

Justyna Zając

"Chatten mit dem Vorstand. Die Rolle der unternehmensinternen Kommunikation für organisatorischen Wandel im Unternehmen", Heinrike Fetzter, Tübingen 2010 : [recenzja]

Lingwistyka Stosowana / Applied Linguistics / Angewandte Linguistik nr 4, 298-306

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

- tive der Auslandsgermanistik aus*) (w:) S. Fiß (red.), Deutschsprachige Fachkommunikation im universitären und außeruniversitären Bereich, Materialien DaF 39, FaDaF. Regensburg, 43-55.
- BERDYCHOWSKA Z. (2000), *Überlegungen zu fachkommunikativen Kompetenzprofilen in der philologischen Ausbildung und in der Fachausbildung*, (w:) M. Stegu, J. Engberg (red.), Fachkommunikation 2000. Kompetenzprofile für Lehrende und Lernende an universitären und außeruniversitären Einrichtungen des In- und Auslandes. Schriften des Internationalen Deutschlehrerverbandes, Bd. 6, 33-43.
- DUDEN. *Deutsches Universalwörterbuch* (2003), 5. Auflage, Dudenverlag Mannheim – Leipzig – Wien – Zürich.
- GRUCZA F. (2003a), *Zum Basisgegenstand der polnischen (Universitäts)Germanistik: Versuch einer wissenschaftstheoretischen Begründung ihrer Einheit*, (w:) Kwartalnik Neofilologiczny 3/1-2, 99-115.
- GRUCZA F. (2003b), *Germanistik – polnische Germanistik – europäische Integration*, (w:) F. Grucza (red.), Polnisch-deutsche und gesamteuropäische Integration in Forschung, Lehre und Öffentlichkeitsarbeit der (polnischen) Germanistik. Warszawa, 23-57.
- GRUCZA F. (2004), *Über die Lage und die Perspektiven der polnischen Germanistik an der Schwelle des neuen Jahrtausends*, (w:) A. Dębski, K. Lipiński (red.), Perspektiven der polnischen Germanistik in Sprach- und Literaturwissenschaft, Festschrift für Olga Dobijanka-Witczakowa zum 80. Geburtstag. Kraków, 31-57.
- Inny słownik języka polskiego* (2000), M. Bańko (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Słownik języka polskiego* (1998), M. Szymczak (red.), PWN, Warszawa.
- WEIGT Z. (2001a), *Języki fachowe w pragmatyce zajęć tłumaczeniowych*, (w:) A. Kątny (red.), Języki fachowe. Problemy dydaktyki i translacji. Olecko, 129-138.
- WEIGT Z. (2001b), *Język polityki i prawa w dydaktyce tłumaczeniowej*, (w:) A. Kopczyński, U. Zaliwska-Okrutna (red.), Język rodzimy a język obcy. Komunikacja, przekład, dydaktyka. Warszawa, 183-190.
- WEIGT Z. (2002a), *Fachkommunikative Komponenten im Übersetzungsunterricht für Germanistikstudenten*, (w:) W. Kalaga, Z. Mielczarek, T. Rachwał, D. Pindel (red.), Literature and Linguistics. Literatur und Linguistik. Vol. 1. Częstochowa, 195-205.
- WEIGT Z. (2002b), *Didaktik der Fachsprachen im universitären Bereich*, (w:) Odborný styl ve výuce cizích jazyků, 2. díl. Mezinárodní konference 20.-22. září 2001. Západočeská Univerzita v Plzni. Plzeň, 314-325.

Sambor Grucza
Uniwersytet Warszawski

Heinrike FETZER, *Chatten mit dem Vorstand. Die Rolle der unternehmensinternen Kommunikation für organisatorischen Wandel im Unternehmen.* Narr Verlag, Tübingen, 2010, 373 s.

