

Józef OBER  
Politechnika Śląska,  
Wydział Organizacji i Zarządzania,  
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych

## FUNKCJA I ROLA EFEKTYWNEJ KOMUNIKACJI W ZARZĄDZANIU

**Streszczenie.** W artykule zostały opisane podstawowe pojęcia, rodzaje i elementy procesu komunikowania się w ujęciu jakościowym i ilościowym. Scharakteryzowano rodzaje potrzeb, które pozwala nam realizować komunikowanie, oraz opisano wytyczne, które powinny być spełnione w celu efektywnego komunikowania się w przedsiębiorstwie.

## FUNCTION AND ROLE OF EFFECTIVE COMMUNICATION IN MANAGEMENT

**Summary.** The paper presents basic terms, types and elements of a communication process in a quality and quantity perspective. Described are types of needs, that a communication makes possible to meet, as well as directions that have to be followed in order to provide an effective communication in an enterprise.

### 1. Podstawowe pojęcia i funkcje procesu komunikowania w zarządzaniu

Samo słowo *komunikacja* wywodzi się z łaciny od czasownika *communicare*, czyli „czynić wspólnym”, który z kolei pochodzi od przymiotnika *communis*, czyli wspólny, dającego początek słowu *komuna*, *wspólnota*<sup>1</sup>.

Termin *komunikowanie się* możemy rozpatrywać pod kątem wielu aspektów, przykładowo Ewa Masłyk-Musiał zwraca uwagę na dwa podstawowe ujęcia tego procesu:

- *jakościowe* – dzielące się na: przedmiotowe, poznawcze (dotyczące podejmowania decyzji) i wartościujące,

---

<sup>1</sup> Adair J.: Anatomia Biznesu. Komunikacja. Studio EMKA, Warszawa 2000, s. 17.

- *ilościowe* – i w ich obrębie: łącznościowe (dla celów sterowania), rzeczowe (człowiek – maszyna, maszyna – człowiek) oraz abstrakcyjne<sup>2</sup>.

W naszych rozważaniach najistotniejsze będzie komunikowanie się z perspektywy jakościowej, które jest definiowane jako przekazywanie treści jednej osobie przez drugą, czyli angażowaniu się w porozumiewanie się interpersonalne<sup>3</sup>. Inaczej ujmując, komunikowanie się to dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej przez odpowiednie kanały między nadawcą a odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązywać kontakt ze sobą. Komunikowanie się niewątpliwie umożliwi wzajemne oddziaływania osób na siebie. Może ono być silniejsze bądź słabsze, w zależności od umiejętności porozumiewających się ze sobą jednostek. Guetzkow pisze, że „komunikacyjny system to wzory przekazywania i interpretacji wiadomości wśród jednostek organizacyjnych oraz pomiędzy tymi jednostkami i ich organizacyjnym otoczeniem”<sup>4</sup>.

Warto zwrócić uwagę, iż komunikowanie się w organizacjach jest powiązane bezpośrednio z podstawowymi funkcjami zarządzania, czyli: planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolą, a menedżerowie realizują owe funkcje zarządzania w znacznym stopniu właśnie poprzez proces komunikacji.

*Planowanie* zdaniem Janiny Stankiewicz wymaga umiejętności komunikowania się w czasie prognozowania oraz w trakcie programowania zmierzającego do ustalenia pewnych norm opisu celów działalności organizacji oraz kierunków, sposobów i środków ich realizacji<sup>5</sup>. Faktem jest, że proces planowania to tak naprawdę szereg pytań, na które należy sobie odpowiedzieć. Jeżeli chcemy, by odpowiedzi te były prawidłowe, powinniśmy poszukiwać odpowiedzi na te pytania wśród naszych podwładnych i przełożonych przez proces komunikowania się. Szczególnie istotne jest tutaj zrozumienie form i treści przekazu pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Należy zwrócić tutaj szczególną uwagę na indywidualną percepcję uczestników komunikacji oraz na bariery wiedzy i umiejętności pomiędzy nimi.

*Organizowanie* to inaczej formowanie personelu polegające na kształtowaniu zespołu, który będzie w stanie efektywnie realizować przypisane mu działania. Wynikiem tego powinno być takie rozmieszczenie ludzi na stanowiskach pracy, które w pełni wykorzystałoby ich potencjał wiedzy i doświadczeń. Kolejne elementy tej funkcji zarządzania to integrowanie i doskonalenie personelu. W pierwszym przypadku zwraca się uwagę na tworzenie więzi między pracownikami, inaczej mówiąc, kształtowanie zespołu, a w drugiej na doskonalenie,

---

<sup>2</sup> Masłyk-Musiał E.: System informacji w przedsiębiorstwie przemysłowym. Wrocław 1975, s. 12.

