J.-L., *L'impensé communicationnel* [w] *La coordination des activités socio-économiques, les enjeux des approches communicationnelles des organisations*, n°74, pp. 65-83, Sciences de la société 2008.
10. Bourdeau, L., *Praxiology as the science of functions* [w] Alexandre, V., Gasparski, W., (red.), *The roots of praxiology. French action theory from Bourdeau and Espinas to present days*, New Brunswick–London: Transaction Publishers, 21-43, London 2000.
11. Boutet, J., *Langage et société*, Seuil, Paris 1997.
12. Breton, P., Proulx, S., *L'explosion de la communication, à l'aube du XXIe siècle*, La Découverte, Paris 2002.
13. Brown, P., Levinson, S., C., *Politeness: Some universals in language usage*. Cambridge University Press, 1987.
14. Calas, M.B., Smircich, L., *Dangerous liaisons : the feminine-in-management meets globalisation*, London: Macmillan 1995.
15. Canivenc, S., *Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir*, UFR Arts, Lettres et Communication, Rennes 2009.
16. Canivenc, S., *La communication au cœur des nouvelles formes et modalités d'exercice du pouvoir en entreprise* [w] : Beaudet, C., Mercier, J., Vincent, J., (red.),

- Communication, lettres et sciences du langage*, Université de Sherbrooke, s. 4 – 16, Québec 2010.
17. Carayol, V., *La communication organisationnelle en perspective : pistes nord américaines* [w] Le Moenne, C., (red.). *Communications d'entreprises et d'organisations*, Presses universitaires de Rennes, s. 197-210, Rennes 1998.
 18. Cierpich, A., *Zapożyczenia angielskie w polszczyźnie korporacyjnej*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, Kraków 2019.
 19. Cierpich, A., *The (Polish) corpolect? A phenomenon based on the Polish-English contact* [w] Chruszczewski, P.P, Lanigan, R.L., Rickford, J.R., Buczek, K., Knapik, A.R., Mianowski, L., (red.) *Languages in Contact 2014*, D.C.: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Filologicznej we Wrocławiu, s. 145–167, Wrocław/Washington 2015a.
 20. Cierpich, A., *Punkt widzenia Polaków zatrudnionych w korporacjach międzynarodowych* [w] Tabakowska, E., Cierpich, A., Borowski, B., (red.) *Punkt widzenia w języku, literaturze i przekładzie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 19–25, Kraków 2015b
 21. Cierpich, A., *Socjolekty korporacyjne jako przykład polsko-angielskich kontaktów językowych*, Pachowicz, M., Choińska, K., (red.) *Świat słów*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, s. 213–223, Tarnów 2017.
 22. Cilianu-Lascu, C., *L'ethnographie de la communication de Dell Hymes à John Gumperz* [w] *Dialogos*, 112-119, Bukareszt 2003.
 23. Clegg, S., R., *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, Sage, London 1990.
 24. Covey, S., *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań 2003.
 25. Charaudeau, P., Maingueneau, D., *Dictionnaire d'analyse du discours*, Seuil, Paris 2002.
 26. Charolles, M., Combettes, B., *Contribution pour une histoire récente de l'analyse du discours*, s. 76–116, Langue Française 121, 1999.
 27. Chojnacki, P., *Rola i instrumenty oddziaływania korporacji ponadnarodowych w gospodarce globalnej*, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, 2015.
 28. Czerwiński, M., *Dyskursy i ich porządek w społecznej heteroglosji*, *Studia z Filologii Polskiej i Słowiańskiej* 42, 2007, s. 247–268.
 29. Czyżewski, M., Kowalski S., Piotrowski A., *Wprowadzenie [w:] Rytualny chaos. Studium dyskursu publicznego*, red. Czyżewski, M., Kowalski S., Piotrowski, A., Warszawa 2010.

30. Ćwiklicki, M., *Współczesne oblicza taylorizmu*, [w] Czekał, J., Lisiński, M., (red.) *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 135-157, Kraków 2011.
31. D'Almeida, N., *Les promesses de la communication*, Presses Universitaires de France, Paris 2001.
32. De Beer, A., *L'informatique, prédatrice d'emplois ?* [w] *Le travail au XXIe siècle, mutation de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information*, Dunod, s.79-113, Paris 1995.
33. De Gaulejac, V., *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Éditions du Seuil, Paris 2005.
34. De Vecchi, D., *La langue comme facteur d'intégration et de communication en entreprise* [w] *Langue, Economie, Entreprise. Gérer les échanges*, s. 63-76, Presses Sorbone Nouvelle, Paris 2011.
35. Duszak, A., *Języki, kultury, wspólnoty* [w] Kopczyński, A., Zalweska-Okrutna, U., (red.), *Język rodzimy a język obcy. Komunikacja, przekład, dydaktyka*, s.7-22, Warszawa 2002.
36. Dutka, A., *Ku dynamicznej koncepcji języka : teorie Jean-Claude'a Anscombe'a i Oswalda Ducrota* [w] *Pamiętnik Literacki : czasopismo kwartalne poświęcone historii i krytyce literatury polskiej* 82/3, Wydawnictwo Instytutu Badań Literackich Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1991, s. 158-171.
37. Dobrołowicz, J., *Analiza dyskursu i jej zastosowanie w badaniach edukacyjnych, jakościowe badania pedagogiczne*, t., nr.1, Kielce 2016.
38. Espinas, V.A., *The origins of technology* [w] Alexandre, V., Gasparski W.W., (red.), *The roots of praxiology. French action theory from Bourdeau and Espinas to present days*, s. 45–91, New Brunswick–London: Transaction Publishers 2000.
39. Fairclough, N., Teun, A., *Krytyczna analiza dyskursu – nowy obszar badawczy dla lingwistyki i nauk społecznych*, [w:] Duszak A., Fairclough, N., (red.) *Krytyczna analiza dyskursu*, Universitas, Kraków 2008.
40. Fischer, G.-N., *L'espace comme nouvelle lecture du travail* [w] *Sociologie du travail*, 397-422, Éditions du Seuil, Paris 1978.
41. Fischer, G.-N., *Espace, identité et organisations* [w] Chanlat, J.-F. (red.) *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, Editions Eska, 165-183, Paris 2007.

