

## Komunikacja w organizacji

Autor tekstu: **Arkadiusz Rataj**

**W** codziennym życiu nie zdajemy sobie sprawy z jej istnienia, z istnienia komunikacji, która jest zjawiskiem całkowicie oczywistym i naturalnym, jednak ma ona ogromny wpływ na nas i nasze otoczenie. Porozumiewamy się, aby zdobyć informacje, uczyć się, stworzyć i podtrzymać więzi międzyludzkie, a także wpływać na innych i budować swój wizerunek w ich świadomości, krótko mówiąc – komunikacja jest nam niezbędna do życia, a brak komunikacji nie jest możliwy.

Psychologowie szacują, że na porozumiewanie się z innymi ludźmi przeznaczamy poza godzinami snu około 70% czasu. W tym 32% zajmuje nam mówienie i 42-57% słuchanie. Dane te dobitnie wskazują, że zdecydowaną większość potrzeb i zadań życiowych realizujemy za pomocą komunikowania się. Umiejętność komunikowania się jest ważna nie tylko w zawodach wymagających kontaktowania się z innymi ludźmi. Osobisty wymiar komunikowania się z innymi ludźmi decyduje o typie kontaktów pomiędzy osobami.

Termin „komunikowanie” po raz pierwszy został użyty przez Charlesa H. Cooleya w jego pierwszej pracy zatytułowanej *The Theory of Transportation* z 1894 roku. [\[1\]](#)

Pojęcie komunikowanie pochodzi z łacińskiego *communico*, oznaczającego „czynić wspólnym, coś z kimś dzielić”, a także „komuś czegoś użyczyć, udzielić, dopuścić do udziału”. Polskie określenie komunikacja jest bliskie znaczeniowo angielskim „communication” oraz „communicate”. Najczęściej komunikowanie się rozumiemy jako przekazywanie wiadomości pomiędzy nadawcą, a odbiorcą. Pełny proces komunikowania się powinien przebiegać w dwóch kierunkach. Z jednej strony nadawca przekazuje swój komunikat, z drugiej odbiorca reaguje w taki sposób, że zwrótnie przesyła wiadomość nadawcy. Na taką dwukierunkowość procesu komunikowania się wskazuje również Zbigniew Nęcki definiując komunikowanie się interpersonalne, jako podejmowaną w określonym kontekście wymianę werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania. [\[2\]](#) Brak skutecznej komunikacji jest jedną z najpoważniejszych przeszkód na drodze do efektywnej działalności grupowej. Dotyczy to zarówno przekazywania odpowiednich wiadomości, jak również rozumienia ich znaczeń.

Analizując znaczenie komunikacji w grupie czy organizacji należy podkreślić, iż stanowi ona podstawę zasadniczych funkcji, takich jak sprawowanie kontroli, motywowanie, wyrażanie uczuć oraz informowanie. Zarówno formalna, jak i nieformalna komunikacja służy kontrolowaniu zachowania członków organizacji poprzez komunikowanie pożądanego sposobu zachowania bądź przeciwstawiając się postępowaniu niewłaściwemu. Komunikacja może sprzyjać motywacji, gdyż za jej pośrednictwem uświadamiamy członkom organizacji, czego się od nich oczekuje, jak mogą poprawić swoją efektywność, czy jakie popełniają błędy. Informowanie o celach i przekazywanie informacji zwrotnej o postępach w ich osiąganiu pobudza motywację. Komunikacja umożliwia również wyrażanie uczuć i zaspokajanie potrzeb społecznych, stanowiąc mechanizm wyrażania zadowolenia czy frustracji. Funkcjonowanie w zespołach wymaga ujawniania uczuć i emocji, zarówno pozytywnych, jak u negatywnych, co jest możliwe właśnie dzięki komunikowaniu się ich członków. Przekazywanie danych czy informacji stanowi niezbędny składnik procesu podejmowania decyzji. Dzięki komunikacji możliwe staje się zatem skuteczniejsze działanie przy mniejszym poziomie ryzyka. Każdy proces komunikowania się pełni przynajmniej jedną ze wspomnianych funkcji i jest przez to niezbędnym elementem funkcjonowania w relacjach z innymi ludźmi.