<sup>3</sup> Shuter R.: Understanding misunderstandings: Exploring interpersonal communication. New York 1979, p. 26.

<sup>4</sup> Guetzkow H.: Communications in organizations. Chicago 1965, p. 18.

<sup>5</sup> Stankiewicz J.: Komunikowanie się w organizacji. Astrum, Wrocław 2006, s. 15.

które stanowi swoiste dopełnienie funkcji formowania kadr. Powyższe trzy elementy wymagają w szczególności od menedżerów dużych umiejętności dotyczących komunikacji interpersonalnej. W pierwszym przypadku zadaniem osoby odpowiedzialnej za efektywne obsadzenie na stanowiskach pracy będzie odpowiednie rozpoznanie potencjału pracownika, czyli jego zdolności niezbędnych do objęcia pracy na danym stanowisku, co będzie od niego wymagać znajomości technik wywiadu i obserwacji. W przypadku integrowania pracowników menedżer powinien mieć takie zdolności komunikacji interpersonalnej, które sprawią, że zostanie on zaakceptowany przez grupę pracowników, co z kolei pomoże mu w efektywnym kreowaniu więzi pomiędzy pracownikami oraz w rozwiązywaniu konfliktów między nimi.

*Motywowanie* pracowników, jeżeli chcemy, żeby było skuteczne, wymaga od kierowników zdolności do empatii, czyli zrozumienia i wczuwania się w emocje, potrzeby i motywy podwładnych<sup>6</sup>. Mówiąc inaczej, menedżer powinien rozumieć zachowania pracowników i pobudki tych zachowań. Jest to bezpośrednio związane z umiejętnością słuchania, stworzenia odpowiedniej atmosfery do rozmowy, wymiany wiedzy i z umiejętnością zachęcenia podwładnych do dzielenia się swoimi ambicjami, planami oraz porażkami i wątpliwościami. Nie można przecież efektywnie zmotywować pracownika, jeżeli nie znamy bodźców, które będą na niego oddziaływały. Warto zwrócić uwagę, że menedżerowie powinni generować i przekazywać pracownikom również informacje związane z planami, celami i strategią firmy, dzięki czemu mogą wywołać w nich efekt „przywiązania” i pozytywnego identyfikowania się z organizacją.

*Kontrolowanie* podwładnych z perspektywy komunikowania się powinno zwracać szczególną uwagę na demonstrację obiektywizmu, czyli równe traktowanie wszystkich ocenianych członków organizacji. Ważne jest również przekazanie pracownikom w sposób dla nich zrozumiały wszystkich norm, poleceń i zaleceń, które będą oceniane podczas kontroli.

Ze społecznego punktu widzenia można wyodrębnić następujące rodzaje potrzeb, które pozwala nam realizować proces komunikowania się:<sup>7</sup>

- *potrzeby przyłączenia* – czyli posiadania poczucia, że jest się uczestnikiem jakiejś relacji społecznej;
- *potrzeby posiadania kontroli nad otoczeniem* – czy też możliwości wywierania wpływu w relacjach przełożony-podwładny oraz relacjach nieformalnych;

---

<sup>6</sup> Ibidem, s. 16.

<sup>7</sup> Domachowski W.: Interakcyjny model funkcjonowania społecznego, społeczna psychologia kliniczna. PWN, Warszawa 1991, s.103.

- *potrzeby przywiązania* – czyli pragnienia otoczenia opieką innych lub przeświadczenia, że inni opiekują się nami.  
Można też wyróżnić funkcje, które może pełnić proces komunikacji w organizacji.<sup>8</sup>
- *funkcja informacyjna* – występuje, kiedy podstawą procesu komunikacji jest przekaz komunikatów niezbędnych do podejmowania decyzji regulujących interakcje społeczne w organizacjach;
- *funkcja motywacyjna* – zachodzi w przypadku, gdy elementem procesu komunikowania jest przekazywanie zachęt do osiągnięcia różnego rodzaju celów;
- *funkcja kontrolna* – występuje wtedy, gdy treści komunikowania społecznego zawierają informację o sferze powinności i obowiązków poszczególnych jednostek, grup, organizacji i społeczeństw względem siebie;
- *funkcja emotywna* – powstaje wtedy, kiedy chodzi o możliwość wyrażania emocji i uczuć, a tym samym zaspokojenie istotnych psychospołecznych potrzeb ludzkich.