Monografia H. Fetzer to pozycja, która zacieka czytelnika nie tylko swoim tytułem, ale także barwną ilustracją zamieszczoną na okładce. Pierwsza część tytułu omawianej monografii wskazuje na „czatowanie (pracowników) z zarządem”, co z punktu widzenia pracownika może wydawać się co najmniej zaskakujące. Pracownicy mają bowiem najczęściej bardzo ograniczony kontakt z przedstawicielami zarządu, a porozumiewanie się zwykłego pracownika z reprezentantem kierownictwa najwyższego szczebla poprzez komunikator należy do rzadkości, co zauważa

także sama Autorka (s. 44). Z kolei wspomniana ilustracja, jak można dowiedzieć się z karty tytułowej książki, nosi tytuł „Biznesman otoczony mówiącymi ludzkimi głowami” [ang. *Businessman surrounded by people's heads talking*]. Na obrazku przedstawiona jest osoba siedząca w fotelu biurowym przed komputerem, a powyżej na ścianie wisi zegar, co przypomina scenkę z pracy w firmie. Natomiast nieodłącznym elementem każdej z wymienionych w tytule „mówiących ludzkich głów” otaczających przedsiębiorcę jest tzw. „chmurka” wypełniona znakami, które można określić mianem tekstu. Warto zwrócić uwagę także na podtytuł monografii: *Die Rolle der unternehmensinternen Kommunikation für organisatorischen Wandel im Unternehmen*. Ogólnie rzecz ujmując, Autorka podejmuje w swojej pracy próbę określenia roli, jaką spełnia komunikacja wewnętrzna podczas przemian organizacyjnych w przedsiębiorstwach.

Już w przedmowie do monografii (s. VII) Autorka podała kilka istotnych informacji wprowadzających. W pierwszej kolejności zasygnalizowała, że jej monografia jest owocem siedmioletniej pracy naukowo-badawczej powiązanej z pracą zawodową⁴. Dodała również, że praca naukowa, która została przyjęta do obrony jako rozprawa doktorska na Wydziale Kulturoznawstwa na Technicznym Uniwersytecie w Dortmundzie (Niemcy), powstała pod kierunkiem prof. dr Giseli Brünner, autorytetu światowej sławy w zakresie szeroko pojętej komunikacji profesjonalnej, także komunikacji biznesowej (zob. np. G. Brünner 1978, 1993, 1997, 2000, 2001, 2002, 2005 (1987), 2007, 2009, G. Brünner/ R. Fiehler/ W. Kindt 2002).

Spis treści (s. 1–3) w monografii H. Fetzer poprzedza krótki zarys książki (niem. *Ein Überblick über das Buch*, s. IX–XIII), mający w zamyśle Autorki służyć tzw. „szybkim” czytelnikom, którzy ze względów czasowych nie mogą sobie pozwolić na dokładną lekturę całej książki i pragną jak najprędzej wyszukać fragmenty tekstu odnoszące się do wyników badań.

Po spisie treści znajduje się wykaz 40 schematów (s. 4) ujętych w publikacji oraz wprowadzenie (s. 5–11) do monografii, gdzie H. Fetzer zaznacza, że w czasach globalizacji odsetek działań komunikacyjnych w odniesieniu do innych czynności podejmowanych przez pracowników w przedsiębiorstwach stale się zwiększa (s. 5). Autorka podkreśla, że postęp cywilizacyjny wymusza zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwach, które z kolei są wdrażane przez poszczególnych pracowników, tzn. przez konkretnych ludzi (s. 6). H. Fetzer wyraźnie sygnalizuje już na początku swojej pracy, że wyniki jej badań mają służyć nie tylko naukowcom, lecz powinno z nich korzystać także kierownictwo najwyższego szczebla w przedsiębiorstwach (niem. *Unternehmensführung*⁵). W tym celu perspektywa badawcza obejmuje działania komunikacyjne nie tylko kadry kierowniczej najwyższego

⁴ W dalszej części monografii, na początku części empirycznej pracy (s. 105) Autorka podaje, że prowadzi działalność doradczą w przedsiębiorstwach, natomiast z Jej strony internetowej: <http://communication-consult.com/> można dowiedzieć się, że zajmuje się Ona działalnością doradczą i szkoleniową w zakresie komunikacji biznesowej.

⁵ Autorka rozróżnia *Unternehmensleitung* i *Unternehmensführung* (s. 9). *Unternehmensleitung* odnosi się w jej pracy do osób zaliczanych do kadry kierowniczej najwyższego szczebla, których wypowiedzi zostały ujęte w korpusie, zaś *Unternehmensführung* dotyczy zarządu i dyrektorów zarządzających traktowanych jako organy kierownicze w przedsiębiorstwach.

szczebla, ale także pozostałych pracowników (s. 8). Należy zaznaczyć, że w porozumiewaniu się nie bierze udziału kadra kierownicza średniego szczebla (niem. *mittlere Führungsebenen*), co H. Fetzer wyraźnie podkreśla w dalszej części monografii (s. 152). Autorka wzięła pod lupę wyłącznie komunikację wewnętrzną poprzez komunikator między pracownikami a reprezentantami kierownictwa najwyższego szczebla dwóch działów w Deutsche Telekom AG z siedzibą w Bonn (niem. *Unternehmensleitung*). Zapisy komunikacji poprzez komunikator Autorka bada jakościowo i kwantytatywnie za pomocą dwóch metod badawczych (s. 9): analizy dyskursu mownego (niem. *Gesprächsforschung*) i analizy tekstu pisanego (niem. *Textanalyse*), co określa mianem „rozwiązania hybrydowego” (niem. *Hybridlösung*).