## Podstawowe modele komunikowania

Do grupy modeli podstawowych zalicza się te modele, które powstały jako jedne z pierwszych i które zdominowały, przynajmniej na jakiś czas, naukę o komunikowaniu. Były modelami powszechnie obowiązującymi i stosowanymi przez kolejne pokolenia komunikologów, dlatego niektóre z nich traktuje się jako modele wzorcowe. Wywierały i wywierają nadal potężny wpływ na sposób myślenia uczonych.

### Model aktu perswazyjnego Lasswella (1948)

Jest to najbardziej znany model komunikacyjny, który na stałe zapisał się w teorii komunikowania jako pewien wzorzec. Model Harolda Lasswella stanowił podstawę analizy dla wielu

uczonych, doczekał się licznych interpretacji i rozszerzeń, będąc także punktem wyjścia do budowy innych modeli. Jest to klasyczny linearny model opisowy.

Lasswell przy konstrukcji swego modelu oparł się na tzw. Arystotelesowskiej triadzie komunikowania-nadawcy (mówcy), przekazie (treści przemówienia) i odbiorcy (słuchacza), czyli na trzech podstawowych elementach, bez których proces komunikowania byłby niemożliwy. Badacz ujął proces porozumiewania się ludzi w formie pięciu fundamentalnych pytań:

- kto mówi?
- co mówi ?
- za pośrednictwem jakiego kanału mówi ?
- z jakim skutkiem mówi? [3]

## Model przekazu sygnałów Shannona i Weavera (1948)

Model matematyczny przepływu sygnałów powstał w tym samym czasie, co model wyżej opisany i okazał się równie wpływowy. W zamierzeniu jego twórców dotyczył transmisji sygnałów w strukturach technicznych, takich jak telefon czy telegraf. Prosty zabieg zastąpienia „nadajnika” nadawcą, a „odbiornika” odbiorcą pozwolił na recepcję tego modelu przez naukę o komunikowaniu i zastosowanie go do analizy procesów porozumiewania się ludzi. Należy go zakwalifikować do kategorii modeli operacyjnych, bowiem pozwala przewidywać przebieg procesu. C. Shannon i W. Weaver wprowadzili nowe kategorie, takie jak szum informacyjny (źródło zakłóceń), przepustowość kanału, kod (kodowanie – sygnał nadany i odkodowanie – sygnał odebrany). Celem badaczy było stworzenie ogólnego modelu komunikowania, który byłby podstawą teorii informacji, odnoszącej się do procesów wymiany informacji.

## Model wspólnoty doświadczeń Schramma (1954)

Pierwszym z badaczy komunikowania, który zdecydował się zakwestionować model Shannona i skonstruować taki, który by lepiej odzwierciedlał charakter procesu porozumiewania się, zarówno na poziomie interpersonalnym jak i masowym, był Wilbur Schramm. Punkt odniesienia dla tego wybitnego amerykańskiego uczonego stanowił model cybernetyczny, odwołujący się do repertuaru nadawcy i odbiorcy. [4] Komunikowanie oznaczało dla Schramma dzielenie się jednostki jej doświadczeniami i uczestniczenie w pewnej wspólnotie z inną bądź innymi jednostkami. Do zaistnienia takiego procesu autor uważał, iż niezbędna jest obecność trzech elementów, takich jak:

- źródła, którym może być osoba lub organizacja,
- przekaz, który może być rozpowszechniany w rozmaitych formach ekspresyjnych,
- adresat, czyli jednostka lub publiczność środków masowego przekazu.

Z trzema podstawowymi elementami składowymi procesu komunikowania są związane fazy jego przebiegu. Pierwszy z nich polega na kodowaniu przez źródło, następny to interpretacja zawarta w przekazie i ostatni dotyczy dekodowania przez adresata. Dla badacza najważniejsze w takim procesie jest „zsynchronizowanie” źródła z adresatem, tj. połączenie ich wspólnymi ideami, wiedzą, postawami etc.