42. Foucault, M., *Des espaces autres*, [w] *Espaces du social et du soin*, s.12-19, 2004.
<https://www.cairn.info/revue-empan-2004-2.htm>
43. Gabryś, B., *Analiza narracji w mikro- i małych organizacjach : ujęcie teoretyczne* [w] Glinka, B., Sławecki, B. (red.) *Problemy Zarządzania*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2014, 236-247.
44. Gabryś, B., *Narracja jako metoda badania strategicznej odnowy organizacji na przykładzie TAURON SA* [w] *Marketing i Rynek*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2014, 346-351.
45. Gabryś, B., *Dyskurs organizacyjny: możliwości i ograniczenia wykorzystania w badaniach* [w] Cyfert, Sz., (red.) *Organizacja i kierowanie*, PAN, s. 119-131. Warszawa 2014.
46. Gajda, S., *Rytualność i kreatywność w zachowaniach językowych*, [w] Mazur, J., (red.) s.11-24, 2004.
47. Galinon-Melenec, B., *Penser autrement la communication, du sens commun vers le sens scientifique, du sens scientifique vers la pratique*, L'Harmattan, Paris 2007.
48. Gee, J.P., *How to do discourse analysis*, Routledge, New York 2014.
49. Giddens, A. *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
50. Goffman, E., *Rytuał interakcyjny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
51. Goffman, E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, PIW, Warszawa 1981.
52. Goffman, E., *Frame analysis: An essay on the organization of experience*, Harvard University Press, 1974
53. Goleman, D., *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*, Bantam Books, New York 1995.
54. Gomułka, J., *Nieintuicyjna czy niekonsekwentna teoria intencjonalności? Spór między Dennettem i Searlem* [w] *Filozofia i nauka. Studia filozoficzne i interdyscyplinarne*, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, s. 119-139, Kraków 2016.
55. Grzmil-Tylutki, H., *Francuska lingwistyczna teoria dyskursu*, Universitas, Kraków 2010.
56. Gumperz, J., *Discourse strategies*, Cambridge University Press, New York 1982.
57. Hall, T., E., *The hidden dimension*, Garden City, N.Y., Doubleday, 1966.
58. Hałas, E., *Osobliwości interakcjonizmu Ervina Goffmana*, [w] *Studia socjologiczne*, nr 1, s.147-161, 2007.
59. Harris Z., S., *Analyse du discours*, s. 8–45. *Langages* 13, [1952] 1969.

60. Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
61. Haugen, E., *Problems of bilingualism*, *Lingua* 2, s. 271–290, 1950a.
62. Haugen, E., *The analysis of linguistic borrowing*, *Language* 26 (2), s. 210–231, 1950b.
63. Herk, van G., *What is Sociolinguistics?* Wiley-Blackwell, Oxford 2012.
64. Holland, D., Lachincotte Jr., W., Skinner, D., & Cain, C., *Identity and agency in cultural worlds*, MA: Harvard University Press, Cambridge 1998.
65. Hymes, D. *On Communicative Competence*, [w:] Pride, J.B., Holmes, J., (red.), *Sociolinguistics. Selected Readings*, Penguin, Harmondsworth 1972.
66. Jaczynowski, L., Rotkiewicz, M., *Taylorizm a inne obszary wiedzy* [w] Jaczynowski, L., Jaczynowska, E., (red.) *Rocznik Naukowy*, Oficyna Wydawnicza WSM Warszawa, 5-23, Ciechanów 2008.
67. Jeanneret, Y., *Y'a-t-il (vraiment) des technologies de l'information ?* Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq 2000.
68. Jakobson, R., *Poetyka w świetle językoznawstwa*. [w] M. R. M a y e n o w a. T. 2. (red.) *W poszukiwaniu istoty języka*, Warszawa 1989.
69. Kampka A., *Perswazja w języku polityki*, Scholar, Warszawa 2009.
70. Karpińska-Musiał, K., *Międzykulturowość w glottodydaktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015.
71. Kawka, M. *Medialne twarze godności* [w] Cieślikowa, A., Płaneta, P., (red.) *Od modernizacji do mediasfery : meandry transformacji w komunikowaniu : prace ofiarowane dr. hab. Ryszardowi Filasowi*, Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, s.105-113, Kraków 2020.
72. Kerbrat-Orecchioni, C., *Analyse des conversations et négociations conversationnelles* [w] M. Grosjean, L. Mondada (red), *La négociation au travail*, Arci, Lyon 2004, s.17-43.
73. Kerbrat-Orecchioni, C., *L'énonciation de la subjectivité dans le langage*, A. Colin, Paris 1980.
74. Kita, M., *Wywiad prasowy : język, gatunek, interakcja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998.
75. Kerbrat-Orecchioni, C., *Les interactions verbales*, A. Colin, Paris 1992.
76. Klincewicz, K., *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.