Autorka w siedmiu rozdziałach przedstawia swoje rozważania, które zamyka bibliografia (s. 359–373). H. Fetzer podzieliła pozycję „Chatten mit dem Vorstand” na dwie części: 1. część teoretyczną i 2. część praktyczną, co wyraźnie zaznaczyła już w spisie treści. Część teoretyczna obejmuje trzy pierwsze rozdziały, natomiast część praktyczną pracy rozpoczyna rozdział czwarty, a kończy rozdział szósty. Z kolei rozdział siódmy (s. 339–358) to podsumowanie rozważań. Każdą ze wspomnianych części rozpoczyna krótkie wprowadzenie (wprowadzenie do rozdz. 1.: s. 13–14, wprowadzenie do rozdz. 2.: s. 103–104), w których Autorka zarysowuje najważniejsze kwestie poruszane w danej partii książki.

Na część teoretyczną pt.: „Theoretische Grundlagen: Die Rolle der unternehmensinternen Kommunikation für organisatorischen Wandel” składają się następujące rozdziały:

1. „Theoretische Voraussetzungen” (s. 15–63);
2. „Die Darstellung und Reproduktion der Organisation im Kommunikationsprozess” (s. 64–83);
3. „Die Darstellung und Unterstützung organisatorischen Wandels in der Kommunikation” (s. 84–101).

Pierwszą część pracy H. Fetzer poświęciła przedstawieniu definicji najważniejszych terminów. Autorka rozpoczyna rozdział pierwszy od zdefiniowania takich wyrażeń, jak: „przedsiębiorstwo”, „organizacja”, „instytucja” z punktu widzenia różnych dyscyplin naukowych: lingwistyki, ekonomii, socjologii, prawa (s. 15 i n.). W następnych rozdziałach doprecyzowuje najistotniejsze terminy, zwłaszcza niem. *Unternehmensalltag* (s. 64–65) i niem. *Organisation* (s. 67 i n.) przy uwzględnieniu kwestii lingwistycznych. Autorka prowadzi szczególnie interesujące rozważania nt. „organizacji” z pogranicza takich dziedzin naukowych, jak zarządzanie i lingwistyka. Analizuje ona w swojej pracy kwestie związane z porozumiewaniem się w przedsiębiorstwach, przyjmując koncepcję płaszczyzn relacji komunikacyjnych i wyróżnia: płaszczyznę mikro, na której porozumiewają się ze sobą pracownicy danej firmy, płaszczyznę mezo, na której dochodzi do komunikacji między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, oraz płaszczyznę makro, związaną z porozumiewaniem się danego przedsiębiorstwa z innymi podmiotami. Autorka stwierdza, że w dobie globalizacji, kiedy to granice państw i strefy czasowe przestają stanowić bariery, w czasie dynamicznego rozwoju przedsiębiorstw oraz coraz szer-