## System komunikowania organizacyjnego

System komunikowania organizacyjnego wykształcił się jako jeden z pierwszych. Odpowiada on procesom komunikowania na poziomie grupowym i międzygrupowym, co sprawia, że spośród wszystkich systemów komunikowania społecznego ma największy zasięg. Uczestnikami tego systemu są jednostki, które z reguły dobrowolnie wstępują do organizacji. Organizację tę cechuje wewnętrzna, zamknięta i hierarchiczna struktura z jasno określonymi rolami jej członków – z wąską grupą zarządzających i szeroką grupą podporządkowanych. Kontakty oraz relacje między uczestnikami systemu mają charakter przymusowy, formalny i organizacyjny. Komunikaty przepływają w zdecydowanej większości od góry do dołu, w formie obligatoryjnych poleceń czy zaleceń. Wszyscy uczestnicy systemu mają przydzielone zadania i obowiązki, które wykonują w celu osiągnięcia określonych celów. Reguły postępowania mają charakter prawny, a zachowaniem członków rządzą przyjęte przez organizację normy, zwyczaje i rytuały.

### **Charakter procesów porozumiewania się w organizacji**

W systemie komunikowania organizacyjnego mamy do czynienia z komunikowaniem wewnętrznym w ramach zamkniętej struktury, przebiegającym na dwóch poziomach: interpersonalnym i grupowym

Komunikowanie interpersonalne wiąże się z osobistymi kontaktami członków systemu

i przekazywaniem informacji od kierownika (menedżera) w dół struktury. Od tego typu styczności zależy efektywność procesów komunikowania, w których rolę znaną odgrywa styl porozumiewania się przełożonych z podwładnymi, otwartość na sugestie i opinie uczestników systemu, a także sprzężenie zwrotne.

W literaturze przedmiotu wymienia się najczęściej cztery typy kierowników:

- typ autorytarny, odrzucający strategię otwartości i sprzężenia zwrotnego, blokujący kreatywność podwładnych, wyobcowany i zachowujący dystans;
- typ permissywny wiążący się z osobowością introwertyczną, nie potrafiący wyrażać swoich uczuć, a więc przez to mało otwarty, polegający na strategii sprzężenia zwrotnego;
- typ zapatrzony w siebie i w swoje pomysły, dzielący się z podwładnymi własnymi opiniami, ale nie dopuszczający koncepcji i idei innych osób, nastawiony na autoprezentację, realizujący strategię otwartości kosztem sprzężenia zwrotnego;
- typ demokratyczny, najbardziej efektywny w procesie porozumiewania się z podwładnymi, realizujący w praktyce strategię otwartości i sprzężenia zwrotnego. [5]

### **Komunikowanie grupowe**

Komunikowanie grupowe jest nieodłącznym elementem systemu komunikowania organizacyjnego. Wielkość każdej organizacji może być zróżnicowana: od małych instytucji, w których wszyscy członkowie znają się osobiście, aż po szerokie struktury o szerokim zasięgu terytorialnym jak np. partia polityczna. W łonie jednej struktury powstają i działają różne grupy.. Mogą one mieć charakter formalny lub nieformalny. Grupy formalne to wszelkiego rodzaju grupy nakazowe i zespoły zadaniowe, natomiast grupy nieformalne to grupy interesów i grupy przyjacielskie, towarzyskie. Typ grupy i jej usytuowanie w kompleksowej strukturze determinuje praktykę komunikacyjną organizacji.

### **Kierunki komunikowania się**

W systemie komunikowania instytucjonalnego można wymienić cztery kierunki komunikowania się członków. Związane jest to z procesem przepływu komunikatów formalnych i nieformalnych i nieformalnych w zamkniętej i hierarchicznej strukturze.

— Kierunek w dół jest najczęstszą praktyką stosowaną w organizacji. Związany jest z przesyłaniem informacji, poleceń, rozporządzeń, dyrektyw itd. Od jednostek stojących na szczycie na sam dół, do osób znajdujących się na kolejnych, niższych szczeblach struktury organizacyjnej. Długość drogi jaką musi pokonać komunikat, a także liczba pośredników, przez których przechodzi, jest często źródłem zniekształceń pierwotnej wersji informacji, co ma wpływ na efektywność procesu komunikowania.