77. Kostro, M., Wróblewska-Pawlak, K., *Panie Prezydencie, Monsieur le Président... Formy adresatywne w polskim i francuskim dyskursie politycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
78. Krochmal, Z., *Wybrane metafory organizacyjne jako narzędzia interpretacji organizacji. Studium przypadku Domu Pielgrzymia Arka w świetle metafory organizmu i metafory kultury* [w] *Współczesne zarządzanie* nr 3/2010. <http://31.186.81.235:8080/api/files/view/12737.pdf>
79. Kudra, B., *O komunikacji społecznej*, 2014. art.online <https://core.ac.uk/download/pdf/288926585.pdf>
80. Labocha, J., *Lingwistyka tekstu w Polsce*, w: *Lingwistyka tekstu w Polsce i w Niemczech. Pojęcia, problemy, perspektywy*, 2009, s. 45–56.
81. Le Robert, *Dictionnaire Le Robert-Sejer*, Paris 2018.
82. Maj, M., *Le cadre spatio-temporel de la communication organisationnelle* [w] T. Tomaszewicz, G. Vetulani (red.), *L'apport linguistique et culturel français à l'Europe : du passé aux défis de l'avenir*. Łask, Oficyna Wydawnicza LEKSEM, Poznań 2012.
83. Mańczak-Wohlfeld, E., *Słownik zapożyczeń angielskich w polszczyźnie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
84. March, J. G., Simon, H. A., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964.
85. Martin, P., *Miejsce dyskursu we współczesnych badaniach nad językiem*, w: *Rzeczywistość języka* (Filozofia XXXVI, Acta Universitatis Wratislaviensis No 2124), B. Trojanowska (red.), Wyd. UWr, s. 87–98, Wrocław 1999.
86. Messaoudi, L., *Opacité et transparence dans les technolécetes bilingues (français-arabe)*, [w] *Meta*, 45, n° 3, 2000.
87. Miller, K.I., *Organizational Communication* [w] Donsbach, W., (red.) *The International Encyclopedia of Communication*, Blackwell Publishing, s.3415-3426, Malden 2008.
88. Mintzberg, H., *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'organisation, Paris 2003.
89. Moles, A., Rohmer, E., *Psychologie de l'espace* [w] *Le développement rural*, Tiers-Monde tom 14, n°54, s.440-441, Presses universitaires de France, Paris 1973.
90. Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
91. Naruszewicz-Duchlińska, A., *W naszym timie...– kilka uwag o socjolekcie korporacyjnym*, *LingVaria* 22: 97–106, 2016.
92. Neveu, E., *Une société de communication ?* Editions Montchrestien, Paris 2006.

93. Pachowicz, M., *Utrata twarzy, czyli o upokorzeniu w aspekcie społecznym i jednostkowym* [w] Korzeniecka-Bondar, A., (red.) *Studia i eseje*, Parejza, s.9-24, Białystok 2014.
94. Paulré, B., *Communication et organisation (s)* [w] Sfez, L., (red) *Dictionnaire critique de la communication*, Presses Universitaires de France, s.517-702, Paris 1993.
95. Piotrowski, W. 2002. *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie: Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa: PWN, s. 615–765
96. Rapley, T., *Analiza konwersacji, dyskursu i dokumentów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
97. Rancew-Sikora, D., *Analiza konwersacyjna jako metoda badania rozmów codziennych*, Trio, Warszawa 2007.
98. Reboul, O., *Langage et idéologie*, PUF, Paris 1980.
99. Ricoeur, P., *Język, tekst, interpretacja. Wybór pism*, PIW, Warszawa 1989.
100. Robbins S. P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2004.
101. Romaniuk, S., *Ukraiński dyskurs polityczny w latach 2010-2014. Analiza lingwistyczna*, Katedra Ukrainistyki Uniwersytet Warszawski, Warszawa – Iwano-Frankiwnsk 2016
102. Salins, G.-D., *Une introduction à l'ethnographie de la communication*, Didier, Paris 1992.
103. Sharifian, F. *Lingwistyka kulturowa* [w] *Etnolingwistyka*, Vol 28, 2016.
104. Schegloff, E.A., *Discourse, pragmatics, conversation, analysis* [w] *Discourse Studies*, 1(4), s.405-435,1999.
105. Stankiewicz, X., *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999.
106. Strumińska-Kutra, M. *Rola badań społecznych w refleksyjnych procesach metarządzenia. Zarys perspektywy teoretycznej i metodologicznej* [w] Mazur, S. (red.) *Zarządzanie publiczne*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 17-29, 2012 Kraków.
107. Swales, J., *Genre Analysis, English in academic and research Settings*, Cambridge University Press 1990.
108. Taylor, J., *La dynamique de changement organisationnel une théorie conversation/texte de la communication et ses implications*, *Communication & Organisation*, 1993, <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/1619>.