szych możliwości i form współpracy między nimi, często trudno jest wyznaczyć granice danego przedsiębiorstwa. Podziały na płaszczyznach mikro i mezo można dużo łatwiej wyznaczać na podstawie języka, dzięki któremu pracownicy się ze sobą porozumiewają (s. 20). Autorka koncentruje się na zagadnieniach związanych z porozumiewaniem się wewnątrz przedsiębiorstw, czyli na tzw. „komunikacji wewnętrznej” przy użyciu nowych narzędzi komunikacji, a zwłaszcza komunikatora. W odniesieniu do „komunikacji” Autorka podkreśla, że tzw. „model transportowy” (por. R. Keller 2009: 22) ludzkiego porozumiewania się jest krytykowany przez lingwistów (s. 26), lecz mimo to postanawia przyjąć go w swojej pracy chociażby z uwagi na fakt, że w ten sposób postrzegają „komunikację” osoby z kadry kierowniczej najwyższego szczebla, których wypowiedzi zostały uwzględnione w zapisach komunikacji analizowanych w monografii (s. 32). Należy przyznać, że jest to mało przekonujący argument. Z lingwistycznego punktu widzenia w rozważaniach nad komunikacją warto określić znaczenie wyrazów „język” i „kultura”. Autorka nie omawia znaczenia wyrazu „język” ani wyrażenia „język specjalistyczny”, co stanowi mankament Jej monografii. Przywołuje natomiast za A. P. Müllerem (2002: 186)⁶ definicję wyrażenia „kultura przedsiębiorstwa” (niem. *Unternehmenskultur*), lecz błędnie uznaje, że „elementem kultury przedsiębiorstwa jest komunikacja biznesowa (niem. *Unternehmenskommunikation*)” (s. 33). W dalszej kolejności wskazuje, że to „komunikacja biznesowa stanowi element kultury przedsiębiorstwa”, co może wprowadzić czytelnika w pewne zdumienie. Jednak Autorka słusznie zauważa, że kultura przedsiębiorstwa jest powiązana z wiedzą pracowników tego przedsiębiorstwa. Ponadto „wspólna wiedza” osób zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie stanowi podstawę do reprodukcji kultury tego przedsiębiorstwa. W rozważaniach Autorki zasadniczy błąd polega na tym, że mówi ona o „przekazywaniu kultury przedsiębiorstwa”, co nie może być prawdą, jeśli przyjąć, że „kultura” jest powiązana z mózgiem człowieka i dlatego przekazać jej nie sposób (S. Grucza 2006: 30). Znacznie trafniejsze sformułowania nt. „kultury przedsiębiorstwa” można znaleźć na str. 77: H. Fetzer pisze o „kulturze przedsiębiorstwa” w powiązaniu z pewnymi regułami przestrzeganymi przez pracowników danej firmy, które można obserwować m.in. na podstawie wyrazów używanych przez tych pracowników.

Wyraz „czat” (niem. *Chat*) Autorka definiuje jako konkretną interakcję między określonymi osobami. W monografii komunikacja poprzez komunikator jest określona mianem synchronicznej (ta sama przestrzeń czasowa i przestrzenna (wirtualna), s. 147), będącej na pograniczu komunikacji ustnej (niem. *mündliche Kommunikation*) i komunikacji pisemnej (niem. *schriftliche Kommunikation*, s. 39). Dodatkowo czatowanie w przedsiębiorstwie to komunikacja łącząca cechy dyskursu formalnego i nieformalnego, a w przypadku zebranych przez Autorkę zapisów komunikacji można mówić o przewadze wyróżników komunikacji ustnej (s. 41). H. Fetzer zauważa również, że komunikacja poprzez komunikator to „nowa forma” komunikacji wertykalnej w przedsiębiorstwie, z którego pochodzą materiały do ba-

⁶ Dane bibliograficzne w tym miejscu się nie zgadzają. Nie udało mi się odnaleźć przywołanego przez Autorkę cytatu.

dań. Dokładniej rzecz ujmując, Autorka zajmuje się w swojej pracy szczególnym rodzajem komunikacji poprzez komunikator, tzn. komunikacją między pracownikami a „zarządem”. Tego rodzaju komunikacja odznacza się dwiema cechami szczególnymi (s. 82.): (1) Przedstawiciele zarządu pragną w ten sposób wprost kontaktować się z pracownikami (z pominięciem ich bezpośrednich przełożonych, czyli kadry kierowniczej średniego szczebla), by przede wszystkim wyjaśniać im swoje cele i do nich przekonywać (s. 47). (2) Pracownicy mogą w sposób anonimowy zadawać dowolne pytania członkom zarządu i wyrażać swoją krytykę (tzw. dość rzadko spotykana „komunikacja w górę”: niem. *von unten nach oben*, ang. *bottom-up*).

H. Fetzer już w pierwszym rozdziale podaje przykłady świadczące o tym, że wypowiedzi kadry kierowniczej najwyższego szczebla i teksty produkowane przez pracowników różnią się (niem. *Interviewstil vs. Briefstil*, s. 48). Ponadto przedstawia kwestie techniczne i organizacyjne związane z komunikacją poprzez komunikator między reprezentantami zarządu a pracownikami Deutsche Telekom AG (s. 48–63).