## 2. Przebieg i poszczególne elementy procesu komunikowania się

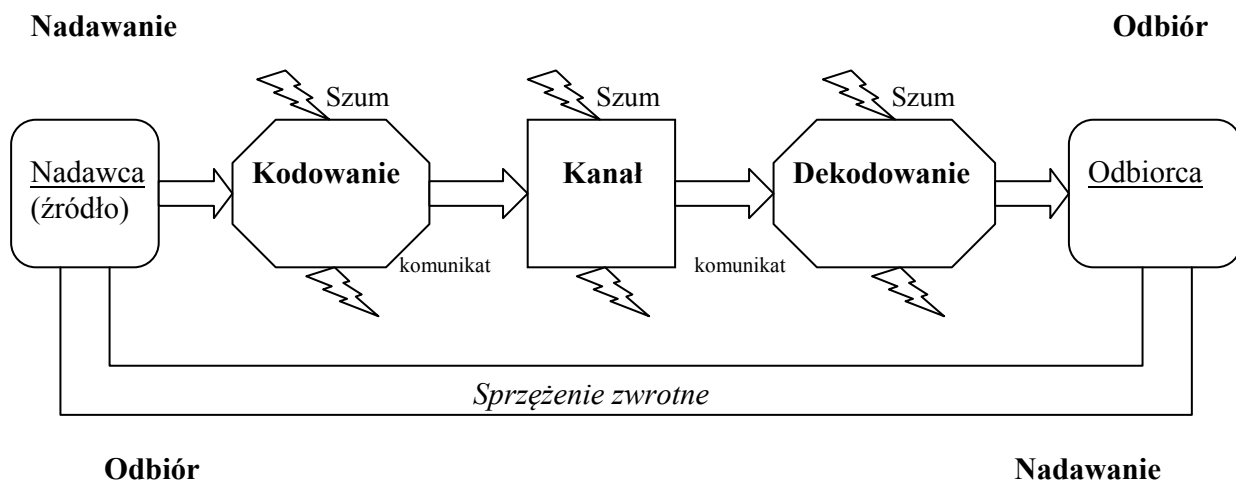
Żeby zaistniał proces komunikowania, musi być spełniony podstawowy warunek dotyczący wystąpienia co najmniej trzech podstawowych elementów tego procesu: musi być nadawca (inaczej źródło informacji), komunikat i odbiorca. Poniższy rysunek przedstawia bardziej dokładnie poszczególne elementy tego procesu.

Proces komunikacji rozpoczyna nadawca, inaczej możemy powiedzieć – źródło. W organizacji to osoba, która ma informację, potrzebę, chęć lub obowiązek służbowy jej przekazania innej osobie lub grupie osób. Na przebieg formułowania komunikatu ma wpływ wiele różnych czynników. Można na przykład wymienić cechy nadawcy, takie jak: wykształcenie, poziom wiedzy na określony temat, przekonania, hierarchię czy prestiż. Nie można również zapomnieć o odbiorcy w momencie kształtowania komunikatu. Należy go kształtować w taki sposób, żeby był zrozumiany przez odbiorcę<sup>9</sup>. W typowym dwukierunkowym procesie obie komunikujące się ze sobą osoby stanowią źródła przekazywanych informacji. W jego obrębie jedni są nadawcami, a drudzy odbiorcami. Ich role zmieniają się w trakcie danego procesu komunikowania się. W związku z tym nadawca informacji powinien umieć

<sup>8</sup> Szewczyk A.: Informacja – dobra lub zła nowina. Wydawnictwo Hogben, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004, s. 62.

<sup>9</sup> Ober J.: Informacja i komunikacja w zarządzaniu. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 9.

emitować sygnały tak, aby oddziaływać na odbiorcę, a sam stając się odbiorcą, nie tylko odbierać sygnały, lecz także informować o swoich reakcjach na nie.



Rys. 1. Model procesu komunikowania

Fig. 1. Model of the communication process

Źródło: Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1992, s. 433.