— Kierunek w górę jest swego rodzaju sprzężeniem zwrotnym, czyli reakcją podwładnych na przekazy napływające do nich od kierowników. Komunikowanie w tym kierunku zawiera informacje o postępie prac, trudnościach w wykonaniu zadań, usprawiedliwienia, prośby o pomoc, instruktaż czy wyjaśnienia. Częstotliwość wysyłania komunikatów w górę zależy w dużej mierze od stylu kierowania organizacją i strategii otwartości realizowanej przez menedżerów.

— Kierunek poziomy obejmuje procesy komunikowania uczestników systemu, zajmujących tę samą pozycję w strukturze, a więc członków tej samej grupy zadaniowej, roboczej itd. Kontakty poziome mają bardziej nieformalny charakter niż komunikowanie wertykalne (zarówno w dół i w górę). Służą one z reguły do rozwiązywania problemów i konfliktów, jakie pojawiły się w łonie struktury.

— Kierunek ukośny komunikowania dotyczy jednostek, które zajmują różną pozycję w strukturze i nie są połączone ze sobą więzami bezpośredniego podporządkowania. Formalnie ten typ komunikowania jest stosowany dość rzadko, w sytuacjach wyjątkowych, kiedy inne kierunki zawodzą. Może być natomiast wykorzystywany w komunikowaniu nieformalnym, kiedy w skład tej samej grupy przyjacielskiej wchodzi osoby ulokowane na różnych i nie związanych ze sobą szczeblach hierarchii.

### **Modele struktury organizacyjnej**

Badania nad procesami porozumiewania się w tym systemie są domeną specjalistów od organizacji i zarządzania, głównie w biznesie. Owocem tych prac jest bogata literatura przedmiotu. Odnajdujemy w niej wiele teorii dotyczących budowy struktury organizacyjnej i efektywności kierowania nią. Dużo uwagi przywiązuje się do problemu kultury, jaką posiada każda organizacja kultury, będącej wynikiem zarówno działań zamierzonych, jak i niezamierzonych. Składa się ona z warstwy formalnej i nieformalnej, które są produktem typów relacji między uczestnikami systemu.

W ramach systemu mogą wytworzyć się i istnieć także kultury opozycyjne, np. subkultury, pracownicy zaangażowani w sabotaż etc. [6]

Kultura organizacji składa się z różnych elementów. Niektóre z nich są zbieżne z kulturą narodową czy plemienną, w której dana organizacja działa, jak: rytuały, system wartości, ceremonie związane z awansem członków systemu, wzory zachowań, normy dotyczące stroju, sieci i kanały przepływu informacji itd. Można mówić o trzech funkcjach kultury organizacyjnej:

- *legitymizacja*, która jest procesem społecznym, dzięki któremu pewne zachowania i postawy zyskują wiarygodność;
- *motywacja*, dzięki której realizowane są niezbędne działania;
- *integracja*, która pozwala uczestnikom czuć się częścią organizacji i stać się sobie bliskimi.

Struktura organizacyjna jest najłatwiejszym do uchwycenia aspektem kultury. Zarówno w teorii, jak i praktyce, występuje wiele różnych struktur w zależności od misji, celu, produkcji czy usług danej organizacji.

Klasykiem i najstarszym modelem struktury systemu organizacyjnego jest **model biurokracji Webera**. Model ten, pomimo tego że jest powszechnie krytykowany przez teoretyków zarządzania jako sztywny i oporny, ciągle dominuje w większości struktur organizacyjnych, w przemyśle, w instytucjach politycznych i publicznych. Jego zasadniczymi cechami są:

- hierarchia,
- specjalizacja,
- dokumentacja w formie pisemnej (obecnie coraz bardziej wypierana przez bazy danych i przepływ informacji w sieciach komputerowych),
- ustalone precyzyjnie zakresy obowiązków członków systemu,
- podporządkowanie i subordynacja,
- kierunek komunikowania z góry na dół,
- relacje typu: polecenie-sprawozdanie (zwierzchnicy wydają polecenia, podwładni je realizują i zdają sprawozdania),
- założenie, że ludzkie działanie jest racjonalne i daje się przewidywać.