Autorka omawia potencjalny wpływ komunikacji poprzez komunikator na postrzeganie (niem. *Wahrnehmung*) przez pracowników działań na płaszczyźnie makrostruktury przedsiębiorstwa. Zajmuje się Ona również kwestią komunikowania (poprzez komunikator) przez zarząd zmian makrostrukturalnych firmy oraz aspektami ich językowego rekonstruowania przez pracowników. Zauważa, że zarząd wpływa na zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie i inicjuje przemiany w drodze komunikacji (tzw. „oferta komunikacyjna”, niem. *Kommunikationsangebot*, s. 88).

H. Fetzer opisuje także znaczenie „wirtualności” związanej z komunikacją poprzez komunikator na przyspieszenie zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie i podniesienie jego konkurencyjności na tle innych firm (s. 96–98). Autorka słusznie stwierdza, że zmiany w skali makrostrukturalnej zachodzą na poziomie mikrostrukturalnym w „głowach” poszczególnych pracowników, a manifestują się one w języku, dzięki któremu możliwe jest porozumiewanie się (s. 99). Można by tu wprowadzić pewne uściślenie i zauważyć, że omawiane zmiany można obserwować na podstawie tekstów produkowanych przez pracowników.

Z kolei część empiryczna pt.: „Empirischer Teil: Unterstützung organisatorischen Wandels im Chat” obejmuje następujące rozdziały:

1. „Datenerhebung und Analyse” (s. 105–146);
2. „Die Vermittlung des Unternehmensbilds im Chat” (s. 147–225);
3. „Die Teilhabe der Mitarbeiter: Organisatorischen Wandel erleben, annehmen und mitgestalten” (s. 226–338).

Istotne aspekty związane z organizacją pracy badawczo-naukowej zostały przedstawione w rozdziale czwartym. Autorka trafnie zauważa, że działania komunikacyjne w przedsiębiorstwach są nadal analizowane metodami opracowanymi przez nauki ekonomiczne, zaś możliwość prowadzenia badań lingwistycznych w tym zakresie nie jest zazwyczaj brana pod uwagę (s. 105). Wartościowe są spostrzeżenia na temat technicznego opracowywania zapisów komunikacji poprzez komunikator w celu ich analizy lingwistycznej. Autorka sygnalizuje różne trudności, z jakimi muszą się zmierzyć naukowcy prowadzący badania w zakresie komunika-

cji specjalistycznej z wykorzystaniem autentycznych materiałów. Wśród nich wlicza ograniczenia wynikające z umowy wykorzystania zapisów komunikacji podpisywanej między naukowcem a przedstawicielami przedsiębiorstwa, wpływające na wybór metody badawczej (s. 134). Wspomniane ograniczenia są powodowane rozbieżnością interesów naukowych i gospodarczych (*ibid.*). Przeszkodę w badaniach stanowi także okrojony kontekst, o czym Autorka kilkakrotnie pisze w swojej pracy (s. 109, 143, 146). Natomiast do pozytywnych aspektów należy zaliczyć brak efektu obserwatora (niem. *Beobachtereffekt*), tzn. H. Fetzer zwróciła się do Deutsche Telekom AG z prośbą o materiały do pracy badawczej i zgodę na ich wykorzystanie po tym, gdy komunikacja przez komunikator była już prowadzona w firmie i wypracowane zostały pewne metody porozumiewania się (s. 106). Ponadto Autorka nie brała udziału w komunikacji prowadzonej przez pracowników firmy (s. 134). Swoje badania prowadziła głównie metodą jakościową, lecz w celu uzupełnienia wyników badań wykorzystywała w wybranych przypadkach także metodę ilościową (s. 133). Stosowała do badań wspomnianą wcześniej analizę dyskursu mownego (s. 135 i n.), a w jej ramach analizę sekwencji (niem. *Sequenzanalyse*) i analizę wzoru (niem. *Musteranalyse*). Na podstawie wybranych metod i przy uwzględnieniu materiału badawczego opracowała pięć typów dialogu (niem. *Gesprächstyp*), czyli tzw. „strukturę działania językowego” (s. 137–138): zapytanie (niem. *Befragung*), przejęcie perspektywy (niem. *Perspektive übernehmen*), krytykę (niem. *Kritik*), wyrażenie braku zaufania (niem. *Mistrauen äußern*) i propozycję (niem. *Vorschlag*). Wymienione rodzaje dialogu zostały poddane gruntownej analizie w rozdziałach piątym i szóstym. Rozdział piąty został poświęcony kwestiom „przekazywania obrazu przedsiębiorstwa w komunikacji poprzez komunikator”, a dokładniej zagadnieniom dotyczącym postrzegania i interpretowania przez pracowników rzeczywistości, w której realizują swoje zawodowe obowiązki. W tej części pracy Autorka analizuje aspekty związane z przejmowaniem perspektywy nt. wykonywanych przez pracowników określonych zadań i powiązanej z nimi struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (s. 208). Zmiana perspektywy przejawia się w inicjowaniu działań językowych (szczegółowa lista w postaci tabeli na s. 198, omówienie działań językowych na s. 199–207) w związku ze zmianami organizacyjnymi i nowymi możliwościami działania (s. 209). Przykładem mogą być nowe określenia stosowane przez pracowników podczas rozmów z członkami zarządu o kwestiach nieporuszanych wcześniej wewnątrz firmy (s. 160–164). Natomiast w rozdziale szóstym H. Fetzer omawia pozostałe typy dialogu, ze szczególnym uwzględnieniem form językowych świadczących o kształtowaniu i przyjmowaniu przez pracowników zmian organizacyjnych przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że zwłaszcza w rozdziałach piątym i szóstym Autorka podaje liczne przykłady na dowód trafności swoich rozważań, a opisując dany przykład, cytuje konkretne fragmenty zaczerpnięte z tego przykładu świadczące o słuszności omawianej kwestii. Każdy przykład został nazwany, a tytuły konkretnych przykładów wybrano na podstawie ich tekstów. Dzięki temu zabiegowi łatwiej jest zrozumieć, o czym pisze H. Fetzer. Podobną rolę spełniają w monografii schematy i tabele, w których Autorka w skróconej formie i w przejrzysty sposób prezentuje ważne zagadnienia.

