Barbara Kilijańska
Uniwersytet Wrocławski

Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie – rodzaje sieci i kierunki porozumiewania się

Komunikacja jest procesem tworzenia, nadawania, odbierania i interpretowania komunikatów między ludźmi[1]. Według Thomasa Luckmanna pojęcie to dotyczy społecznych interakcji specjalnego rodzaju, niezbędnych do organizacji ludzkiego życia zbiorowego i zachowania porządku społecznego[2]. Celem głównym niniejszej pracy jest poznanie znaczenia komunikowania interpersonalnego w organizacji i eksploracja podstawowych wymiarów porozumiewania się wewnątrz przedsiębiorstwa. Podjęto próbę opisu zjawisk zaobserwowanych podczas prowadzenia badań własnych oraz wyjaśnienia mechanizmów i sposobów komunikowania się. Inspiracją do napisania pracy była świadomość wagi komunikowania się jako jednego z najstarszych procesów społecznych oraz obserwacja wzrostu zainteresowania wielu organizacji tą tematyką.

W pierwszej części pracy scharakteryzowano formalne i nieformalne sieci komunikacyjne oraz zaprezentowano pięć rodzajów sieci komunikowania się w organizacji. Opisano także możliwe kierunki porozumiewania się pracowników w przedsiębiorstwie.

W drugiej części pracy zaprezentowano wyniki badań własnych. Przedmiotem analizy było jedno z wrocławskich biur projektowych i procesy komunikacyjne w nim zachodzące. Grupa respondentów składała się z 52 pracowników wybranych w próbie warstwowej z uwzględnieniem wszystkich szczebli kariery w hierarchii organizacyjnej. Było to badanie ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety

[1] K. Adams, G.J. Galanes, *Komunikacja w grupie*, Warszawa 2008, s. 63.

[2] T. Luckmann, *Komunikacja moralna w nowoczesnych społeczeństwach*, [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, t. II, red. A. Jasińska-Kania *et al.*, Warszawa 2006, s. 939.

© for this edition by CNS

do samodzielnego wypełnienia. Respondenci zostali poinformowani o celu badania oraz wyrazili zgodę na wzięcie w nim udziału. Wśród nich znalazło się 28 kobiet i 24 mężczyzn. Celem badania była eksploracja procesu komunikacji w wybranej organizacji, deskrypcja zaobserwowanych zjawisk oraz eksplanacja mechanizmów i sposobów komunikowania się.

Formalne i nieformalne obszary komunikowania się

Każda organizacja ma *formalną i nieformalną* sieć komunikacyjną. Oba typy obiegu informacji przenikają się wzajemnie.

Komunikowanie ustrukturyzowane obejmuje formalną sieć powiązań, zazwyczaj ma jawny charakter, jest rejestrowane i udokumentowywane. Oficjalny obieg informacji odbywa się według ustalonego porządku, polega na wymianie pism i dokumentów organizacyjnych, okresowych naradach, spotkaniach z kierownikami pracowni, dorocznych zebraniach akcjonariuszy etc.[3] W zespole pracowników hierarchia służbowa określa, kto komu i w jakiej kolejności składa raport[4]. Wadą tego systemu jest długi czas przepływu danych i niebezpieczeństwo zatrzymania informacji na pewnym szczeblu ich przekazywania, natomiast wśród zalet wskazuje się możliwość kontroli komunikacji.