109. Taylor, J., *Une organisation n'est qu'un tissu de communication*, Cahiers de recherches en communication, Université de Montréal, 1998.
110. Tereskiewicz, A., *Zachowania grzecznościowe w interakcji handlowej na Twitterze*, [w] *Media – Kultura – Komunikacja Społeczna 11/4*, 65-80, Muzeum Historii Polski, 2015.
111. Van Dijk, T., : *Dyskurs jako struktura i proces*, [w:] T. van Dijk, (red.): *Dyskurs jako struktura i proces*, PWN, Warszawa 2001.
112. Vercellone, C., *Sommes nous sortis du capitalisme industriel ?* La Dispute, Paris 2003.
113. Von Mises, L., *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii. Prakseologia*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 1996.
114. Urban, M., *Komunikacja w organizacji* [w] *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego 21*, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe, s.271-280, 2007.
115. Wojtak, M., *O relacjach dyskursu, stylu, gatunku i tekstu* [w] *Tekst i dyskurs*, nr 4, s.69-78, Instytut Germanistyki Uniwersytetu Warszawskiego oraz Instytut Filologii Germańskiej Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2011.
116. Widdowson, H., *Text, Context, Pretext. Critical Issues in Discourse Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford 2004.
117. Western, S., *Leadership: A Critical Text*, Sage, Thousand Oaks 2008.
118. Wilczyńska, W., Mackiewicz, M., Krajka, J., *Komunikacja interkulturowa*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2019.
119. Wilsz, J., *Empatia jako podstawowa umiejętność doradcy zawodowego* [w] Stopińska-Pająk, A., (red.), *Edukacja dorosłych. Doradca Zawodowy. Rynek pracy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, s. 96-107, Warszawa 2006.
120. Wilkoń, A., *Typologia odmian językowych współczesnej polszczyzny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1987.
121. Witalisz, A., *Anglosemantyzy w języku polskim – ze słownikiem*, Tertium, Kraków 2007.
122. Witalisz, A., *English Loan Translations in Polish: Word-formation Patterns, Lexicalization, Idiomaticity and Institutionalization*. Frankfurt am Main Peter Lang, 2015.
123. Witalisz, A., *Przewodnik po anglicyzmach w języku polskim*, Towarzystwo Miłośników Języka Polskiego, Kraków 2016.

124. Zanola, A., *Global English in International Business*. Bedfordshire: Authors OnLine Limited, 2012.
125. Zarzycka, G., *Dyskurs glottodydaktyczny na łamach „Kształcenia Polonistycznego Cudzoziemców” w latach 1987–2013* [w] Dembowska-Wosik, I., Pałuszyńska, E., (red.), *Glottodydaktyka – media – komunikacja. Kształtowanie kompetencji komunikacyjnej*, Acta Universitatis Lodziensis, Kształcenie Polonistyczne Cudzoziemców, nr 20, s. 11-21, Łódź 2013.
126. Żukowska, J., *Naukowe ujęcie coachingu* [w] Wachowiak, P., (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria I praktyka*, SGH, Warszawa 2012.

Źródła internetowe:

<https://core.ac.uk/download/pdf/144483174.pdf>

<https://www.greatplacetowork.pl/o-nas>

<http://31.186.81.235:8080/api/files/view/12737.pdf>

<https://core.ac.uk/download/pdf/288926585.pdf>

Streszczenie

Rozprawa doktorska pt. *Komunikacja w organizacjach o charakterze korporacyjnym. W poszukiwaniu uniwersalnego modelu „dyskursu organizacyjnego” na podstawie analizy porównawczej francusko-polskiej* wpisuje się w zakres badań związanych z analizą dyskursu. Biorąc pod uwagę fakt, iż procesy komunikacyjne są istotnym obszarem działań korporacji, a udany dialog z rynkiem stanowi kluczowy warunek w procesie kreowania ich wiarygodnego wizerunku, osoby zarządzające firmami przykładają dużą wagę do kształtowania skutecznej komunikacji, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz korporacji.