Ciekawe wnioski zostały sformułowane na zakończenie rozdziału szóstego. Analizując komunikację poprzez komunikator między pracownikami a przedstawicielami zarządu, Autorka uważa, że w przedsiębiorstwach należy wspierać rozwój sieci społecznościowych (niem. *soziale Netzwerke*) i tzw. „płaskich hierarchii” (niem. *flache Hierarchien*, s. 333 i n.). Sprzyjają one bowiem zacieśnianiu współpracy między pracownikami i pomijaniu barier biurokratycznych, zwłaszcza podczas przemian w przedsiębiorstwie.

W ostatnim rozdziale pt. „Fazit und Ausblick”, jak wskazuje jego tytuł, Autorka nie tylko podsumowuje swoje rozważania, ale także nakreśla kolejne badania, które mogłyby stanowić kontynuację jej pracy (s. 354 i n.). Przykładowo wspomniane badania mogą dotyczyć komunikacji prowadzonej przy pomocy innych narzędzi (mediów) w celu weryfikacji ich wpływu na dyskurs poprzez komunikator. Do analizy omawianych w monografii materiałów można włączyć zapisy komunikacji prowadzonej za pomocą innych mediów, a także wywiady z pracownikami, o czym Autorka wspomniała już w rozdziale czwartym (s. 139). Badania można prowadzić również pod kątem poprawy „autentyczności” kadry zarządzającej w komunikacji oraz ulepszania organizacji i struktury dyskursu poprzez komunikator. Autorka pominęła w swoich rozważaniach analizę komunikacji interkulturowej. Jej zdaniem zapisy komunikacji interkulturowej poprzez komunikator w Deutsche Telekom AG stanowiły materiał zbyt okrojony, by można go było poddać analizie jakościowej (s. 354).

Na zakończenie pragnę zauważyć, że omawiana monografia wpisuje się częściowo w innowacyjne podejście do komunikacji profesjonalnej, tzn. Autorka postuluje w swojej pracy antropocentryczne podejście (zob. więcej na ten temat w S. Grucza 2010) do badań nad komunikacją biznesową. Innymi słowy analizuje konkretne wypowiedzi konkretnych specjalistów i na podstawie swoich obserwacji formułuje wnioski dotyczące porozumiewania się specjalistów poprzez komunikator. Aby uznać tę monografię za w pełni zgodną z teorią antropocentryczną, Autorka musiałaby zeweryfikować i poprawić przyjęte w pracy niektóre założenia o „wzajemnym przekazywaniu” sobie np. kultury, informacji przez specjalistów. Zwłaszcza kwestie związane z „transportem informacji” są nie do przyjęcia.