W sieci komunikacji nieformalnej pomijane są całkowicie hierarchiczne zasady podporządkowania. Ten nieoficjalny system, spontanicznie wyznaczany przez jednostki i grupy, jest niejawny, podatny na zmiany, opiera się na osobistych, emocjonalnych relacjach między pracownikami. Nieustrukturyzowane komunikowanie wiąże się z szybkim przekazem informacji, treści dotyczą aktualnych tematów i są bardzo szybko rozpowszechniane. Sieci nieformalne sprzyjają także podtrzymywaniu więzi interpersonalnych w miejscu pracy. Spontaniczna komunikacja nasila się wraz z pojawieniem się w przedsiębiorstwie zjawisk wywołujących emocje lub poczucie niepewności, przynajmniej wśród części załogi, np. awanse czy zwolnienia pracowników. Ten rodzaj obiegu informacji może mieć destrukcyjny wpływ na organizację, gdy pojawiają się w nim nieprawdziwe informacje. Menedżerowie nie powinni ignorować nieoficjalnych kanałów przekazu danych, dbając o dobre stosunki z pracownikami, są w stanie zapewnić sobie dopływ informacji oraz możliwość wywierania nieformalnego wpływu na członków organizacji[5]. „Sieć formalna opisuje taki przebieg komunikacji, jaki powinien występować w grupie, a sieć nieformalna pokazuje, jak jest naprawdę"[6].

---

[3] B. Sobkowiak, *Procesy komunikowania się w organizacji*, [w:] *Współczesne systemy komunikowania*, red. B. Dobek–Ostrowska, Wrocław 1998, s. 33.

[4] C. Oyster, *Grupy,* Poznań 2002, s. 126.

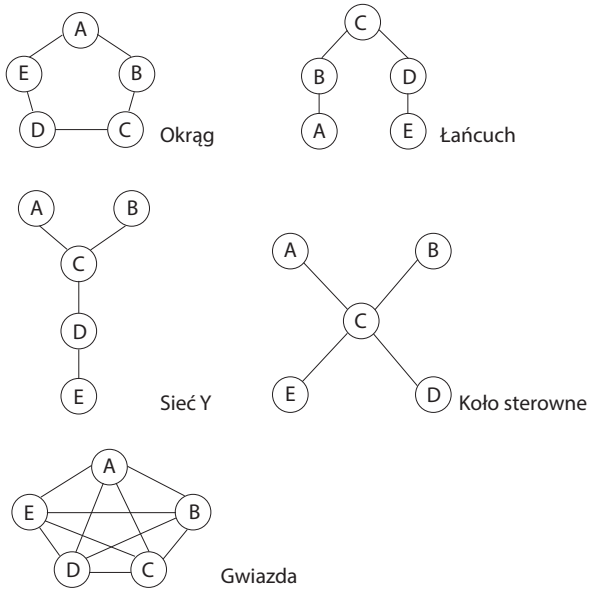
[5] J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999, s. 19, 34.

[6] C.K. Oyster, *op. cit.,* s. 126–127.

© for this edition by CNS

Struktury komunikacyjne

W badaniach zbiorowości w organizacjach wyróżniono możliwe konfiguracje sieci w komunikacji werbalnej (rys. 1). Struktury komunikacyjne są to „układy kanałów porozumiewania się, wzdłuż których toczą się rozmowy, biegną informacje czy polecenia”[7].



Rys. 1. Rodzaje sieci komunikowania się w przedsiębiorstwie

Źródło: B. Sobkowiak, *op. cit.*, s. 34.

Łańcuch należy do kategorii sieci scentralizowanych, osoby A i E nie mogą komunikować się nawzajem ani z osobą C bez pośrednictwa osób B i D. Nie ma tu uczestników, którzy zajmują dominującą pozycję, ale są tacy, których pozycja jest zdominowana. Modyfikacją tego wzorca sieci jest Y — pracownik C pełni funkcję centralną, a pozycja osoby E jest bardziej peryferyjna niż pozostałych. W kole sterownym pozycje większości osób (A, B, D, E) są peryferyjne, a jednej C — centralna i tylko za jej pośrednictwem członkowie zespołu kontaktują się z sobą. Pracownik C może istotnie czuwać nad przebiegiem komunikowania się w zespole, ponieważ od przekazywanych przez niego komunikatów uzależnione są pozostałe osoby. Ta sieć ma wysoki stopień symetryczności. Cechą charakterystyczną okręgu jest, że komunikowanie się bez pośredników możliwe jest tylko z dwoma sąsiednimi podmiotami.

[7] P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2007, s. 138.