Celem rozprawy jest opis komunikacji językowej w korporacjach na podstawie pogłębionej analizy czynników ją warunkujących, zdefiniowanie tzw. *dyskursu organizacyjnego* oraz określenie jego ram. W badaniach wykorzystano korpus liczący około 5000 materiałów, który został pozyskany za zgodą władz analizowanych przedsiębiorstw, tj. francuskiej firmy z siedzibą w Polsce, świadczącej usługi cyfrowe, jednej firmy biofarmaceutycznej z siedzibą w Polsce i we Francji oraz jednej firmy brytyjskiej, tworzącej produkty przemysłowe i komponenty elektroniczne, z siedzibą w Polsce i we Francji. Badania pochodzą z lat 2016-2021. Badania przedstawione w rozprawie mają charakter porównawczy pomiędzy językiem francuskim i polskim. Poddano analizie rozmaite e-maile, zapisy spontanicznych rozmów, które odbyły się między pracownikami na komunikatorach internetowych, takich jak Skype czy Microsoft Teams, nagrania ze spotkań i rozmów rekrutacyjnych, a także nagrania ze spotkań korygujących lub oceniających, jak również zapisy rozmów, które miały miejsce podczas przerw.

W pierwszej części rozprawy skupiamy się na historii organizacji biznesowych: począwszy od Weberowskich organizacji biurokratycznych, poprzez organizacje dyscyplinarne i instytucje totalne, po nowe formy organizacji o ustroju demokratycznym. Następnie, badania nad dyskursem organizacyjnym umieszczamy w kontekście ogólnych badań nad dyskursem w ujęciu pragmatycznym oraz z perspektywy etnografii komunikacji i analizy konwersacyjnej. Przyglądamy się bliżej społecznościom dyskursywnym, funkcjonującym w środowiskach korporacyjnych. Wychodząc od typologii dyskursu organizacyjnego opracowanej przez Westerna (2008), sprawdzamy, jakie cechy dyskursu organizacyjnego są nadal obecne w obranym przez nas typie dyskursu (na podstawie zebranych przez nas dokumentów).

Z badań wynika, że zarówno we Francji, jak i w Polsce, dyskurs organizacyjny, choć ma charakter dynamiczny ze względu na zmieniające się warunki społeczno-kulturowe,

zawiera również elementy stałe, które można uznać za jego cechy reprezentatywne. Na podstawie tzw. *zminimalizowanego wskaźnika występowania* (Conrad, Biber 2009) udało się wyodrębnić pewne cechy językowe, które stanowią najważniejsze wykładniki językowe dyskursu korporacyjnego. Za takie uważamy przede wszystkim zapożyczenia angielskie, występujące w dyskursie organizacyjnym na skalę masową oraz specyficzne formy adresatywne, polegające na tym, że wszyscy pracownicy, bez względu na funkcję, jaką pełnią w korporacji, mówią sobie „na ty”. Taki sposób zwracania się do siebie jest odgórnie narzucony wszystkim zatrudnionym. W obliczu obowiązujących w tej kwestii zasad sprawdzamy przy okazji, w jaki sposób pracownicy regulują dystans między sobą. Podkreślamy też, że pracownicy dostosowują się do polityki władz bez względu na dzielące ich różnice kulturowe i ideologiczne.

W końcowej części rozprawy, opierając się na funkcjonującym we współczesnym językoznawstwie ogólnym modelu komunikacji, podejmujemy próbę opisu komunikacji korporacyjnej. Nasze badania potwierdzają, iż ze względu na umiędzynarodowienie współczesnych przedsiębiorstw komunikacja korporacyjna przybiera specyficzną formę, ponieważ wynika ona z kontaktów między pracownikami głównie w języku angielskim oraz z polityki zarządów. Opisaną w rozprawie, środowiskową odmianę języka, zarówno w polskim, jak i we francuskim, nazywa się *corpolektem*.

Résumé

La dissertation intitulée "La communication dans les organisations corporatisées. A la recherche d'un modèle universel de 'discours organisationnel' sur la base d'une analyse comparative franco-polonaise" s'inscrit dans le champ de recherche de l'analyse du discours. Étant donné que les processus de communication constituent un domaine important des activités des entreprises et qu'un dialogue réussi avec le marché est une condition essentielle du processus de création de leur image crédible, les chefs d'entreprise attachent une grande importance à l'élaboration d'une communication d'entreprise adéquate.

L'objectif de cette thèse est de décrire la communication dans les entreprises en se basant sur une analyse approfondie des facteurs qui la déterminent, de définir ce qu'on appelle - le discours organisationnel et de préciser son cadre. Dans le cadre de la recherche, nous avons utilisé un corpus d'environ 5000 matériaux, qui a été obtenu avec la permission des autorités des entreprises analysées, c'est-à-dire dans une entreprise française basée en Pologne, fournissant des services numériques, dans un groupe biopharmaceutique, basé en Pologne et en France, et dans une entreprise anglaise, créant des produits industriels et des composants électroniques, basée en Pologne et en France. La recherche date de 2016 à 2021 et le travail a un caractère comparatif de la langue française et polonaise. Le corpus se compose de conversations spontanées qui ont eu lieu entre les employés sur des messageries instantanées telles que Skype et Microsoft Teams, d'enregistrements de réunions et d'entretiens de recrutement, ainsi que d'enregistrements de réunions correctives, de réunions d'évaluation ou de conversations pendant les pauses, de divers courriels, etc.