Podsumowując, należy wskazać na kilka zalet monografii H. Fetzer. Po pierwsze warto zauważyć, że monografia, choć wymagająca pod względem merytorycznym, jest niezwykle przyjazna dla czytelnika. Autorka wielokrotnie w swojej pracy umieszcza swego rodzaju „wprowadzenia” do dłuższych partii tekstu, dzięki czemu przybliży czytelnikowi omawiane zagadnienia, zanim przejdzie on do „właściwej lektury”. Ponadto parafrazuje kwestie istotne dla zrozumienia tematyki poruszanej w monografii, co również pozwala na łatwiejszą analizę przedstawianych kwestii przez odbiorców. Monografię należy uznać za wartościową także ze względu na przywoływaną przez Autorkę, głównie w pierwszej części pracy poświęconej zagadnieniom teoretycznym, bogatą literaturę przedmiotu. H. Fetzer nie tylko podaje odniesienia bibliograficzne, ale także krótko omawia, krytycznie ocenia, a niejednokrotnie także poszerza kwestie poruszane w innych opracowaniach z zakresu komunikacji w jednostkach prowadzących działalność gospodarczą. Czy-

telnik powinien jednak weryfikować dane bibliograficzne, gdyż mogą się w nich pojawiać pewne nieścisłości (np. opracowanie, z którego pochodzi wspomniany powyżej cytat, a także strony odnoszące się do pozycji bibliograficznych: G. Brünner 1993 – H. Fetzter podaje „731-771”, a powinno być 770-771, A. P. Müller 2002 – H. Fetzter podaje „85-11”, a powinno być 85-111). Mimo to uważam, że omawiana monografia może służyć teoretykom zajmującym się komunikacją wewnętrzną w przedsiębiorstwach. Stanowi ona też cenną pozycję wydawniczą dla wszystkich osób pragnących zapoznać się z kwestiami dotyczącymi komunikacji wewnętrznej w jednostkach prowadzących działalność gospodarczą bądź poszerzyć swoje horyzonty w tym zakresie.

BIBLIOGRAFIA

- BRÜNNER G. (1978), *Kommunikation in betrieblichen Kooperationsprozessen. Theoretische Untersuchungen zur Form und Funktion kommunikativer Tätigkeiten in der Produktion*. Diss. Osnabrück.
- BRÜNNER G. (1993), *Mündliche Kommunikation in Fach und Beruf*, (w:) Th. Bungarten (red.), *Fachsprachentheorie*. Bd. 2: Konzeptionen und theoretische Richtungen. Tostedt, 730–771.
- BRÜNNER G. (1997), *Fachlichkeit, Muster und Stil in der beruflichen Kommunikation*, (w:) M. Selting, B. Sandig (red.), *Sprech- und Gesprächsstile*. Berlin, New York, 254–285.
- BRÜNNER G. (2000), *Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen*, Tübingen, Max Niemeyer Verlag.
- BRÜNNER G. (2001), *Gespräche in der Wirtschaft*, (w:) K. Brinker, G. Antos, W. Heinemann, S. F. Sager (red.), *Text- und Gesprächslinguistik-Linguistics of Text and Conversation*. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung-An International Handbook of Contemporary Research. 2. Halbband.: Gesprächslinguistik. Volume 2: Conversation Linguistics (= Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft. Handbooks of Linguistics and Communication Science). Berlin, New York, 1526–1539.
- BRÜNNER G. (2002), *Probleme der Wirtschaftskommunikation am Beispiel der UMTS-Versteigerung*, (w:) M. Becker-Mrotzek, R. Fiehler (red.), *Unternehmenskommunikation*. Tübingen, 13–34.
- BRÜNNER G. (2005), *Kommunikation in institutionellen Lehr-Lern-Prozessen. Diskursanalytische Untersuchungen zu Instruktionen in der betrieblichen Ausbildung*. Monografia dostępna online: <http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2005/pdf/lernen.pdf> (pierwsze wydanie: Tübingen 1987: Narr Verlag).
- BRÜNNER G. (2007), *Mündliche Kommunikation im Beruf-zur Vermittlung professioneller Gesprächskompetenz*, (w:) Der Deutschunterricht 1/07 (Themenheft Sprache und Kommunikation im Beruf), 39–48.
- BRÜNNER G. (2009), *Linguistische Diskursanalyse und ihre Anwendung auf die Wirtschaftskommunikation*, (w:) R. Diaz-Bone, G. Krell (red.), *Diskurs und Ökonomie: Diskursanalytische Perspektiven auf Märkte und Organisationen*. Wiesbaden, 153–176.
- BRÜNNER G., R. FIEHLER, W. KINDT (red.) (2002), *Angewandte Diskursforschung Bd. 1: Grundlagen und Beispielanalysen, Bd. 2: Methoden und Anwendungsbereiche*. Pozycje dostępne online: <http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2002/diskursforschung/Band1.pdf>; <http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2002/diskursforschung/Band2.pdf> (pierwsze wydanie: Opladen/Wiesbaden 1999: Westdeutscher Verlag).
- GRUCZA S. (2006), *Idiolekt specjalistyczny-idiokultura specjalistyczna-interkulturowość specjalistyczna*, (w:) J. Lewandowski, M. Kornacka, W. Woźniakowki (red.), *Języki specjalistyczne 6. Teksty specjalistyczne w kontekstach międzykulturowych i tłumaczeniach*. Warszawa, 30–49.