© for this edition by CNS

W schemacie tym każde stanowisko ma jednakowe położenie w porównaniu z pozostałymi. Gwiazda to sieć obejmująca wszystkie kanały, każda osoba może kontaktować się bezpośrednio z dowolnie wybranym członkiem zespołu, gdyż pomiędzy nimi przebiegają sprawnie działające szlaki komunikacyjne.

W sieciach zdecentralizowanych członkowie grupy odczuwają większą satysfakcję i przekazują sobie więcej wiadomości, natomiast w układach scentralizowanych najbardziej zadowolony jest jeden uczestnik — osoba centralna, mająca najszerszy dostęp do informacji, zazwyczaj uznawana za lidera. Przy braku centralnego stanowiska cała grupa partycypuje w rozwiązywaniu problemów wspólnie, gdyż żadna pozycja nie sprzyja stawaniu się przywódcą grupy; w tych strukturach występuje wyższy stopień niezależności pracowników aniżeli w scentralizowanych. W celu zwiększenia sprawności funkcjonowania organizacji zaleca się wprowadzanie formalnie scentralizowanej sieci informacyjnej w grupach wykonujących proste, rutynowe zadania, a decentralizację w zespołach realizujących bardziej skomplikowane zadania[8].

Kierunki komunikowania się w organizacji

Komunikowanie się członków organizacji przebiega w czterech kierunkach:

1. W dół hierarchii organizacyjnej — najczęstsza praktyka w organizacji, komunikowanie inicjowane jest przez menedżerów, przełożeni przekazują podwładnym informacje, dyrektywy, rozporządzenia, polecenia, wyrażają oczekiwania wobec nich, oceniają, dostarczają motywacji *etc*. O efektywności komunikacji decyduje wiedza menedżerów na temat porozumiewania się, precyzja i jednoznaczność przekazywanych informacji. Nadmiar komunikatów może dezorganizować pracę podwładnych i utrudniać koncentrację. Ważne jest także, aby wybierać odpowiedni czas na przekazanie wiadomości, gdyż inaczej proces może zostać zakłócony, na przykład istnieje niebezpieczeństwo, że jeżeli menedżer przekazuje komunikat, gdy podwładny śpieszy się lub rozmawia przez telefon, przekaz może zostać niewłaściwie zrozumiany. O skuteczności komunikacji decyduje również liczba szczebli organizacyjnych, które informacja musi pokonać, zanim trafi od podmiotów stojących wyżej w hierarchii do zależnych od nich, im bardziej wysmukła struktura, tym mniej dowiadują się pracownicy na coraz niższych szczeblach. Niebezpieczeństwo tkwi w zniekształcaniu przekazu, jego filtrowaniu lub celowym zatrzymywaniu informacji przez kierowników funkcjonujących na środkowych szczeblach hierarchii, którzy twierdzą, że niektóre kwestie nie powinny interesować ich podwładnych.

2. W górę hierarchii organizacyjnej — informacje przekazywane są od podwładnych do przełożonych, dotyczą kwestii postępu prac, trudności w wykonywaniu zadań, luk technicznych, są to także prośby o pomoc czy instruktaż oraz usprawiedliwienia. Ten

[8] B. Sobkowiak, *op. cit*., s. 33–35.

© for this edition by CNS

rodzaj komunikacji może być reakcją podwładnych na otrzymane wcześniej komunikaty od kierownictwa (rodzajem sprzężenia zwrotnego). Wśród barier komunikowania pionowego od pracowników do kierowników wymienia się ryzyko postrzegane przez podwładnych, boją się oni, że postawa otwartości może doprowadzić do niezadowolenia szefa, a w konsekwencji nawet do zwolnienia z pracy. W związku w tym bywa, że przełożeni słyszą od załogi jedynie to, co chcieliby usłyszeć, a nie poznają prawdy. Drugim negatywnym aspektem są zniekształcenia i zatrzymywanie informacji, zwłaszcza złych, które mogłyby prowadzić do uznania pracownika za winnego. Kolejną barierą jest różnica statusów między kierownikiem a pracownikami. Szefowie mogą ograniczać inicjatywy podwładnych, twierdząc, że do zadań menedżera należy wydawanie opinii i generowanie nowych pomysłów, a pozostali mogą jedynie składać sprawozdania z wykonywanych zadań. Na drodze do skutecznego komunikowania się stają nieosiągalność i niedostępność przełożonych, a także odległości fizyczne, które uniemożliwiają bezpośrednie przekazywanie informacji w górę hierarchii.