Następnie informacja zostaje zakodowana, czyli przekształcona w symbole, np. pismo, schemat, wykres, obraz czy gest. Zrozumienie kodowania warunkuje odpowiedni dobór znaków kodu, tak żeby ich znaczenie było takie same dla nadawcy i odbiorcy. Sposób kodowania wybiera nadawca. Przesłanki, które powinien on wziąć pod uwagę, to ważność komunikatu, stopień jego ustrukturyzowania, możliwości wyboru nośnika, warunki komunikacji i charakter kontaktu<sup>10</sup>. Należy podkreślić tutaj, że w dużej mierze to od kodowania zależy efektywność procesu komunikacji.

Powstały w wyniku zakodowania informacji komunikat stanowi istotę procesu komunikacji. Biorąc pod uwagę nadawcę i odbiorcę, możemy wyróżnić komunikaty:

- *prywatne* – czyli wszystkie te, które wysyłamy do osób znajomych w celach nieformalnych (niezwiązanych z obowiązkami służbowymi),
- *służbowe (ale nie publiczne)* – to wszystkie komunikaty, których celem jest poinformowanie odbiorcy o sprawach związanych z pracą,
- *publiczne* – czyli wszystkie te, które wysyłamy do wielu osób bezpośrednio i równocześnie<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 10.

<sup>11</sup> Stankiewicz J.: op. cit., s. 52.

Kolejnym elementem procesu komunikowania jest kanał, czyli sposób, w jaki komunikat jest przekazywany do odbiorcy. Dwa podstawowe rodzaje kanałów to komunikacja ustna i komunikacja pisemna. W przypadku komunikacji ustnej może ona zachodzić: w cztery oczy, w małym zespole, przez telefon, przez wystąpienia publiczne i narady, które można podzielić na bezpośrednie (twarzą w twarz, obrady, negocjacje) i pośrednie (za pośrednictwem telefonu, telewizji, sieci komputerowej, komunikatory internetowe wykorzystujące dźwięk do porozumiewania się). Komunikacja pisemna to najczęściej różnego rodzaju notatki, e-maile, tekst na ekranie komputerowym, komunikatory internetowe wykorzystujące tekst, formy wizualne za pomocą wykresu, schematu, fotografii czy techniki video. W czasach obecnych warto podkreślić ogromną popularność komunikatorów internetowych, jak Gadu-Gadu czy Skype. Dodatkowo tworzone są specjalne portale, które szybko zyskują popularność i dużą liczbę użytkowników, na przykład Nasza-Klasa. Można jeszcze uzupełnić powyższe kanały komunikacyjne przez sieci komputerowe bezprzewodowe, łącza bezprzewodowe działające w technologii radiowej, podczerwieni czy też bluetooth, techniki światłowodowe, telefonię cyfrową oraz technologie wideokonferencji.

Następny etap procesu komunikowania to dekodowanie, czyli interpretacja przez odbiorcę otrzymanego komunikatu i przetworzenie go w zrozumiałą dla niego informację. Jest to oprócz kodowania miejsce, gdzie zdarza się najwięcej zniekształceń, które rzutują na efektywność procesu komunikacji. Przykładami mogą być: indywidualna percepcja odbiorcy, która prowadzi do mylnej interpretacji komunikatów, niedostateczna uwaga, zmęczenie, napięcie emocjonalne i wiele innych czynników, które mogą wystąpić po stronie odbiorcy.

Odbiorcą komunikatów może być pojedyncza osoba, grupa osób (na przykład zebranie, na którym jedna osoba składa raport, a inne słuchają), pewien segment społeczny, do którego jest kierowany komunikat (na przykład reklama), konkretna organizacja lub też określona struktura urządzeń technicznych.

Podczas procesu komunikacji bardzo trudno jest uniknąć szumu, który jest czynnikiem zakłócającym i powodującym zamieszanie lub w inny sposób przeszkadzającym w komunikacji. Rozróżnić możemy szum wewnętrzny (na przykład gdy odbiorca nie zwraca uwagi) i zewnętrzny (na przykład kiedy komunikat jest zniekształcony przez inne dźwięki w otoczeniu, niedostateczne oświetlenie, nieodpowiednią temperaturę, złą akustykę itp.). Można również wyróżnić szum jawny i ukryty. Szum jawny występuje wtedy, kiedy zdajemy sobie sprawę z faktu, że jakiś czynnik zakłóca nam proces komunikacji (na przykład hałas dochodzący z za okna); jest on stosunkowo prosty do usunięcia, ponieważ zdajemy sobie z niego sprawę (na przykład zamykamy okno, zmieniamy miejsce rozmowy itp.). Gorsza

sytuacja to szum ukryty, który przeszkadza przez zniekształcenie lub uniemożliwienie procesu efektywnej komunikacji. Nie zdając sobie sprawy z tych zniekształceń, błędnie interpretujemy komunikaty lub też nie otrzymujemy ich w ogóle od nadawcy, nie wiedząc, że zostały wysłane.