- GRUCZA S. (2010), *Główne tezy antropocentrycznej teorii języków*, (w:) S. Grucza (red.), *Lingwistyka Stosowana/ Applied Linguistics/ Angewandte Linguistik*, 2, 41–68.
- KELLER R. (2009), *Die Sprache der Geschäftsberichte: Was das Kommunikationsverhalten eines Unternehmens über dessen Geist aussagt*, (w:) Ch. Moss (red.), *Die Sprache der Wirtschaft*. Wiesbaden, 19–44.

Justyna Zając
Uniwersytet Warszawski

Elżbieta GAJEWSKA, *Techniki nauczania języka obcego*. Wydawnictwo PWSZ, Tarnów, 2011, 153 s.

Książka Elżbiety Gajewskiej, stanowiąca obszerny zbiór 300 technik przydatnych w nauczaniu języka obcego, służyć ma czytelnikowi jako swoisty „przybornik”, „z którego użytkownik może czerpać w zależności od potrzeb uczących się, swoich preferencji oraz warunków i celów nauczania” (str. 5). Pozycja ma na celu przede wszystkim „wzbogacenie i urozmaicenie warsztatu początkującego nauczyciela poprzez dostarczenie mu narzędzi, czyli technik, jakie może wykorzystać w planowaniu pracy lekcyjnej” (str. 5), niemniej dzięki szerokiemu wachlarzowi proponowanych ćwiczeń na pewno przyczyni się również do poszerzenia warsztatu pracy nauczyciela z dużym doświadczeniem zawodowym.

Książka składa się ze wstępu, bibliografii oraz 8 rozdziałów głównych poświęconych technikom pracy nad podsystemami języka (fonetyką i ortografią, gramatyką oraz leksyką) oraz kształceniu poszczególnych sprawności (rozumienia ze słuchu, mówienia, czytania i pisanie). Poszczególne rozdziały (z wyjątkiem pierwszego) zbudowane są według stałego przejrzystego schematu, na który składają się 4 części:

- pierwsza, opisująca zwięźle ogólne zalecenia dotyczące kształcenia danej sprawności bądź podsystemu języka w trakcie nauki języka obcego;
- druga, omawiająca zalecaną strukturę sekwencji dydaktycznej odnoszącej się do kształcenia konkretnej sprawności bądź podsystemu językowego;
- trzecia, zawierająca listę pytań do samooceny, mających ułatwić, szczególnie początkującym adeptom zawodu nauczycielskiego „wychwycenie przynajmniej niektórych przeoczeń” (str. 5) popełnionych w trakcie przygotowywania zajęć;
- czwarta, najobszerniejsza, poświęcona opisowi różnorodnych technik i ćwiczeń wspomagających kształcenie danej sprawności.

Opis każdej z uwzględnionych w książce technik zawiera krótką charakterystykę tejże oraz przykładowe polecenia/ sformułowania pomocne podczas objaśniania bądź wprowadzania danej techniki lub ćwiczenia na lekcji. Aby zapewnić użyteczność książki dla szerokiej rzeszy nauczycieli-neofilologów, wszystkie polecenia sformułowane zostały w trzech najczęściej nauczanych w polskich szkołach językach obcych: angielskim, francuskim i niemieckim. W opisach uwzględnione zostały również ewentualne warianty przedstawianych technik, pozwalające na