3. Poziomo — między uczestnikami systemu funkcjonującymi na równorzędnych stanowiskach, w komórkach organizacyjnych różnych pionów, często pomiędzy menedżerami danego szczebla organizacyjnego. Komunikowanie przebiega poza liniami formalnego podporządkowania. Celami tego procesu są koordynacja działań, rozwiązywanie problemów z zakresu współpracy między komórkami, upowszechnianie informacji, zrozumienie sytuacji, rozwiązywanie konfliktów między pracownikami, budowanie więzi między pracownikami, zaspokajanie potrzeb afiliacji[9].

Według Ronalda Adlera komunikowanie się horyzontalne może być ograniczane przez:

— rywalizację i strach przed komunikacją,

— specjalizację (trudności w porozumieniu się z powodu różnego zakresu wiedzy, niezrozumiały żargon),

— nadmiar informacji,

— brak czasu,

— bariery fizyczne, np. dystans przestrzenny,

— brak motywacji[10].

4. Ukośnie — dotyczy jednostek znajdujących się na różnych szczeblach, które nie są powiązane więzami bezpośredniego podporządkowania. Ten rodzaj komunikowania jest stosunkowo rzadko stosowany w stosunkach formalnych, zazwyczaj gdy inne kierunki zawodzą. Częściej ma miejsce w stosunkach nieformalnych, kiedy pracownicy z różnych szczebli hierarchii tworzą jedną grupę przyjaciół[11].

[9] J. Stankiewicz, *op. cit.*, s. 33–34.

[10] R.B. Adler, *Communicating at Work*, New York 1986, s. 33–34.

[11] B. Sobkowiak, *op. cit.*, s. 37.

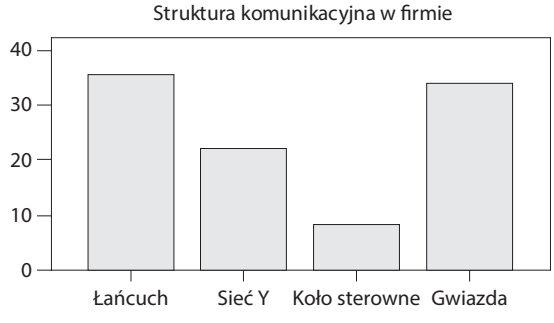
© for this edition by CNS

Wyniki badań

Poniżej zaprezentowano rozkład procentowy odpowiedzi na dwa spośród większej liczby zadanych w kwestionariuszu ankiety pytań. Pierwsze pytanie brzmiało:

Która z przedstawionych ilustracji Pani/Pana zdaniem najlepiej odzwierciedla strukturę komunikacyjną w firmie?

Spośród przedstawionych ilustracji struktur komunikacyjnych najwięcej respondentów wskazało na „Łańcuch" (36%), który zalicza się do kategorii sieci scentralizowanych i „Gwiazdę" (34%), czyli sieć zdecentralizowaną, w której każdy z członków może bezpośrednio kontaktować się z innym. Żaden z badanych nie wybrał odpowiedzi „Okrąg". Nie zaobserwowano wpływu żadnej zmiennej niezależnej na rozkład procentowy wskazań. Znaczna popularność dwóch sieci należących do przeciwnych kategorii może być spowodowana faktem, że charakter pracy poszczególnych grup pracowników różni się. W zespołach wykonujących proste, rutynowe zadania pożądana jest formalnie scentralizowana sieć informacyjna, natomiast w grupach realizujących bardziej skomplikowane zadania — sieć zdecentralizowana[12].



Rys. 2. Struktura komunikacyjna w firmie

Źródło: badania własne.

Drugie pytanie pozwoliło określić częstość komunikowania się w badanej organizacji oraz jego kierunki.