W trakcie procesu komunikowania może wystąpić sprzężenie zwrotne pomiędzy nadawcą a odbiorcą. W przypadku kiedy nie występuje, mówimy, że mamy do czynienia z „komunikowaniem” (inaczej – monologiem), czyli nie ma żadnej reakcji ze strony odbiorcy na przesłane komunikaty. Kiedy występuje, mówimy że zachodzi proces „komunikowania się” – wtedy odbiorca staje się nadawcą, a nadawca odbiorcą. Janina Stankiewicz wyróżnia kilka rodzajów sprzężenia zwrotnego:

- *sprzężenie zwrotne szacowane* – występuje wówczas, kiedy omawiamy naszą opinię i przedstawiamy stanowisko w danej sprawie;
- *sprzężenie zwrotne pozytywnie oceniające* – służy utrzymaniu kontaktu z odbiorcą i okazaniu mu naszej aprobaty w danej sprawie;
- *sprzężenie zwrotne negatywnie oceniające* – pomaga wyjaśniać wszelkiego rodzaju niejasności i korygować błędy ze strony nadawcy;
- *sprzężenie zwrotne nieoceniające* – w tym wypadku nie odwołujemy się do naszych sądów i opinii w konkretnej sprawie, ale wykazujemy zainteresowanie komunikatami partnera<sup>12</sup>.

Warto w tym miejscu dodać jeszcze trzy rodzaje sprzężeń zwrotnych:

- *sprzężenie zwrotne potwierdzające* – następuje w przypadku potwierdzenia przez odbiorcę otrzymania i zrozumienia komunikatu od nadawcy;
- *sprzężenie zwrotne uzupełniające* – to prośba odbiorcy o uzupełnienie komunikatów o dodatkowe informacje;
- *sprzężenie zwrotne niewerbalne* – to wszelkiego rodzaju gesty, ruchy ciała i mimika twarzy (na przykład śmiech, potakiwanie głową, chrząkanie itp.), które mają za zadanie zakomunikować nadawcy nasze odczucia dotyczące odbieranych komunikatów.

Podczas procesu komunikowania się może wystąpić zjawisko tak zwanego dysonansu pomiędzy odbiorcą a nadawcą. Oznacza ono sytuację, w której odbiorca nie bierze pod uwagę informacji, które pozostają niezgodne z jego przekonaniami. (Przykładowo palacz papierosów

---

<sup>12</sup> Stankiewicz J.: op. cit., s. 56-57.

często ignoruje wszelkiego rodzaju informacje o szkodliwości palenia). Arkadiusz Potocki nazywa to zjawisko „luką informacyjną” i wskazuje na jej dwa rodzaje:

- *luka nadziei informacyjnej* – występuje w przypadku, kiedy odbiorca dostaje niepełną informację, która nie pozwala mu podjąć oczekiwanych działań, i równocześnie ma nadzieję na jej uzupełnienie w dalszym czasie przed nadawcą;
- *luka niezgody informacyjnej* – kiedy to odbiorca nie zgadza się z częścią bądź też z całością komunikatu i nie wykorzystuje go do podjęcia jakichkolwiek działań decyzyjnych<sup>13</sup>.

### 3. Rodzaje komunikowania się

Ze względu na charakter przepływu informacji w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa możemy wyróżnić trzy rodzaje komunikacji: pionową, poziomą i sieciową.

*Komunikacja pionowa* może odbywać się od góry do dołu lub od dołu do góry w hierarchii przedsiębiorstwa. W tym pierwszym przypadku może to być sytuacja, w której nadawcą jest kierownik/przełożony, a odbiorcą podwładny. Cele przekazywane w ten sposób mogą obejmować:

- informacje o misji, celach i zasadach funkcjonowania organizacji,
- przekazywanie poleceń, nakazów, zakazów i dyrektyw,
- wyrażanie oczekiwań od członków organizacji,
- ocenę pracowników i informowanie o wydajności ich pracy,
- dostarczanie bodźców motywacyjnych,
- doradzanie oraz pouczanie,
- zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą<sup>14</sup>.