Dans cette thèse, nous nous concentrons sur l'histoire des organisations d'entreprise : des organisations bureaucratiques de Weber, en passant par les organisations disciplinaires et les institutions totales, jusqu'aux nouvelles formes d'organisations avec un système démocratique. Nous situons l'étude du discours organisationnel dans le contexte de la recherche générale sur le discours dans une perspective pragmatique, mais aussi de l'ethnographie de la communication et de l'analyse des conversations. Nous examinons de plus près les communautés discursives des environnements d'entreprise. En partant de la typologie du discours organisationnel de Western (2008), nous examinons quelles caractéristiques sont encore préservées dans le discours organisationnel dans les documents que nous analysons. La recherche montre que, tant en France qu'en Pologne, le discours organisationnel, bien qu'il soit de nature dynamique en raison de l'évolution des conditions socioculturelles, comporte également des éléments constants qui peuvent être considérés comme des représentants de ce

type de discours. Sur la base de ce que l'on appelle le taux d'incidence minimisé, nous avons pu extraire certaines caractéristiques linguistiques qui constituent les plus importants exposants linguistiques du discours d'entreprise : les emprunts se produisant à grande échelle dans le discours organisationnel et l'utilisation de formes adressatives spécifiques. Nous examinons, au passage, comment les salariés régulent la distance entre eux face aux règles imposées par les autorités de l'entreprise sur cette question. En outre, nous tentons de décrire la communication d'entreprise sous la forme d'un modèle de discours organisationnel. Nous basons cette description sur un modèle général de communication antérieur.

La recherche montre que, tant en France qu'en Pologne, le discours organisationnel est très dynamique et que les expressions linguistiques utilisées dans les entreprises sont en constante évolution. Afin d'isoler les caractéristiques linguistiques qui influencent le plus la formation du discours dans les organisations d'entreprise - *l'indice d'occurrence minimisé* a été calculé. En conséquence, il a été conclu que les manifestations linguistiques les plus courantes de la communication dans les organisations étaient les emprunts massivement utilisés de la langue anglaise et les formes d'adressage distantes. En tenant compte des changements dynamiques qui se produisent dans le comportement linguistique des personnes travaillant dans des organisations d'entreprise, il s'est avéré que le lieu de travail détermine le comportement de tous les employés, quel que soit leur niveau de poste. L'imposition de formes d'adresse sans distance de la part des autorités de l'entreprise amène les employés à réguler la distance entre eux par le biais, entre autres, de l'utilisation du mode impératif, des noms affectifs ou des appellatifs. Les employés s'adaptent aux politiques des autorités, quelles que soient les différences culturelles et idéologiques qui les divisent.

En raison de l'internationalisation des entreprises, la communication dans ces institutions prend une forme spécifique, résultant précisément du contact entre les employés en anglais. La variété environnementale de la langue (à la fois polonaise et française) que l'on trouve dans les entreprises est appelée *corpolect*, ce qui indique des éléments de jargon et la présence visible d'éléments anglais.

Abstract

The dissertation entitled "Communication in Corporate Organizations. In search of a universal model of "organizational discourse" on the basis of comparative French-Polish analysis" is included in the field of discourse analysis research. Considering the fact that communication processes are an important area of corporations' activities, and a successful dialogue with the market is a key condition in the process of creating their credible image, company managers attach great importance to shaping an appropriate corporate communication.

The purpose of this dissertation is to describe linguistic communication model in corporations based on an in-depth analysis of the factors that determine it, to define the so-called organizational discourse and to specify its framework. A corpus of approximately 5000 materials was used in the study, which was obtained with the permission of the authorities of the companies analyzed, i.e., one French company based in Poland, providing digital services, one biopharmaceutical group, based in Poland and France, and one English company, creating industrial products and electronic components, based in Poland and France. The research dates from 2016-2021 and the work has comparative character of French and Polish language. The corpus consists of spontaneous conversations that took place between employees on instant messengers such as Skype and Microsoft Teams, recordings of meetings and recruitment interviews, as well as recordings of corrective, evaluation meetings or conversations during breaks, various email messages, etc.

In this dissertation, we focus on corporate organizations historically: from Weber's bureaucratic organizations, through disciplinary organizations and total institutions, to new forms of democratic organizations. We situate the study of organizational discourse against the background of general discourse studies from a pragmatic perspective, but also from an ethnography of communication and conversation analysis. We take a closer look at the discursive communities of corporate environments. Starting from Western's (2008) typology of organizational discourse, we examine which features are still preserved in organizational discourse in the materials we analyze. The research shows that, both in France and in Poland, organizational discourse, although dynamic in nature due to changing socio-cultural conditions, also contains constant elements that can be considered representatives of this type of discourse. On the basis of the so-called minimized incidence rate, we were able to extract some linguistic features that constitute the most important linguistic exponents of corporate discourse borrowings occurring on a mass scale in organizational discourse and the use of specific

addressative forms. We check, by the way, how the employees regulate the distance between themselves in the face of the rules imposed by the corporate authorities in this matter. Moreover, we create an attempt to describe corporate communication in the form of an organizational discourse model. We base this description on model of communication.