Jak często w przedsiębiorstwie ma miejsce dana sytuacja?

Respondentów poproszono o zaznaczenie jednej odpowiedzi na pięciostopniowej skali, na której wprowadzono warianty: *bardzo często, często, od czasu do czasu, rzadko, bardzo rzadko lub wcale*.

Zapytano respondentów, jak często w firmie ma miejsce każda z ośmiu wymienionych sytuacji:

[12] *Ibidem,* s. 33–35.

© for this edition by CNS

— Kierownictwo przekazuje precyzyjne i jednoznaczne informacje.

— Informacje przekazywane są możliwie bezpośrednio od przełożonych do podwładnych.

— Podwładni prezentują postawę otwartości względem przełożonych.

— Przełożeni zachęcają podwładnych do wykazywania inicjatywy.

— Pracownicy na równorzędnych stanowiskach częściowo komunikują się poza liniami formalnego podporządkowania.

— Komunikacja nieformalna z równorzędnymi pracownikami ułatwia rozwiązywanie problemów.

— Pracownicy różnych szczebli organizacyjnych komunikują się ze sobą w sposób formalny.

— Pracownicy różnych szczebli organizacyjnych komunikują się ze sobą w sposób nieformalny.

Poszczególne opisy dotyczą danego z czterech kierunków komunikowania się w hierarchii organizacyjnej opisanych powyżej. Im częściej mają miejsce określone sytuacje komunikacyjne, tym efektywniejsza jest komunikacja. Pierwsze dwa stwierdzenia sprawdzają przebieg komunikowania się w dół, kolejne dwa — w górę, następne — komunikacji poziomej, a ostatnie dwa — komunikacji ukośnej. Na podstawie otrzymanych wyników można wnioskować, że efektywne sposoby komunikacji są wykorzystywane w firmie często (36,7%). „B. rzadko lub wcale" stanowi 0,6% wszystkich odpowiedzi.

Tabela 1. Częstość komunikowania się — ogólnie

Komunikowanie się w hierarchii org.	Odpowiedzi		Procent obserwacji
	N	procent	
b. często	77	21,4	148,1
często	132	36,7	253,8
od czasu do czasu	116	32,2	223,1
rzadko	33	9,2	63,5
b. rzadko lub wcale	2	,6	3,8
Ogółem	360	100,0	692,3

Źródło: badania własne.

Wśród ocen pierwszych dwóch sytuacji („Kierownictwo przekazuje precyzyjne i jednoznaczne informacje" i „Informacja przekazywana jest możliwie bezpośrednio od przełożonych do podwładnych") respondenci najchętniej stwierdzali, że często mają miejsce wskazane sytuacje (56,3%).

© for this edition by CNS

Tabela 2. Częstość komunikowania się w dół

Komunikowanie się w hierarchii org.	Odpowiedzi		Procent obserwacji
	N	procent	
b. często	13	12,6	25,0
często	58	56,3	111,5
od czasu do czasu	22	21,4	42,3
rzadko	9	8,7	17,3
b. rzadko lub wcale	1	1,0	1,9
Ogółem	103	100,0	198,1

Źródło: badania własne.

Zauważa się różnicę pomiędzy wskazaniami grupy pracowników zarządu, dyrekcji i kierownictwa a odpowiedziami pozostałych pracowników. Pierwsza z nich zdecydowanie częściej wybierała odpowiedzi „b. często" (23,1%) i „często" (61,5%), podczas gdy pozostali pracownicy wskazywali je odpowiednio w 9,1% i 54,5%. Ponadto wśród wskazań pierwszej grupy ani razu nie pojawiły się odpowiedzi „rzadko" lub „b. rzadko lub wcale", a w równoległej grupie stanowiły one odpowiednio 11,7% i 1,3%. Na podstawie otrzymanych wyników można wnioskować, że przełożeni lepiej oceniają swoją pracę niż pracownicy ich oceniający.