W przypadku od dołu do góry, czyli od podwładnego do przełożonego/kierownika, można wyróżnić:

- przekazywanie informacji, raportów z wypełnionych zadań,
- zapytania dotyczące uzupełnienia luk informacyjnych,
- zapytania o charakterze doradztwa w działaniu pracowników,

---

<sup>13</sup> Potocki A., Winkler R., Żbikowska A.: Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 41.

<sup>14</sup> Stankiewicz J.: op. cit., s. 20.



- powstałe podczas pracy problemy i skargi,
- pomysły i sugestie w sprawie usprawniania pracy.

*Komunikacja pozioma* odbywa się na tym samym szczeblu struktury organizacyjnej, czyli jest związana z przekazywaniem informacji pomiędzy pracownikami na równorzędnych szczeblach struktury organizacyjnej. W przypadku komunikacji formalnej w praktyce najczęściej dotyczy ona komunikacji pomiędzy kierownikami poszczególnych działów firmy. Janina Stankiewicz wskazuje następujące cele komunikacji poziomej:

- koordynowanie działań poszczególnych wydziałów,
- dzielenie się wiedzą i uzupełnianie brakujących informacji,
- upowszechnianie wiadomości, na które jest zapotrzebowanie,
- pomoc w rozwiązywaniu problemów dotyczących współpracy pomiędzy poszczególnymi komórkami,
- rozwiązywanie problemów i konfliktów między pracownikami/działami firmy,
- integracja pracowników<sup>15</sup>.

W dzisiejszych czasach można zauważyć zdecydowaną tendencję do zmniejszania liczby szczebli w strukturze organizacyjnej i jej rozrostu w poziomie. Tendencję tę można rozpatrywać pod kątem dwóch aspektów: komunikacji (przepływu informacji) oraz zarządzania. Pierwszy z nich dotyczy wielu niebezpieczeństw, które niesie ze sobą duża liczba szczebli organizacyjnych, takich jak: zniekształcanie informacji przez poszczególne szczeble w strukturze, celowe zatajanie informacji negatywnych, przeistaczanie sensu informacji przez błędną ich interpretację i błędne zrozumienie (indywidualna percepcja), czas zalegania informacji w poszczególnych komórkach. Natomiast w strukturze poziomej komunikacji mogą zagrażać takie zachowania, jak rywalizacja między pracownikami działów, brak chęci dzielenia się wiedzą ze względów uważania jej za czynnik konkurencyjny, brak motywacji oraz przeładowanie nadmiarem informacji.

Rozpatrując tendencję do rozrostu struktury w poziomie z punktu widzenia zarządzania, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na jasne delegowanie odpowiedzialności za powierzone zadania. Można zauważyć dużą liczbę kierowników, którzy mają pod sobą mniejsze grupy podwładnych, dzięki czemu są w stanie bardziej efektywnie realizować funkcje zarządzania. Dochodzi do tego regionalizacja odpowiedzialności pod względem geograficz

---

<sup>15</sup> Ibidem, s. 26.

nym (województw bądź pewnych regionów kraju czy też zagranicy), co jest dodatkowym elementem ułatwiającym sprecyzowanie odpowiedzialności za powierzone zadania i obowiązki.

## **Bibliografia**

1. Adair J.: Anatomia Biznesu. Komunikacja. Studio EMKA, Warszawa 2000.
2. Domachowski W.: Interakcyjny model funkcjonowania społecznego, społeczna psychologia kliniczna. PWN, Warszawa 1991.
3. Guetzkow H.: Communications in organizations. Chicago 1965.
4. Masłyk-Musiał E.: System informacji w przedsiębiorstwie przemysłowym. Wrocław 1975.
5. Ober J.: Informacja i komunikacja w zarządzaniu. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
6. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A.: Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.
7. Shuter R.: Understanding misunderstandings: Exploring interpersonal communication. New York 1979.
8. Stankiewicz J.: Komunikowanie się w organizacji. Astrum, Wrocław 2006.
9. Stoner J.A.F., Wankel Ch.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992.
10. Szewczyk A.: Informacja – dobra lub zła nowina. Wydawnictwo Hogben, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.

## **Abstract**

The paper presents basic terms, types and elements of a communication process in a quality and quantity perspective. Described are types of needs, that a communication makes possible to meet, as well as directions that have to be followed in order to provide an effective communication in an enterprise.