**Model stosunków międzyludzkich**, opracowany przez naukowców z Harvard School of Organizational Behavior, zakłada, iż dla większości członków dużych organizacji, np. pracowników wielkich korporacji czy fabryk, praca straciła sens. Czują się oni jedynie trybikami w maszynie, odizolowanymi od produktu czy usługi, które wytwarzają. W takiej sytuacji należy nadać pracy nowe znaczenie, wywołać zadowolenie i entuzjazm. Badacze proponują osiągnąć taki efekt przez:

- motywowanie zatrudnionych osób do nawiązywania nieformalnych kontaktów w ramach struktury, tj. łączenia się w grupy towarzyskie i przyjacielskie;
- budowanie tzw. pomostów Fasola, czyli komunikowanie się w kierunku horyzontalnym, wertykalnym i ukośnym, w celu zaspokojenia potrzeb emocjonalnych;
- zachęcanie personelu do wspólnej pracy i zabawy, organizując spotkania towarzyskie, bankiety, zabawy i inne formy rozrywki tak, aby stworzyć okazję do kontaktów nieformalnych i interpersonalnych.

**Administracyjny model zachowania** został opracowany przez Simona w 1987 r. Autor traktuje organizację jako złożoną sieć procesów porozumiewania się jej członków. Przełożeni i podwładni mają odrębne, jasno określone zadania, jednak kontrola władzy jest obecna na wszystkich szczeblach struktury. Szczególną wagę przywiązuje się do kanałów informacyjnych i sprawnego przepływu komunikatów. Komunikowanie ma charakter dwukierunkowy, menedżerowie realizują strategię otwartości i sprzężenia zwrotnego, wsłuchując się w opinie pracowników. W modelu tym przypisuje się duże znaczenie procesom asymilacji i indoktrynacji, aby członkowie struktury czuli się w niej dobrze. [7]

**Model Y**, wypracowany przez McGregora w 1966 r., ukazuje organizację jako płaszczyznę samorealizacji członków. W strukturze tej preferowany jest kierunek komunikowania od dołu do góry. Wynika to z założenia, że jednostki znajdujące się na dole piramidy są bliżej wytwarzanego produktu czy usługi, w związku z tym posiadają najwięcej doświadczenia i wiedzy. Członków struktury zachęca się do komunikowania przy użyciu różnorodnych środków, starając się unikać pisemnych poleceń. Organizacje tego typu charakteryzują się dużą elastycznością i szybkim reagowaniem na zmiany w otoczeniu.

**Model systemu IV** Lickertaz 1967 r. postrzega organizację jako system komunikowania werbalnego, opartego na żywym słowie i zachodzących na siebie grup, nazywanych *linking pins*. W modelu preferowane są relacje interpersonalne i komunikaty ustne od pisemnych. Menedżerowie są otwarci na uwagi i opinie podwładnych, poświęcając im wiele czasu. Zarówno zarządzający jak i wykonawcy mają dużą swobodę w realizacji zadań. Dzięki temu możliwe jest stworzenie wysoce

elastycznej, tolerancyjnej i zazwyczaj sprawnie funkcjonującej, harmonijnej struktury.

**Model „matryca”** przypomina system IV, z tą jednak różnicą, że nie ma tu piramidy ze szczytem i podstawą. Model pozbawiony jest hierarchii, a procesy komunikowania zachodzą wszędzie i o każdej porze. System zbudowany jest na wzór pajęczyny, stanowiąc prawie całkowite przeciwieństwo modelu Webera. Jego zaletami są:  
— akceptacja istotnej roli procesu komunikowania między członkami struktury, szczególnie werbalnego komunikowania interpersonalnego,  
— brak założenia, że uczestnicy organizacji działają racjonalnie,  
— lepsze tolerowanie chaosu, zmian na rynku, sytuacji zatrudnionych i warunków finansowych,  
— większa elastyczność, szybsze i sprawniejsze dostosowywanie się do nowych warunków.

Struktura taka – choć z założenia prawie idealna – niestety jest nieodpowiednia dla większości organizacji, szczególnie dużych i rozproszonych w przestrzeni jak np. partia polityczna czy instytucje władzy państwowej, a także wielkie firmy produkcyjne.