Tabela 3. Tabela krzyżowa: stanowisko *versus* częstość komunikowania się w dół

Komunikowanie się w hierarchii org.		Stanowisko		Ogółem
		zarząd/dyrekcja i kierownictwo	pracownicy	
b. często	liczebność	6	7	13
	% w M6	23,1	9,1	
często	liczebność	16	42	58
	% w M6	61,5	54,5	
od czasu do czasu	liczebność	4	18	22
	% w M6	15,4	23,4	
rzadko	liczebność	0	9	9
	% w M6	0,0	11,7	
b. rzadko lub wcale	liczebność	0	1	1
	% w M6	0,0	1,3	
Ogółem	liczebność	26	77	103

Procentowanie i podsumowanie ogółem są oparte na odpowiedziach.

Źródło: badania własne.

© for this edition by CNS

Wśród opinii na temat komunikowania się w górę przeważają odpowiedzi „często" (36,3%) i „od czasu do czasu" (34,3%).

Tabela 4. Częstość komunikowania się w górę

Komunikowanie się w hierarchii org.	Odpowiedzi		Procent obserwacji
	N	procent	
b. często	14	13,7	26,9
często	37	36,3	71,2
od czasu do czasu	35	34,3	67,3
rzadko	15	14,7	28,8
b. rzadko lub wcale	1	1,0	1,9
Ogółem	102	100,0	196,2

Źródło: badania własne.

Istnieje korelacja pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a oceną częstotliwości komunikacji w górę. Przełożeni rzadziej dostrzegają ten proces niż pozostali pracownicy. Wśród osób z zarządu/dyrekcji i kierownictwa 38,5% respondentów wskazało odpowiedź „od czasu do czasu", a 19,2% „rzadko", podczas gdy wśród pozostałych pracowników było to odpowiednio 32,9% i 13,2%. Odpowiedź „b. często" wybrało 15,8% pracowników i tylko 7,7% kadry kierowniczej.

Tabela 5. Tabela krzyżowa: stanowisko *versus* częstość komunikowania się w górę

Komunikowanie się w hierarchii org.		Stanowisko		Ogółem
		zarząd/dyrekcja i kierownictwo	pracownicy	
b. często	liczebność	2	12	14
	% w M6	7,7	15,8	
często	liczebność	9	28	37
	% w M6	34,6	36,8	
od czasu do czasu	liczebność	10	25	35
	% w M6	38,5	32,9	
rzadko	liczebność	5	10	15
	% w M6	19,2	13,2	
b. rzadko lub wcale	liczebność	0	1	1
	% w M6	0	1,3	
Ogółem	liczebność	26	76	102

Procentowanie i podsumowanie ogółem są oparte na odpowiedziach.

Źródło: badania własne.

© for this edition by CNS

Podsumowanie

Warto zauważyć, że pracownicy badanej organizacji wskazywali na różne sieci komunikowania się w swoich organizacjach. Brak spójności może wynikać z tego, że respondenci pochodzili ze wszystkich działów przedsiębiorstwa, zatrudnieni byli przy produkcji, w administracji, marketingu czy w dziale kadr. Odpowiadając na drugie pytanie, najwięcej badanych uznało, że efektywna komunikacja często ma miejsce w firmie. Najmniej wskazań (0,6%) informowało o tym, że dochodzi do niej bardzo rzadko lub wcale. Warto zwrócić uwagę na korelację pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a oceną komunikacji. Dyrekcja i kierownictwo wskazywało na problemy w przebiegu komunikacji w górę, natomiast pozostali pracownicy gorzej ocenili komunikację w dół. W przyszłości warto rozszerzyć przeprowadzone badania i dokonać dokładnej analizy przyczyn pojawiania się określonych wskazań respondentów.

Internal communication in the enterprise — network types and lines of communication

Summary

The aim of this article is to analyze internal communication within the company. In the theoretical part of the paper the author characterizes formal and informal areas of communication, and presents five types of network communication in the organization. She describes possible ways of communication beyond the employees in the company (down the organizational hierarchy, up, diagonally and horizontally). In the second part of the paper, the researcher presents the results of her studies. She asked respondents how they perceive the course of communication in the office in which they work.

© for this edition by CNS