The research shows that organizational discourse is very dynamic (in France and in Poland as well) and linguistic expressions used in corporations are constantly changing. In order to isolate the linguistic features that most influence the formation of discourse in corporate organizations, the so-called *minimized occurrence index* was calculated. Thanks to that, it was deduced that the most frequent linguistic manifestations of communication in organizations were massively used borrowings of English and distant addressing forms. Taking into account the dynamic changes occurring in the linguistic behavior of people working in corporate organizations, it turned out that the workplace determines the behavior of all employees, regardless of their position level. The imposition of distanceless addressative forms on the part of corporate authority causes employees to regulate the distance between each other using the imperative mode, affective names, or appellatives, among others. Employees conform to government policies regardless of the cultural and ideological differences that divide them.

Due to the internationalization of corporate enterprises, communication in these institutions takes a specific form, resulting precisely from contacts between employees in English. The environmental variety of language (both Polish and French) present in corporations is called *corpolect*, which indicates elements of jargon and visible presence of English elements.

Indeks

<i>7 nawyków skutecznego działania</i>	26
<i>Action pratique</i>	34
Adhokarcja.....	21
Agent.....	93
Akt illokucyjny.....	32
Akt perlokucyjny.....	32
Akty komunikacyjne.....	32
Analiza dyskursu.....	31
Anglicyzm.....	77
<i>Approval session</i>	91
Asymetria komunikacyjna.....	40
<i>Attract / fieldglass</i>	91
B2B.....	91
<i>Bądź proaktywny</i>	26
Biurokracja.....	12
<i>Booker</i>	94
Budowanie znaczenia.....	63
<i>Call center</i>	15
CCPulse.....	86
Cel dyrektywny.....	58
Cel komunikacyjny.....	63
Cel narracyjny.....	58
Cel proceduralny.....	58
CEO.....	72
CFO.....	72
CIO.....	72
<i>Circonstances de discours</i>	40
CL.....	95
CMO.....	72
<i>Coaching</i>	90
<i>Code switching</i>	37
<i>Communauté</i>	108
<i>Community</i>	75
<i>Compensation leave</i>	96
<i>Compliance</i>	74
<i>Content words</i>	60
CSO.....	72
<i>Czoko-wypka-premka</i>	96
Dashboard.....	85
Dbłość o twarz.....	20
<i>Deixis czasowe</i>	59
<i>Deixis miejscowe</i>	59
<i>Deixis osobowe</i>	59
<i>Deixis</i>	59
<i>Delegate</i>	91
<i>Dress cod</i>	86
Dyskurs ekolidera.....	51
Dyskurs kontrolera.....	47
Dyskurs mesjasza.....	49
Dyskurs organizacyjny.....	30
Dyskurs terapeuty.....	48
Efekt humorystyczny.....	62
Ekonomiczność.....	9
<i>Emic</i>	36
<i>Etic</i>	36

ESS.....	50	<i>Kind regards</i>	84
Etnografia komunikacji.....	34	Kod.....	113
Etnometodologia.....	38	Koda.....	67
<i>Face to face</i>	40	Kompetencja komunikacyjna.....	36
Falsyfikacja.....	58	Kompetencje ideologiczne i kulturowe.....	110
<i>Free sitting</i>	16	Kompetencje językowe i parajęzykowe.....	113
<i>French call</i>	48	Komunikacja diagonalna.....	116
<i>Function words</i>	60	Komunikacja egzolingwalna.....	109
Gatunek.....	61	Komunikacja empatyczna.....	26
Generacja pracowników inteligentnych.....	20	Komunikacja globalna.....	108
GOSS.....	86	Komunikacja grupowa.....	108
Gramatyka behawioralna.....	35	Komunikacja instytucjonalna.....	108
<i>Great place to work</i>	87	Komunikacja interpersonalna.....	108
<i>Hardware</i>	90	Komunikacja niewerbalna.....	10
<i>Head of Sub</i>	72	Komunikacja organizacyjna (franc. <i>communication d'entreprise</i>).....	30
Hermeneutyka.....	46	Komunikacja organizacyjna.....	30
Hierarchia podstępna.....	24	Komunikacja pionowa.....	116
<i>Human Ressources</i>	51	Komunikacja pozioma (horyzontalna).....	115
<i>Hybrydy (loanblends)</i>	79	Komunikacja parawerbalna.....	35
<i>Improvement Plan</i>	103	Komunikat.....	112
<i>Individual consideration</i>	49	Kontekst.....	57
Instytucje totalne.....	17		
Inteligencja emocjonalna.....	48		
Interpretacja funkcjonalna.....	59		
Intertekstualność.....	65		
Intonacja.....	33		
<i>Kalki gramatyczne</i>	79		
<i>Kalki językowe</i>	79		
<i>Kalki strukturalne</i>	79		
KAM.....	72		