Zobacz także te strony:

[Komunikacja jako transmisja przekazu](#)

[Komunikacja werbalna w przekazie radiowym Radia Maryja](#)

[Płeć i język w miejscu pracy - style przywódcze](#)

[Do czego potrzebne nam słowa?](#)

[W siłach organizacji - stres w środowisku pracy](#)

[Od perswazji do manipulacji](#)

[Typologia błędów popełnianych przez menedżerów i negocjatorów](#)

[Komunikacja w sytuacjach oporu emocjonalnego w negocjacjach i zarządzaniu](#)

[Ekonomia jako nieobecność komunikacji w koncepcji E. Lévinasa](#)

[J. Habermas i teoria racjonalności komunikacyjnej](#)

---

Przypisy:

[ 1 ] J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*, t. II, PWN, Warszawa 1983, s. 596.

[ 2 ] Z. Necki, *Komunikacja międzyludzka*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 109.

[ 3 ] H. Lasswell, *The Structure and Function of Communication in Society*, [w:] L. Bryson, *The Communication of Ideas*, Harper, New York 1948.

[ 4 ] W. Schramm, *Mass Communication and American Empire*, Beacon Press, Boston 1969.

[ 5 ] B. Sobkowiak, *Procesy komunikowania się w organizacji*, [w:] *Współczesne systemy komunikowania*, Wrocław 1997, str. 25-26.

[ 6 ] S.R. Olson, *Komunikacja w organizacji i zarządzaniu*, Wrocław 1995, s. 34.

[ 7 ] B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy Komunikowania Społecznego*, Wydawnictwo „Astrum”, Wrocław 2007.

#### **Arkadiusz Rataj**

Ur. 1983. Ukończył studia licencjackie z dziennikarstwa i komunikacji społecznej w Wyższej Szkole Umiejętności Społecznych w Katowicach. Mieszka w Chorzowie.

[Pokaż inne teksty autora](#)

(Publikacja: 08-07-2009 Ostatnia zmiana: 09-07-2009)

[Oryginał.](http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,6663) (<http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,6663>)

Contents Copyright © 2000-2009 Mariusz Agnosiewicz

Programming Copyright © 2001-2009 Michał Przech

Autorem portalu Racjonalista.pl jest Michał Przech, zwany niżej Autorem.

Właścicielami portalu są Mariusz Agnosiewicz oraz Autor.

Żadna część niniejszych opracowań nie może być wykorzystywana w celach komercyjnych, bez uprzedniej pisemnej zgody Właściciela, który zastrzega sobie niniejszym wszelkie prawa, przewidziane w przepisach szczególnych, oraz zgodnie z prawem cywilnym i handlowym, w szczególności z tytułu praw autorskich, wynalazczych, znaków towarowych do tego portalu i jakiegokolwiek jego części.

Wszystkie strony tego portalu, wliczając w to strukturę katalogów, skrypty oraz inne programy komputerowe, zostały wytworzone i są administrowane przez Autora. Stanowią one wyłączną własność Właściciela. Właściciel zastrzega sobie prawo do okresowych modyfikacji zawartości tego portalu oraz opisu niniejszych Praw Autorskich bez uprzedniego powiadomienia. Jeżeli nie akceptujesz tej polityki możesz nie odwiedzać tego portalu i nie korzystać z jego zasobów.

Informacje zawarte na tym portalu przeznaczone są do użytku prywatnego osób odwiedzających te strony. Można je pobierać, drukować i przeglądać jedynie w celach informacyjnych, bez czerpania z tego tytułu korzyści finansowych lub pobierania wynagrodzenia w dowolnej formie. Modyfikacja zawartości stron oraz skryptów jest zabroniona. Niniejszym udziela się zgody na swobodne kopiowanie dokumentów portalu Racjonalista.pl tak w formie elektronicznej, jak i drukowanej, w celach innych niż handlowe, z zachowaniem tej informacji.

Plik PDF, który czytasz, może być rozpowszechniany jedynie w formie oryginalnej, w jakiej występuje na portalu. **Plik ten nie może być traktowany jako oficjalna lub oryginalna wersja tekstu, jaki zawiera.**

Treść tego zapisu stosuje się do wersji zarówno polsko jak i angielskojęzycznych portalu pod domenami Racjonalista.pl, TheRationalist.eu.org oraz Neutrum.eu.org.

Wszelkie pytania prosimy kierować do [redakcja@racjonalista.pl](mailto:redakcja@racjonalista.pl)