Kontrola społeczna	19	Narracja zaangażowana.....	24
Koordinacja luźna.....	66	Narzędzie strof.....	67
<i>Korpo lengłydź</i>	76	Nazwy afektywne.....	98
Korpolekt.....	76	<i>New hire</i>	91
<i>Korpomowa</i>	77	Niedoścignięty horyzont.....	25
<i>Korposlang</i>	76	Niestosowność stylistyczna.....	61
<i>Korpożargon</i>	117	Norma.....	56
Krytyczna analiza dyskursu.....	41	Nowomowa korporacyjna.....	76
Kryzys.....	67	Ocena.....	67
Kultura korporacyjna.....	77	Odbiorca.....	111
<i>La com</i>	90	Ogólna teoria organizacji.....	12
<i>La notification</i>	94	Ograniczenia świata dyskursu.....	114
<i>Layout</i>	85	Okoliczności produkcji tekstu.....	59
<i>Le coaching</i>	90	<i>Onsite</i>	79
<i>Le deadline</i>	94	<i>Open space</i>	86
<i>Le feedback</i>	99	<i>Ops manager</i>	90
<i>Le langage corporate</i>	76	Organizacja.....	8
<i>Lingua franca</i>	109	Organizacje dyscyplinarne.....	14
Lingwistyka korpusowa.....	56	Orkiestrowy model komunikacji.....	109
<i>Link</i>	86	ORM.....	91
Lokucja.....	32	OSS.....	79
<i>Low-context</i>	10	Ostrzenie piły.....	28
Ludzkie firmy.....	28	<i>Overtime</i>	95
<i>Macro</i>	92	Paperless environment.....	16
Maksymy (reguły) konwersacyjne.....	34	Performatywność wypowiedzenia.....	33
MPP.....	62	Perswazja.....	69
<i>Myśl w kategoriach wygrana- wygrana</i>	27	PM.....	72
Nadawca.....	111	Pojęcie intencjonalności.....	33
Narracja korporacyjna.....	24		

Pojęcie twarzy.....	19	Rytualizacja.....	43
Polityka.....	26	Schemat <i>up-down</i>	29
Połączenie językowe.....	70	SD.....	94
<i>Post-visit survey</i>	88	SLA/KPI.....	86
Pozycja <i>one-up / one-down</i>	36	Slang korporacyjny.....	76
Pożyczki nieprzyswojone.....	79	<i>Snow</i>	94
Pożyczki przyswojone.....	79	Socjalizacja komunikacji.....	29
PR.....	80	Socjalizacja wartości.....	24
Pragmatyka.....	32	Socjalizacja władzy.....	29
Prakseologia.....	10	Socjolekt.....	76
Praktyki dyskursywne.....	41	SP.....	86
<i>Pratique discursive</i>	41	<i>Speech community</i>	75
Presupozycja.....	43	Spółeczeństwo oparte na wiedzy.....	22
<i>Prio</i>	90	Spółeczeństwo informacyjne.....	22
Problem ticket.....	94	Spółeczeństwo komunikacyjne.....	20
Profesjolekt.....	34	Spółeczeństwo wiedzy.....	20
<i>Pronoms d'adresse</i>	97	<i>Staraj się zrozumieć, potem być zrozumianym</i>	27
<i>Proview</i>	86	Strategie grzecznościowe.....	20
Psychologiczna analiza przestrzeni.....	15	<i>Style camarade</i>	97
PTO.....	85	<i>Subco approval</i>	91
<i>Public relations</i>	25	Substytucja stylistyczna.....	61
Racjonalizm.....	13	<i>Subtower manager</i>	62
Relacja horyzontalna.....	99	Symboliczny wymiar układu przestrzeni.....	16
Relacja wertykalna.....	106	Synergia.....	27
Relacje.....	63	System znaków i wiedzy.....	70
<i>Request</i>	91	Szkoła francuska.....	40
Rozwiązanie.....	67	Szkoła Palo Alto.....	109
<i>Rób najpierw to, co najważniejsze</i>	27	Środowiska zawodowe.....	7
Różnorodność kulturowa.....	71		

<i>Task</i>	94	Wyznaczniki dyskursu organizacyjnego.....	61
Taylorizm.....	12	Wyznaczniki rejestru.....	56
<i>Télétravail</i>	79	Wzory komunikacyjne.....	42
Teoria aktów mowy.....	32	Zaczynaj z wizją końca.....	27
Teoria konwersacji.....	33	Zapożyczenia językowe.....	77
Teoria twarzy Goffmana a komunikacja.....	18	Zarządzanie interkulturowe.....	71
<i>The big D discourse tool</i>	66	Zarządzanie symboliczne.....	26
<i>The management of emotions</i>	48	Zasada współpracy komunikacyjnej.....	33
<i>Ticket</i>	85	Zmienne kontekstowe.....	59
<i>Tix</i>	90	Zminimalizowany wskaźnik występowania.....	56
TM.....	72	Źródła zastane.....	54
<i>Tool</i>	92	Żargon korporacyjny.....	76
<i>Tower Manager</i>	16		
Tożsamość.....	70		
<i>Trusted location</i>	89		
UFO.....	79		
Umiejscowienie znaczenia.....	64		
<i>Updater</i>	89		
<i>User</i>	90		
Usposobienie psychologiczne.....	114		
Ustawienie.....	67		
WBS.....	50		
WFM.....	90		
<i>Workflow</i>	94		
<i>Worlds tool</i>	65		
Wspólnota korporacyjna.....	72		
Współpraca komunikacyjna.....	33		
Wysoki kontekst.....	10		